

# Steigerung der Produktivität der Wissensarbeit im Finanzsektor – Benchmark/Banken

Dr. Manfred della Schiava  
MdS Wissensberater  
MdS Network GmbH  
Parkring 10, 1010 Wien  
[mds@mds-network.com](mailto:mds@mds-network.com)

**Abstract:** Im folgenden Artikel wird anhand eines Fallbeispiels im Bankensektor der Einsatz eines Wissensproduktivität-Benchmark-Werkzeuges vorgestellt. Mitglieder einer Organisation bewerten mit einem Online-Befragungs-Tool die Produktivität Ihrer Wissensarbeit in den Ebenen „Information, Kommunikation und Wissen“ und erhalten damit erstens (1) eine Standortbestimmung für die Qualität ihrer eigenen Wissensarbeit und (2) zweitens die Möglichkeit die Produktivität der eigenen Wissensarbeit mit derjenigen von anderen Organisationseinheiten innerhalb der Branche „Finanzdienstleister“ zu vergleichen.

## 1 Einleitung – Historische Entwicklung

In der Theorie wie in der Praxis war der Wunsch immer schon gegeben „Wissensmanagement-Maßnahmen“ zu bewerten und über die eigene Organisation hinaus vergleichbar zu machen. Die Wurzeln dieses Benchmark-Werkzeuges gehen auf ein Wissensmanagement Projekt „The Human Side of Knowledge Management“ im Jahr 1999 mit Hewlett Packard in Palo Alto zurück. Der Austausch von Erfahrungen und der Vergleich hatten in den Anfängen noch stärker die Form von „Best Practice – Wissensmeetings“. Der Zweck war aber bereits „eigenes Wissen zur Verfügung zu stellen, um sich selbst und anderen die Möglichkeit zu einer Standortorientierung zu geben [SR99]. In diesen Erfahrungstransfer-Prozessen wurden erfolgreiche „Regeln“ (Best Practice) für die Durchführung von Wissensmanagement-Aufgaben, z.B. in Projekten, ausgetauscht und weiterentwickelt. Die ständige Weiterentwicklung dieser Regeln in Entwicklungs- und Beratungsprojekten führte in den letzten zehn Jahren zu einer Sammlung von „Regeln“ für die produktive Zusammenarbeit von Mitarbeitern einer Organisation im Bereich Information, Kommunikation und Wissen (ICK-Handbuch [PirR06]. Entscheidend für den Erfolg, die Produktivität der Wissensarbeit in einer Organisation zu steigern, ist aber nicht nur die Existenz der Regeln an sich, sondern die Tatsache, dass die Vereinbarung von Regeln zum Gegenstand der Kommunikation an sich gemacht wird. Erst die Einbettung dieser Werkzeuge, z.B. ICK-Handbuch, in einen übergeordneten Organisationsentwicklungsprozess ermöglicht die „Wandlung der Organisation (z.B. Marketingabteilung) hin zu einer wissensbasierten lernenden Organisation mit einer hohen Performance“ [Pi06].

Die im Organisationsentwicklungsprozess eingesetzten „Leitfäden für persönliche Interviews“ wurden in den letzten Jahren weitestgehend standardisiert und zu einem Online-Fragebogen-Tool „quICK win Benchmark Wissensproduktivität“<sup>1</sup> ausgebaut.

