

## Wissensmanagement ist Programm in der Raiffeisen-Leasing.

Ein Erfahrungsbericht aus der KMU-Praxis von Petra Schmid



WissensManagement.RL

Die Raiffeisen-Leasing ist eine 100 % Tochter der Raiffeisen-Bankengruppe und seit 40 Jahren erfolgreich in Österreich und im Ausland tätig. Als Unternehmen bieten wir unseren Kunden innovative Finanzierungsformen und maßgeschneiderte Dienstleistungen.

Wissensmanagement ist seit vielen Jahren Thema im Unternehmen. Die erste Initiative geht auf das Jahr 1999 zurück. Schon damals war das Ziel, eine allumfassende Wissensdatenbank zu schaffen, um das Wissen des Unternehmens langfristig zu sichern und den Arbeitsalltag für die MitarbeiterInnen zu erleichtern. Seither ist viel passiert, wenn auch nicht immer unter dem Titel Wissensmanagement. Es wurden keine großen Projekte initiiert, sondern mit dem vorhandenen Werkzeugen gearbeitet und diese unter den Gesichtspunkten des Wissensmanagements weiterentwickelt: Werkzeuge des Prozessmanagements wurden implementiert, Projektmanagement-Vorlagen etabliert und die EDV-Systemlandschaft des Unternehmens überarbeitet.

Eine allumfassende Wissensdatenbank, wie 1999 gefordert, gibt es bis heute nicht. Allerdings wurde mit einem Unternehmenswiki (WikiRL) auf Basis der frei verfügbaren Software Mediawiki die technische Basis zur Wissensdokumentation geschaffen. Zur Verbesserung der Unternehmenskommunikation wurde das Intranet RL4U überarbeitet und neue Ideen zur Kommunikation, wie zB das Freitag-Morgen-Gespräch (kurz FMG) umgesetzt. Die Personalentwicklungswerkzeuge wurden ebenfalls unter dem Blickwinkel des Wissensmanagements weiterentwickelt.

Das Jahr 2009 stand unter dem Fokus, Wissensmanagement in die gesamte Organisation zu bringen. Die Zeit war reif für das Thema, das notwendige Bewusstsein auf Top-Management und Mitarbeiter-Ebene war vorhanden.

### Der strategische Rahmen: Wissensstatement und Kernkompetenzen

Als einen wichtigen Meilenstein hat die Geschäftsführung im Mai 2009 das Wissensstatement verabschiedet. Dieses Statement bildet den strategischen Rahmen für alle Wissensmanagement-Aktivitäten im Unternehmen und lautet:

*Das professionelle Management von Wissen ist die Kernkompetenz des 21. Jahrhunderts. Die Raiffeisen-Leasing bekennt sich in ihrer strategischen Ausrichtung auch zu einem umfassenden Wissensmanagement mit drei Aktivitätsschwerpunkten:*

**1. Kunden:** *Unser Wissen über Kunden, Finanzierungsprodukte und Technologien ist Grundlage unseres Geschäftserfolges und damit auch Erfolgsbringer für unsere Kunden.*

**2. Organisation:** *Personales Wissen für die Organisation nutzbar machen. Der Einsatz von Wissensmanagement-Werkzeugen erleichtert unseren MitarbeiterInnen die tägliche Arbeit und erhöht die Effizienz.*

**3. Kultur:** *Professionelles Wissensmanagement braucht eine Kultur des Vertrauens, der Transparenz und Offenheit, der Professionalität. Wissen ist neben Menschen und Kapital der zentrale Ressourcenfaktor unseres Geschäftsmodells.*

### Basis zur Wissensbilanzierung: Definition der Kernkompetenzen

2010 wird erstmals eine Wissensbilanz für die Raiffeisen-Leasing erstellt werden. Als Basis zur Wissensbilanzierung wurden die Kernkompetenzen des Unternehmens diskutiert und definiert. Die Herausforderung dabei war, die zahlreichen unterschiedlichen Handlungsfelder und Zielgruppen des Unternehmens im In- und Ausland unter einen Hut zu bringen und anzusprechen. In den Kernkompetenzen sollen sich auch alle MitarbeiterInnen des Unternehmens wiederfinden. Die drei Kernkompetenzen der Raiffeisen-Leasing lauten:

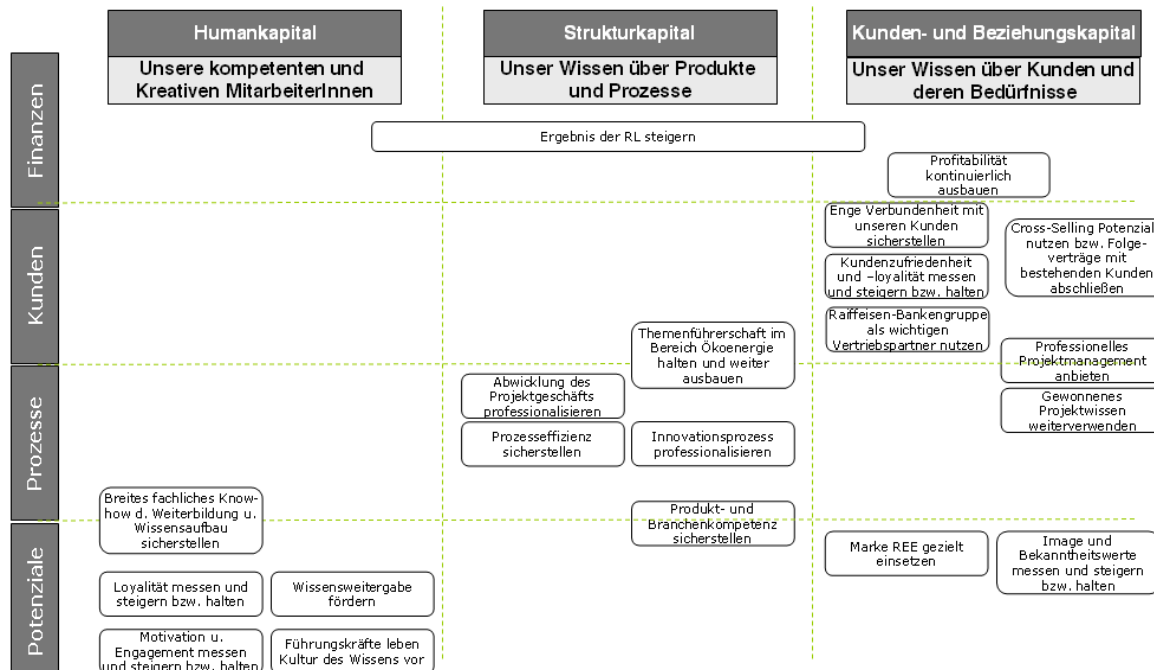
1. Die Raiffeisen-Leasing berät und betreut Ihre Kunden und Partner bei der Umsetzung komplexer Projekte.
2. Die Raiffeisen-Leasing entwickelt und verwirklicht nachhaltige und ökologische Innovationen.
3. Die Raiffeisen-Leasing ist der kompetente Abwickler des gesamten Leasing-Portfolios für Partner und Kunden.

### Das Controlling-Instrument zum Wissensmanagement: die Wissens-BSC

Die strategische Steuerung des Gesamtunternehmens erfolgt durch das Werkzeug der Balanced Scorecard. Dieses im Unternehmen bereits bekannte Managementinstrument wurde auch für die Darstellung der Wissensziele übernommen. Neben den bekannten vier Perspektiven der BSC wurden die Ziele zusätzlich in Human-, Struktur- und Beziehungskapital gegliedert.



### Die Wissens-BSC stellt die RL-Wissensziele dar



Die Wissens-BSC soll in weiterer Folge zur Steuerung der Wissensziele und Darstellung der Zielerreichung dienen. Das dahinterliegende Kennzahlen-System befindet sich derzeit im Aufbau.

