

## **„Wenn Informationen zur Belastung werden“**

**Autoren: Andreas Bauer, Hans Oberpriller, synetz-change consulting GmbH**

In einem Projekt „Informationsmanagement in mittelständischen Banken“, das von einigen Banken initiiert und Zusammenarbeit mit synetz – change consulting GmbH entwickelt und durchgeführt wurde, entstanden interessante Ergebnisse, die im nachfolgenden dargestellt werden.

### **Die aktuelle Situation in den untersuchten Banken an Hand einiger Zahlen:**

- Zwischen 45 Minuten und 120 Minuten täglich sind zur Informationsverarbeitung nötig. Das sind pro Monat bis zu 40 Stunden pro Person.
- Die Anzahl der überflüssigen Mails liegt bei 25% - 30%
- Im Bereich der Privatkunden werden über 50% der Mails als unbrauchbar eingestuft.
- Bis zu 20 Informationsquellen versorgen die Organisation mit Informationen
- Die Zahl der Rundschreiben mit mehrseitigem Anhang liegt bei 300 pro Jahr.
- Die Effizienz des derzeitigen Informationsmanagements wird mit 4,2 auf einer Skala von 1 – 10 angegeben.

### **Informationsmanagement**

Informationsmanagement wird zu häufig als technisches Wettrüsten betrieben. Hardware und Software werden immer leistungsfähiger, das Informationsmanagement aber nicht. Das liegt nach unserer Einschätzung häufig daran, dass wichtige Aspekte des Informationsmanagements zu sehr außer Acht gelassen werden: strategisches Denken und Handeln, die Synchronisierung von Organisations- und Informationsstruktur, sowie die bewusste Gestaltung der zugrunde liegenden Prozesse. Informationen werden unreflektiert vergeben, die MitarbeiterInnen häufig mit der komplexen Technik und der Informationsflut allein gelassen. Das ganzheitliche Bewusstsein für den Umgang mit Informationen und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg fehlt. Zuviel Arbeitszeit wird darauf verwendet, notwendige Informationen zu suchen oder überflüssige auszusortieren. Hierbei werden Informationen häufig nur kurzfristig in die eigene Arbeit integriert. Viele dieser Such- und Verarbeitungsaufgaben werden innerhalb einer Bank – überflüssigerweise - mehrfach erledigt, da in der Informationsvergabe eine grundlegende Systematik fehlt.

### **Informationsmanagement als Managementaufgabe**

Nur ein Informationsmanagement, das Informationen als einen wichtigen Produktionsfaktor ansieht und Menschen und Technik im Sinne der Unternehmensziele systematisch zusammenführt, ist ein zukunftsfähiges. Um dieses zukunftsfähige Informationsmanagement zu gestalten, sind häufig tief

greifende Veränderungen notwendig. Damit die Organisationen diese Veränderungen durchführen und im Sinne seiner Informationsstrategie gestalten kann, integrieren wir neben strategischen und technischen Ansätzen einen systemischen Ansatz der Organisationsentwicklung. So können notwendige Veränderungen implementiert und effektiv umgesetzt werden.

Wenn dieser Ansatz konsequent verfolgt wird, werden Informationen nachhaltig und leicht nutzbar.

## **Die Situation in den mittelständischen Banken**

Die Analysen des Informationsmanagements ausgewählter mittelständischer Banken haben ergeben, dass bei jedem einzelnen Mitarbeiter zuviel Arbeitszeit und damit auch Motivation dabei verloren geht, Informationen zu sichten, zu verarbeiten und zu verschicken. MitarbeiterInnen berichten von einer undurchsichtigen Informationslandschaft in der Informationen zum Teil gar nicht, oder doppelt vorhanden sind. Sie müssen in bis zu zwanzig Foren auf Informationssuche gehen. Sind die Informationen dann gefunden, besteht häufig ein Problem mit nicht kompatiblen Formaten, sodass die Information erst mühsam umgesetzt werden muss. Dieses Problem besteht besonders bei externen Informationsquellen. Die Menge an unreflektiert verschickten e-Mails und das damit verbundene Aussortieren der überflüssigen, sorgt ebenfalls für unnötige Aufwendungen an Arbeitszeit.

Häufig wurden auch Fehler beschrieben, die im Detail lagen, z.B. das Fehlen von Betreffzeilen, klar ersichtlichen Handlungsempfehlungen oder auch Arbeitsaufträgen. All dies sind Faktoren, die wichtige Arbeitszeit kosten und die zu Desinteresse und sogar Frustration auf Seiten der Mitarbeiter führen.