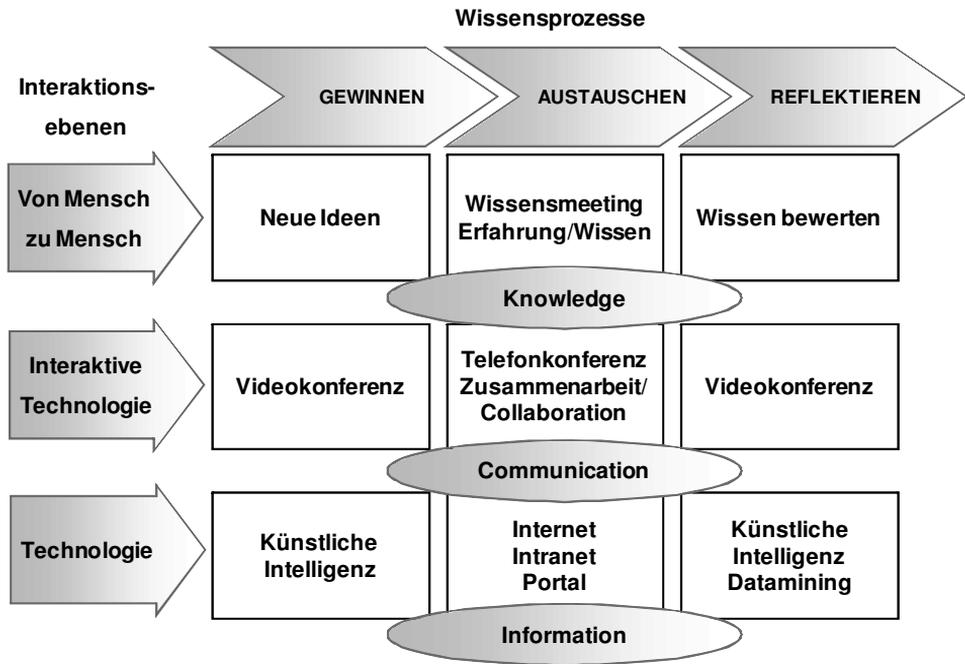


Abbildung 1: Der Bezugsrahmen des Werkzeuges quICK win- Benchmark-Wissensproduktivität

Die Prozessebenen (Wissen gewinnen, Wissen austauschen, Wissen reflektieren) blieben seit der Grundstudie von 1999 bei Hewlett Packard erhalten. Weiterentwickelt haben sich die Anwendungsebenen (Information, Kommunikation, Wissen).

Diese Ebenen, ursprünglich aus der Idee der zielorientierten Auswahl von Technologie entstanden, haben sich zum „Lern- und Entwicklungsweg“ für Organisationen bei der Einführung von Wissensmanagement erwiesen.

<sup>1</sup> Der Name „quICK win“ ist durch die Erfahrungen aus zahlreichen Wissensmanagement-Beratungsprojekten entstanden. Für die Praxis war und ist der schnell erzielbare Nutzen von Wissensmanagement-Projekten entscheidend. Deshalb „quick win“. Die Buchstaben I-C-K haben sich aus den Bereichen Information (I), Communication (C) und Knowledge (K) entwickelt. Die Reihenfolge ergibt einen „erprobten“ Entwicklungsweg. Zuerst werden Regeln im Bereich Information eingeführt. Der nächste Entwicklungsschritt betrifft Regeln für den Bereich der Kommunikation. Erst wenn das soziale System über eine entsprechende Reife im Bereich Kommunikation verfügt, ist das System „reif“ für den systematischen und differenzierten Umgang mit der Ressource Wissen.

## **2 Theoretische Grundlagen und Studien**

Bereits Peter Drucker verweist auf die hohe Bedeutung der Wissensarbeit und deren Produktivität: „The Most valuable asset of a 21st-century institution, whether business or nonbusiness, will be its knowledge workers and their productivity” [Dr99].

Für die Entwicklung dieses Benchmark-Werkzeuges waren Impulse und die Ausführung von Helmut Willke von besonderer Bedeutung. Der Umgang mit Wissen ist dann systematisch, wenn in einer Organisation ein etabliertes System von Standards und Regelwerken für die Eingliederung, Speicherung, Nutzung und Weiterentwicklung von Wissen vorhanden ist [Wi01]. Insbesondere die Thematik „Regeln“ wurde in weiterer Folge in Projekten und empirischer Studien am Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe Burgenland weiterentwickelt. In einer Potenzialanalyse „Wissen und Produktivität©“ wurden „Standards für die Steigerung der Produktivität in wissensintensiven Geschäftsprozessen“ entwickelt [ES07].

Die zahlreichen Versuche, die Produktivität von Wissensarbeit messbar zu machen, haben in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von verschiedenen Dimensionen herausgebildet. Dazu zählen Quantität, Qualität, Kosten/Rentabilität, Effizienz, Effektivität, Innovation, Wahrnehmung der Produktivität durch den Wissensarbeiter selbst [NG08]. Besonders die „Wahrnehmung der Produktivität durch den Wissensarbeiter selbst“ und die „Effizienz“ sind zentrale Messungsdimensionen für den quICK win-Benchmark-Wissensproduktivität.

## **3 Die Struktur des quICK win-Benchmark-Wissensproduktivität-Werkzeuges**

Der quICK win-Benchmark-Wissensproduktivität besteht aus den drei Bereichen „Information“, „Kommunikation“ und „Wissen“. Für diese gibt es jeweils 10 Fragen, die folgende Themen behandeln:

- Bedeutung der Ressource Wissen für den eigenen Arbeitsbereich
- Die subjektive Wahrnehmung der Produktivität für die Organisationseinheit
- Die Existenz, die Anwendung, die Einhaltung und die Änderbarkeit von Regeln für die Ebenen Information, Kommunikation und Wissen
- Die subjektive Einschätzung von Verbesserungen
- Ideen für Innovationen und Verbesserungen für die Erhöhung der Produktivität

Für die Einschätzung der Produktivität werden Skalen (1 bis 10) verwendet, um die quantitativen Werte für die eigene Standortbestimmung der Organisationseinheit und die Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen durchzuführen.

Für die Praxis (Beratungspraxis und Organisationsentwicklungspraxis) sind zwei Punkte von besonderer Bedeutung: Erstens (1), das Werkzeug ist als „Intervention“ in einem Organisationsentwicklungsprozess und nicht als „eigenständiges“ Messinstrument positioniert. Zweitens (2), in der betrieblichen Praxis stehen nur geringe Zeitfenster für die Durchführung von Mitarbeiter-Befragungen zur Verfügung. Selbst wenn es daher aus theoretischer Sicht wünschenswert wäre zahlreiche Messungsdimensionen abzufragen, ist in der Praxis aus Zeit- und Kostenrestriktionen die Anzahl der Fragen sehr knapp zu halten. Die als „realistisch“ verfügbare Zeitdauer für ein Online-Interview muss auf zwanzig Minuten beschränkt werden.

## **4 Fallbeispiel – Benchmark Wissensproduktivität Banken/Austria**

Der Online-Fragebogen für das quICK win-Benchmark Wissensproduktivität-Werkzeuges wurde im Herbst 2008 im Rahmen von Projekten im Finanzdienstleistungsbereich in Österreich eingesetzt.

### **4.2 Die Grundlagen der Befragung**

Die Online-Befragung wurde in vier Organisationseinheiten in drei Finanzdienstleistungsunternehmen eingesetzt. Insgesamt wurden 72 Online-Befragungen durchgeführt. Die Größen der Organisationseinheiten (Anzahl der Mitarbeiter) liegen zwischen 7 Personen bis 25 Personen. Es wurden jeweils alle Mitarbeiter einer Organisationseinheit (Abteilungen) befragt. Die Online-Interviews waren immer Bestandteil eines übergeordneten Wissensmanagement-Projektes oder Organisationsentwicklungsprozesses (Wissensmanagement-/Change-Management-Prozess).

### **4.3 Die Ergebnisse**

Die Auswertung der Online-Interviews bringt Ergebnisse in den folgenden Dimensionen:

- Standortbestimmung für die Produktivität der Wissensarbeit für die Organisationseinheit (Einschätzung der Produktivität, Vergleich der Produktivität mit anderen Organisationseinheiten in der Branche bzw. außerhalb der Branche).
- Umgang mit Regeln im Sinne des systemischen Wissensmanagements (Existenz, Anwendung, Änderbarkeit von Regeln).
- Profile in Bezug auf die eingesetzten und verwendeten Werkzeuge für Wissensmanagement.

Die zentrale Ergebnisdimension ist der „quICK win-Benchmark-Wissensproduktivität“. Die Organisationseinheit mit der höchsten Produktivität erreicht einen Gesamtwert von 6,9 Punkten (Skala 1 bis 10). Der Benchmark-Leader verfügt in allen Ebenen (Information, Kommunikation, Wissen) eine hohe Produktivität.

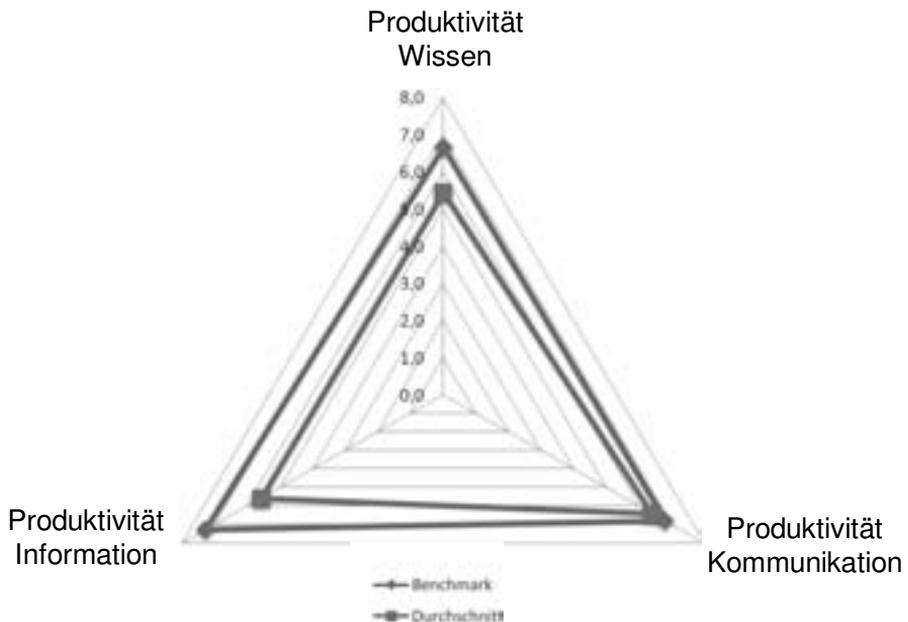


Abbildung 2: Der quICK win-Benchmark-Wissensproduktivität wird für die Ebenen Information, Kommunikation und Wissen ermittelt. „Leader“ haben in allen Bereichen eine hohe Produktivität.

In der Ergebnisdimension „Regeln“ zeigt sich, dass viele existierenden Regeln (z.B. Arbeitsanweisungen für die Verwendung von E-Mail Programmen oder Suchwerkzeugen) den Anwendern nicht als solche bewusst sind. Das ist in großen Unternehmen, in denen Informationstechnologie- und Organisationsabteilungen eine Fülle von Regeln (Anweisungen, Vorschriften etc.) publizieren geradezu ein Paradoxon. Darüberhinaus wird in den Organisationseinheiten „sichtbar“, dass innerhalb eines Teams Abstimmungen über die Einhaltung oder Veränderung von Regeln für den Umgang mit Information oder Wissen getroffen werden muss. Zum Beispiel, wie werden die Laufwerksverzeichnisse in einem Abteilungslaufwerk (Fileserver) bezeichnet und wer hat die Kompetenz Änderungen durchzuführen.

Die Ergebnisdimension Anwendungsprofile zeigt auf, welche Wissensmanagement-Werkzeuge (Instrumente, Methoden, Tools, Technologien) etc. in der Abteilung tatsächlich verwendet werden. Noch wichtiger ist bei dieser Ergebnisdimension die Darstellung der „weißen Flecken“, d.h. was wird, im Vergleich zu Abteilungen mit einer höheren Wissensproduktivität, nicht verwendet und könnte ein Potenzial für die Steigerung der Wissensproduktivität darstellen.

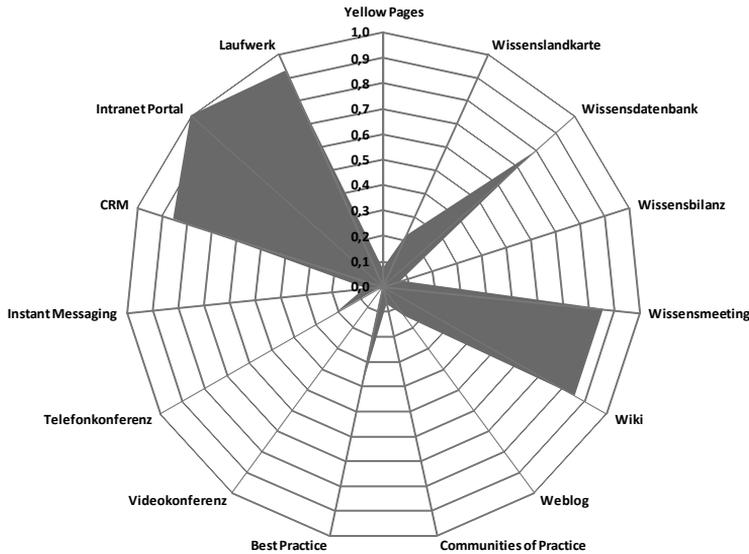


Abbildung 3: Das Anwendungsprofil macht für Organisationen die Potenziale für den Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten sichtbar.

Im Fall der Abteilung mit der höchsten „Wissensproduktivität“ stellt sich heraus, dass diese Abteilung am umfangreichsten von allen bestehende Wissensmanagement-Werkzeuge (z.B. Wissensmeetings/Best Practice, Erfahrungstransfer-Meetings, Wikis etc.) einsetzt.

#### 4.4 Der Nutzen für die Organisation

Für die einzelnen Organisationen in der Praxis liegt der Nutzen dieses Werkzeuges vor allem in der „quantifizierbaren“ (aggregierbaren) Einschätzung der Wissensproduktivität im Vergleich zu anderen Abteilungen in der Branche.

Für den Entwicklungsprozess (Organisationsentwicklung/Change Management) sind zwei Aspekte von besonderer Bedeutung: Erstens (1), die zahlreichen Vorschläge bieten eine Fülle von Ansatzpunkten sofort spürbare und sichtbare Verbesserungen in der Organisation umzusetzen (quICK win). Zweitens (2), das Anwendungsprofil zeigt sofort, welche Werkzeuge für die Steigerung der Wissensproduktivität noch eingesetzt werden könnten.

Dadurch, dass alle Mitarbeiter einer Organisationseinheit an der Befragung teilgenommen haben, ist eine hohe Identifikation gegeben. Jeder Mitarbeiter, jede Stimme wurde bzw. wird berücksichtigt. Das führt erfahrungsgemäß dazu, dass erforderliche Veränderungen in der Abteilung auch von „Allen“ mitgetragen werden.

## **4.5 Kernaussagen aus der Wissensberater-Perspektive**

Aus der Beraterperspektive hat der Vergleich der Ergebnisse der einzelnen Organisationseinheiten folgende Kernaussagen ermöglicht:

- Abteilungen (Teams), die WEB 2.0 Instrumente und Wissensmanagement-Methoden gezielt einsetzen, haben eine um bis zu 30 % höhere Wissensproduktivität als andere (z.B. Wikis für die Dokumentation von Wissen).
- Der Benchmark Leader hat gegenüber dem Branchen-Durchschnitt eine um 22 % höhere Wissensproduktivität.
- Ein effizientes Informationsmanagement ist die wichtigste Grundlage für die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement. Der Benchmark Leader hat gegenüber dem Branchen-Durchschnitt eine um ca. 30 % höhere Produktivität im Umgang mit Information.
- Der Einsatz von virtuellen Konferenzen (z.B. Telefonkonferenz, Netmeeting etc.) ist entscheidend für die Effizienzsteigerung der Kommunikation.
- Eine „produktive“ Kommunikation ist der Schlüssel für eine effektive Nutzung des Wissens.

## **5 Weitere Entwicklungsschritte**

Die bisherigen Ergebnisse des „quICK win-Benchmark-Wissensproduktivität-Werkzeuges“ bieten für Organisationen die Möglichkeit einer eigenen Standortbestimmung und erste Vergleiche innerhalb der Branche Finanzdienstleistungen. Durch die Ausweitung der Interviews sollen die Kernaussagen überprüft, und zu Handlungsempfehlungen weiterentwickelt werden. Zum Beispiel, in welchen Branchen führt der Einsatz eines Wissensmanagement-Werkzeuges zu einer Steigerung der Wissensproduktivität.

Die Durchführung der Online-Befragungen in anderen Branchen, z.B. High-Tech-Branche (Computer, Telekommunikation) soll die Möglichkeit von branchenübergreifenden Vergleichen ermöglicht werden (Benchmark).

Der Aufbau einer strukturierten Datenbasis soll die Auswertung von Trends im Hinblick auf die Wirkung von eingesetzten Wissensmanagement-Instrumenten ermöglichen.

## Literaturverzeichnis

- [SR99] della Schiava M., Rees W.; Was Wissensmanagement bringt, Signum Verlag, Wien, 1999, Seite 112.
- [Pi06] Pircher R.; Wissen wirkt, die praktische Umsetzung von Wissensmanagement in kleinen, mittleren und großen Organisationen in Österreich, Deutschland und der Schweiz, Donau-Universität Krems, 2006, Seite 36.
- [Sc08] della Schiava M.; 2:0 Das Spiel mit dem Marketingwissen, Ecoverlag, Wien, 2008, Seite 129.
- [Dr99] Drucker, P.F.; Management for the 21st Century. HarperCollins, New York, 1999, Seite 125.
- [Wi01] Willke, H.; Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2001, Seite 94f.
- [ES07] Eschenbach S; Schauer, B. mit Riedl, D; della Schiava, M.: Standards for productive knowledge work. Beitrag angenommen für die ICKM2007 (4<sup>th</sup> International Conference on Knowledge Management), 27./28.08.2007, Wien
- [NG08] North K.; Güldenber, S.; Produktive Wissensarbeiter(er), Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008, Seite 117f.