### **Die strukturierte Umsetzung: das Wissensmanagementprogramm**

Um die verschiedenen Maßnahmen zum Thema Wissensmanagement zu bündeln und die Erreichung der Wissensziele sicherzustellen, wurde im Oktober 2009 ein Wissensmanagement-Programm konzipiert und dessen Durchführung durch die Geschäftsführung beauftragt. In den nächsten 4 Jahren sollen unter der Leitung des Qualitätsmanagements neue und bereits laufende Maßnahmen unter dem Gesichtspunkt des Wissensmanagements aufeinander abgestimmt werden. Das Wissensmanagement-Programm verfolgt folgende Zielsetzung:

- Wissen als Quelle des Erfolgs der RL absichern
- Wissensmanagement in den Arbeitsalltag integrieren und damit die tägliche Arbeit optimieren
- Überblick über die verschiedenen Aktivitäten bewahren
- Wissensmanagement bewusster einsetzen, da es die RL weiterbringt (Effizienz, Reputation,..)
- Langfristige Aktivitäten und Quick Wins aufeinander abstimmen
- Vollständige Transparenz für das Management sichern

### **Die Technik: WikiRL**

Das unternehmensinterne Wiki – genannt WikiRL – bildet dabei die Basis zur Dokumentation des Wissens. Es wurde bereits 2005 als Testsystem für den Bereich Information & Organisation implementiert. Nach einer Testphase mit IT erprobten Usern wurde im Jahr 2008 der Pilotbetrieb mit einem Fachbereich aufgenommen. Heute steht WikiRL allen MitarbeiterInnen zur Verfügung und umfasst mittlerweile über 2.200 Seiten. Nach dem Prinzip der Freiwilligkeit können Artikel zu den verschiedensten Themengebieten von allen verfasst und überarbeitet werden. Das System ist offen, die Fachbereiche haben aber die Möglichkeit, sich Portale zur übersichtlichen Darstellung der eigenen Inhalte zu gestalten.

Um die Nutzung dieses Instruments zu fördern, werden regelmäßig WikiRL-Workshops mit interessierten Gruppen veranstaltet. Die User treffen sich und dokumentieren mit ihren Laptops gemeinsam Inhalte. Fragen werden beantwortet und Tipps & Tricks im Umgang mit dem System ausgetauscht. So soll der spielerische Zugang zum an sich als langweilig und arbeitsintensiv geltenden Thema Dokumentation gefunden und erhalten werden. Der Juni 2009 stand unter dem Motto „**Monat des Wissens**“ – der Autor des besten neuen Artikels wurde von einer internen Fachjury gewählt und mit einem iPhone 3G als Preis belohnt.

### Das andere Kommunikationsmedium: Wissensbäume

Für das Thema Wissensmanagement werden selbstverständlich die bestehenden Kommunikationsmedien verwendet. Zusätzlich setzt die Raiffeisen-Leasing hier auf eine neue Form der Kommunikation: Wissensbäume. Auf einem Wissensbaum können verschiedenste Inhalte – von der Unternehmensstrategie bis hin zu aktuellen Projektinformationen oder Ablaufbeschreibungen – in drei unterschiedlichen Designs transportiert werden. Zielgruppe können Mitarbeiter der RL, Kunden oder Partner sein.



### Fazit:

Die Erfahrung in der Raiffeisen-Leasing hat gezeigt, dass die Herausforderung bei der Implementierung des Themas Wissensmanagement darin besteht, alle Ebenen des Unternehmens zielgruppengerecht anzusprechen ohne dabei die Organisation zu überfordern. Wissensmanagement darf nicht als zusätzlicher Aufwand oder Dokumentationspflicht wahrgenommen werden, sondern als Chance, die Organisation

und sich persönlich weiter zu entwickeln. Viele KollegInnen hatten zum Wissensmanagement das Bild der „allumfassenden, sehr mächtigen Wissens-Datenbank“ im Kopf. Dieses Bild galt es schrittweise zu verändern. Es empfiehlt sich besonders beim Thema Wissensmanagement mit den positiven Energien im Unternehmen zu arbeiten und kleine Schritte zu tun. Die Devise muss lauten „Neugierde erzeugen und einladen, mitzumachen“. Der Nutzen ist unbestritten, die Frage ist lediglich, wie man als Organisation an das Thema herangeht.

### Informationen zur Autorin:



Mag. (FH) Petra Schmid ist seit 6 Jahren in der Raiffeisen-Leasing tätig und leitet die Abteilung Qualitätsmanagement. Ihr Verantwortungsbereich umfasst die Themengebiete Projekt-, Prozess- und Wissensmanagement.

Außerdem ist sie für die Bearbeitung von Kundenreklamationen, die Betriebsorganisation sowie die Sicherstellung der Datenqualität in den verschiedenen EDV-Systemen verantwortlich.