## **Die qualitative Auswertung der Befragung ergab u.a. folgende Hypothesen:**

- Für MitarbeiterInnen aller Hierarchiestufen ist Informationsmanagement besonders wichtig, aber völlig unterrepräsentiert, trotz seiner Bedeutung.
- Es gibt eine zu große Anzahl an Informationsquellen und viele unterschiedliche Formate

„Ich habe ca. 20 Informationsquellen zu bearbeiten und bei vielen muss ich die Daten erst komplett umformatieren, bevor ich damit etwas anfangen kann.“

- Es besteht eine unübersichtliche Informationslandschaft die zu zeitintensiver und uneffektiver Informationsbeschaffung führt.

Interessant ist, dass die MitarbeiterInnen sich oft zu helfen wissen und kreative Lösungen finden. Informationsdefizite scheinen sich dann weniger negativ auszuwirken, wenn informelle oder persönliche Beziehungen bestehen, die darüber hinweghelfen.

MA beklagen die große Zahl an Mails, die zum Teil unzureichend aufbereitet sind und nicht erkennen lassen, was damit passieren soll. Bei strategischen Mails besteht zusätzlich die Gefahr des Versickerns, weil oftmals ein klarer Auftrag oder ein Umsetzungsvorschlag fehlen.

„Da bekomme ich ein Rundschreiben mit x Seiten Anhang und muss dann raten, was genau ich jetzt damit anfangen soll“

Es wurde deutlich, dass MA im Bereich Privatkunden am Monatsende mehr als 100 oder mehr Mails erhalten, die gelöscht werden, da sie die Informationen bereits auf anderem Wege vorliegen haben. Trotzdem müssen sie sich damit beschäftigen und dies kostet u.a. Nerven und Zeit.

### **Erfolgskriterien für eine erfolgreiches Informationsmanagement**

Es ist unbestritten, dass jede Organisation / Bank ihre eigenen Erfolgskriterien entwickelt. Dennoch gibt es durchaus Kriterien, von denen anzunehmen ist, dass sie für viele Banken gelten können. Zentraler Aspekt ist, dass das Informationsmanagement einer Bank sich an den strategischen Zielen orientiert und zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Es führt zu einer Optimierung der Arbeitsprozesse und der technischen Umsetzung. Die Informationsmenge passt sich an den Bedarf an, was auf Dauer Informationen auf ein nötiges und notwendiges Maß reduziert und Redundanzen vermeidet. Die Aufbereitung und Verteilung von Informationen erfolgt zielorientiert und bedarfsorientiert. Eine Entwicklung dieser könnte große Kräfte der Mitarbeitenden freisetzen und die Motivation nachhaltig verbessern.

### **Veränderung ist gefragt!**

Wenn die Hypothese zutreffen sollte, wonach das Informationsmanagement einer Bank deshalb besonders anfällig ist, weil es sich nicht in ausreichendem Maße an die Veränderungen in der Organisation/Bank anpasst oder anpassen kann, dann scheint dies die Stelle zu sein, an der die Hebel mit der größten Aussicht auf Erfolg angesetzt werden können.

### **Die betrieblichen Rahmenbedingungen.**

Notwendig dazu ist jedoch ein innovatives Umfeld, innovative Vorgesetzte, die in der ständigen Anpassung des vorhandenen Informationsmanagements eine Sinnhaftigkeit und eine Notwendigkeit sehen und deshalb diese Anpassung ständig fordern und unterstützen. Das Thema Informationsmanagement sollte einbezogen werden in strategische Überlegungen der Vorstände und Führungskräfte. Auch die Führungskräfte integrieren den Umgang mit Informationen in ihre Arbeit.

**Kriterien**, die ein erfolgreiches Informationsmanagement auszeichnen. Diese gilt es zu entwickeln, zu implementieren und anzupassen. Dazu gehört die Gestaltung der Informationskanäle ebenso wie die Standardisierung von Informationen und Informationswegen oder die Reduzierung der Komplexität. Jedoch immer orientiert an den Zielen und den Zielgruppen der Bank.

### **Der Nutzen für die Banken**

Wenn man an den oben genannten und anderen Entwicklungsfeldern bewusst arbeitet, besteht eine einmalige Möglichkeit Ressourcen in großem Umfang schaffen und zu nutzen. Durch die systematische Gestaltung des Informationsmanagements und durch die bewusste Gestaltung aller damit verbundenen Prozesse werden Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen beschleunigt, die Arbeitseffizienz steigt, damit steigt auch die Kunden-, sowie die Mitarbeiterzufriedenheit.

### **Ein Blick in die Zukunft**

Im Laufe unserer Analysen sind wir zu der Überzeugung gekommen, dass ein gelungenes Informationsmanagement die Arbeitseffizienz aller Mitgliedsbanken deutlich und nachhaltig steigern kann. Pro Mitarbeiter können bis zu 2,5 Stunden an Arbeitszeit pro Tag eingespart werden. Die Arbeit an diesem Entwicklungsfeld ist eine Arbeit an der Leistungsfähigkeit und der Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftsbanken.