

Tagung Organisation 2007

Bedeutung der Organisation für den Gesamterfolg der Bank

Ganzheitliches Informationsmanagement – im Spannungsfeld externer und interner Anforderungen

Montabaur, 29. – 30. Oktober 2007



Referent:

Matthias Leimpek

Schwerpunkt:

Produktion/Prozesse



Ganzheitliches Informationsmanagement

Inhalt

- 1. Information und Kommunikation**
- 2. Informationsmanagement**
- 3. Praxisbeispiele**
- 4. Organisation des Informationsmanagements**
- 5. Einführung eines Informationsmanagements**

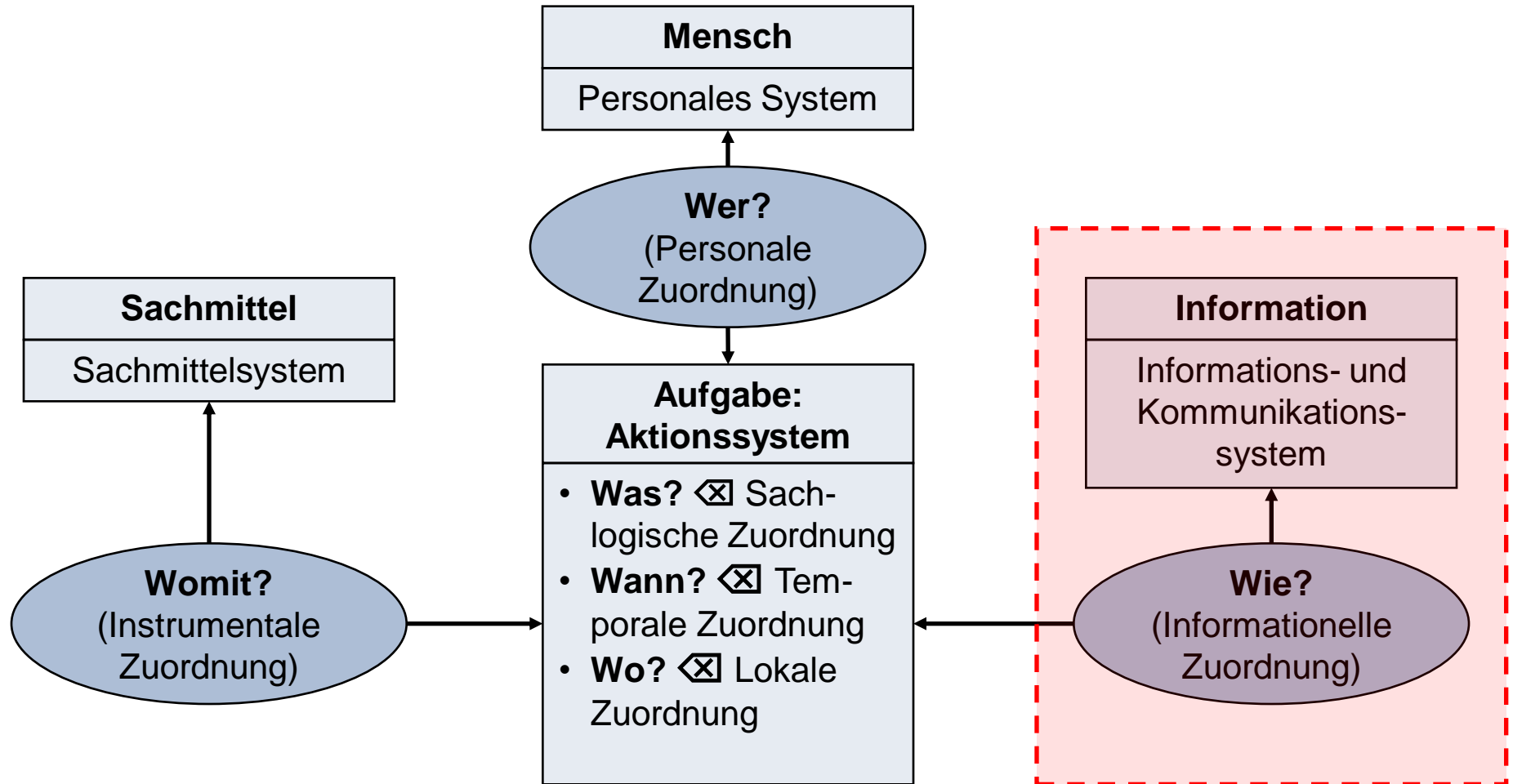


1.

Information und Kommunikation

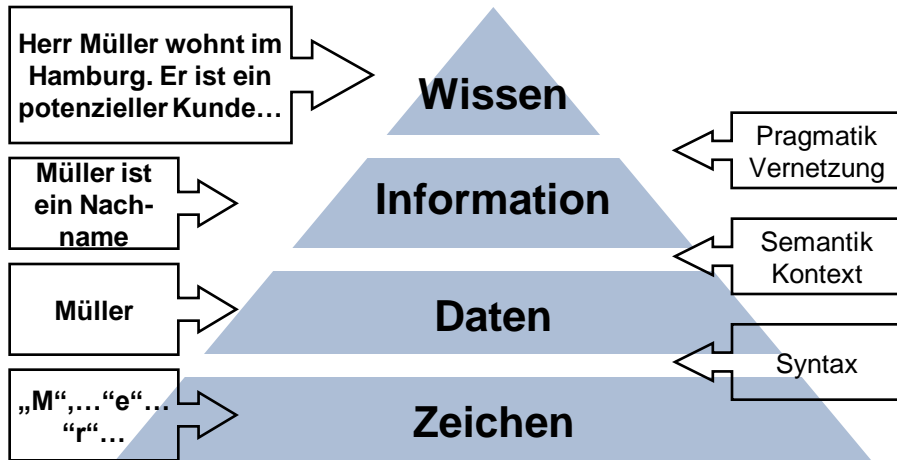
1. Information und Kommunikation

Information als ein Element der Organisation



1. Information und Kommunikation

mögliche Definitionen von Information

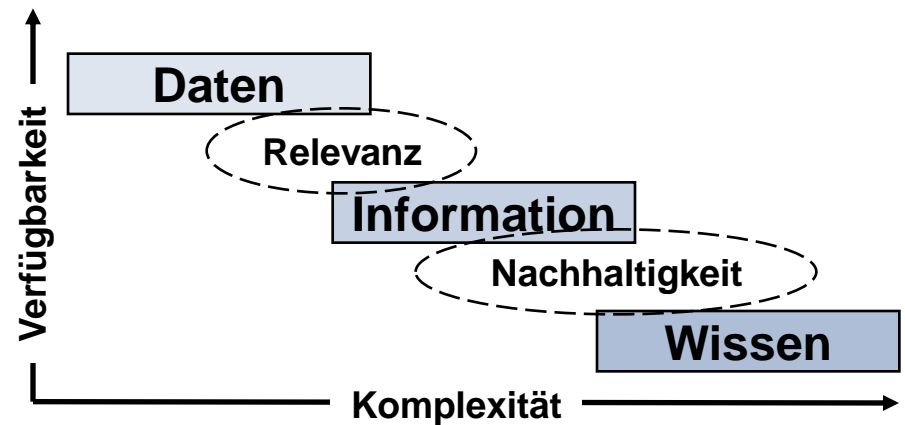


Verarbeitungsmodus \ Zweck-eignung	maschinell verarbeitbar	nicht maschinell verarbeitbar
mit Zweck-eignung	Daten	Information
ohne Zweck-eignung	Daten	„reines Wissen“

WISSEN

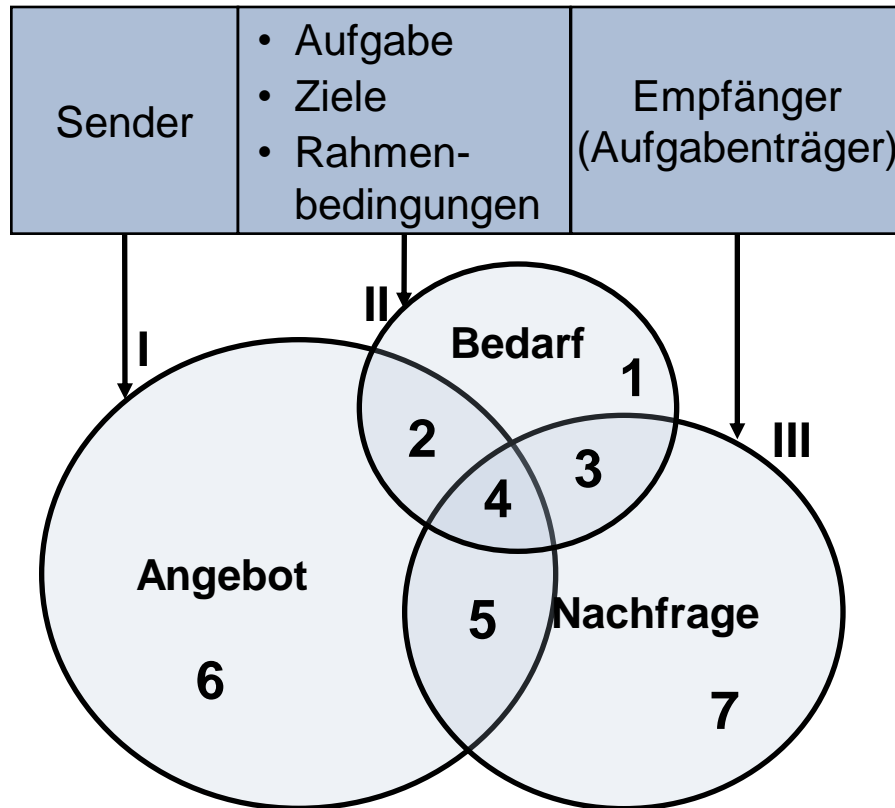
Information:

- Eine Nachricht zusammen mit ihrer Bedeutung für den Empfänger.
- ... ist zusätzliches zweckorientiertes Wissen.



1. Information und Kommunikation

Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf



Legende:

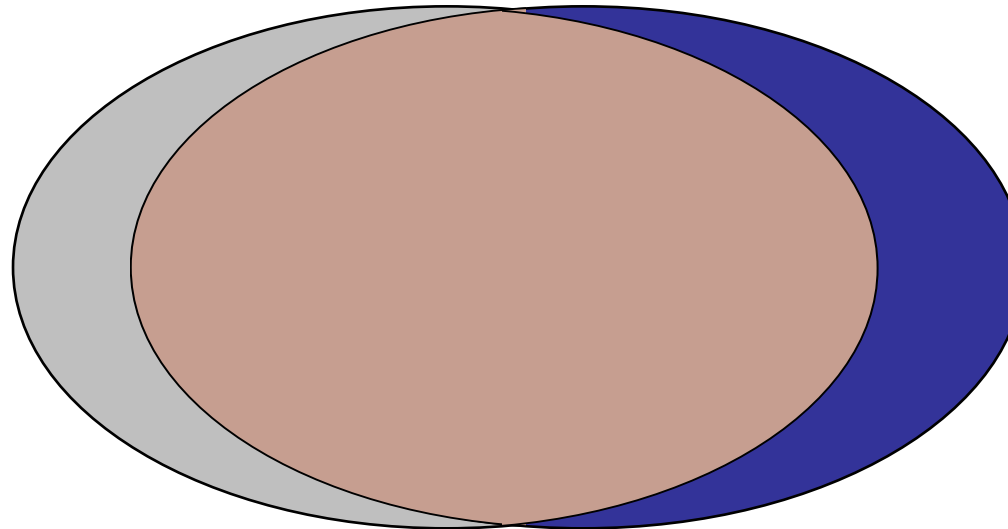
- 1 = Informationen, die weder angeboten noch nachgefragt werden
- 2 = Informationen, die angeboten, aber nicht nachgefragt werden
- 3 = Informationen die nachgefragt, aber nicht angeboten werden
- 4 = Angebotene und nachgefragte Informationen
- 5 = Wissen, das angeboten und nachgefragt wird, aber nicht notwendig ist
- 6 = Wissen, dass angeboten wird, aber weder nachgefragt wird noch notwendig ist
- 7 = Wissen, das nachgefragt wird, aber weder angeboten wird noch notwendig ist

1. Information und Kommunikation

Zusammenhang Information und Kommunikation (IuK)

Kommunikation überträgt Information!

Kommunikation:
Austausch von
Nachrichten



Information:
zusätzliches Zweck-
orientiertes Wissen

„**communicare**“: *teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen*

„**informare**“: *bilden, durch Unterweisung Gestalt geben*

1. Information und Kommunikation

Kommunikationsprozess / Kommunikationsquadrat

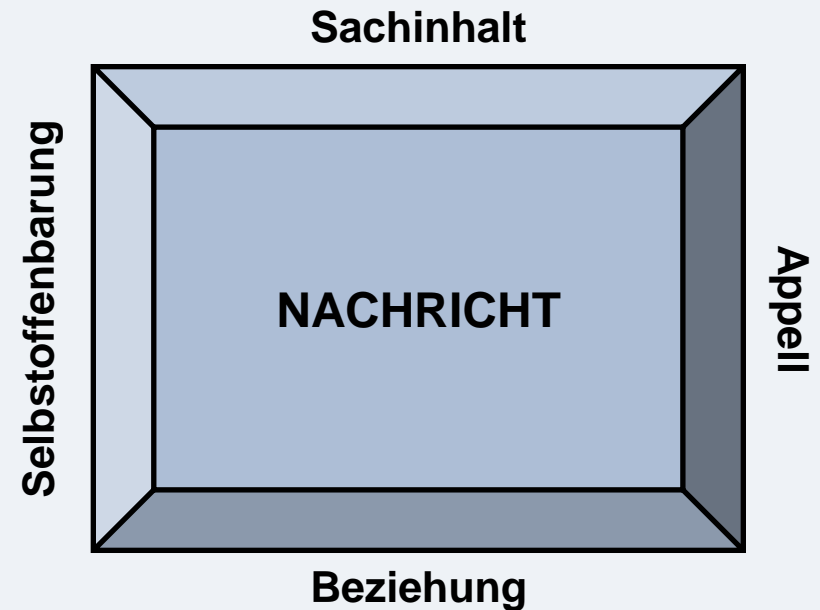
Kommunikationsprozess

(Lasswell-Formel):

- **Wer** (Kommunikator)
- **sagt was** (Kommunikationsinhalt)
- **über welchen Kommunikationskanal**
- **zu wem** (Kommunikant)
- **mit welcher Wirkung**
(Kommunikationseffekt)
- **unter welchen Bedingungen**
(Kommunikationssituation)

Kommunikationsquadrat

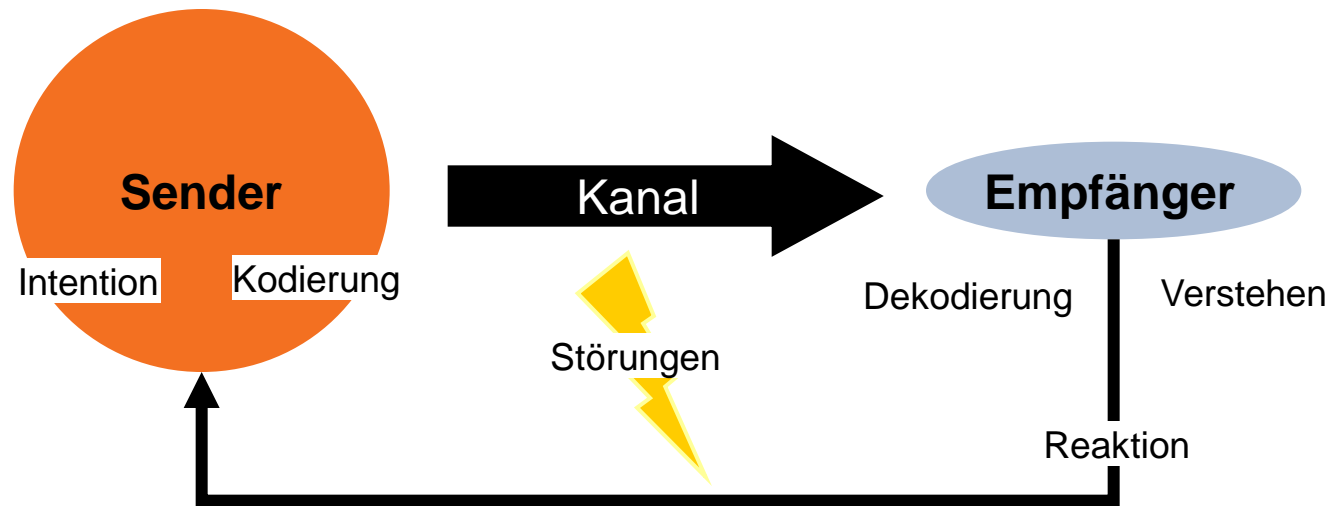
(vier Seiten einer Nachricht):



mögliche Definition von Kommunikation: Austausch von Nachrichten!

1. Information und Kommunikation

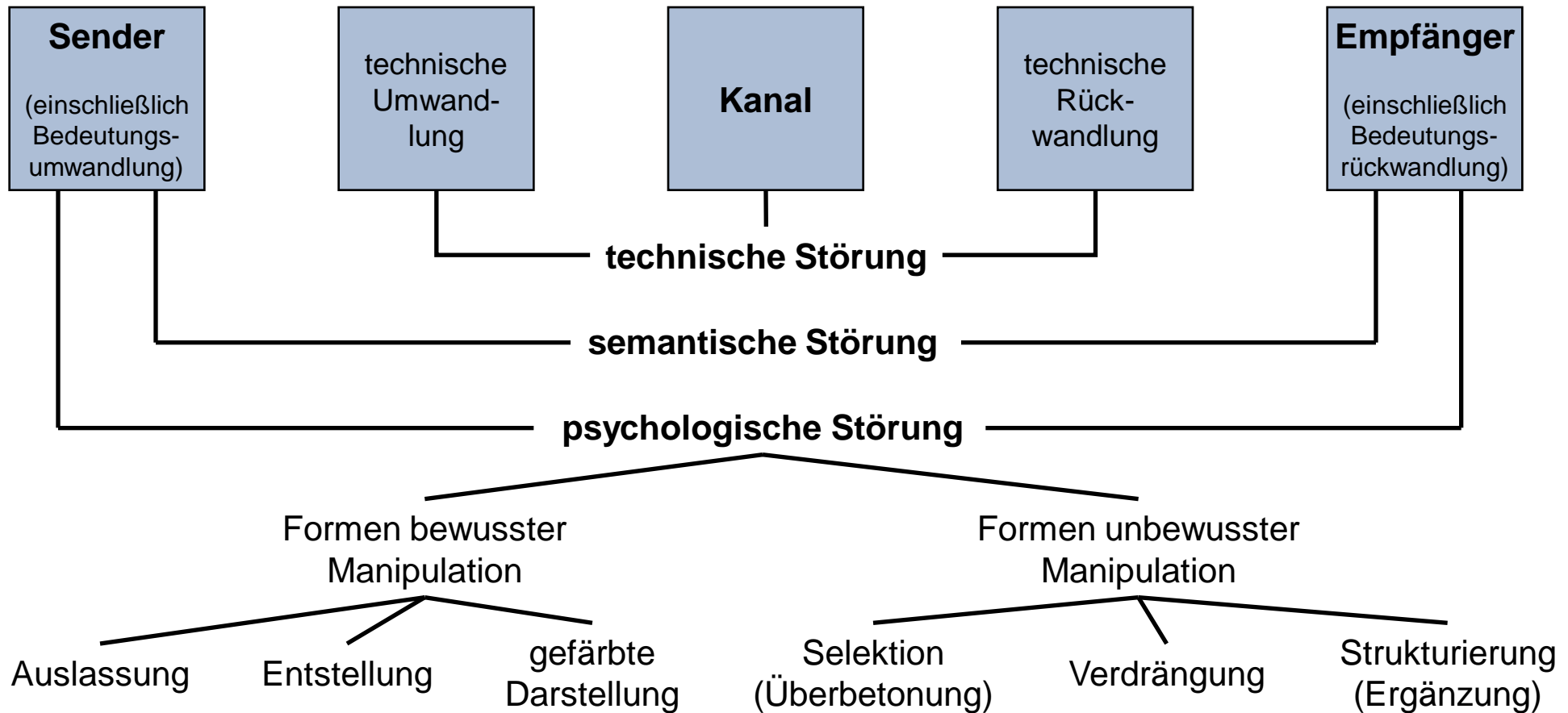
Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation



Das **Sender-Empfänger-Modell** der Kommunikation definiert Kommunikation als Übertragung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger. Dazu wird die Nachricht kodiert und als Signal über einen Übertragungskanal übermittelt. Dabei kann die Nachricht durch Störungen verfälscht werden. Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Kommunikation ist, dass Sender und Empfänger die gleiche Kodierung (z.B. Sprache) für die Nachricht verwenden.

1. Information und Kommunikation

Kommunikationsprozess und Störungen





2.

Informationsmanagement



2. Informationsmanagement

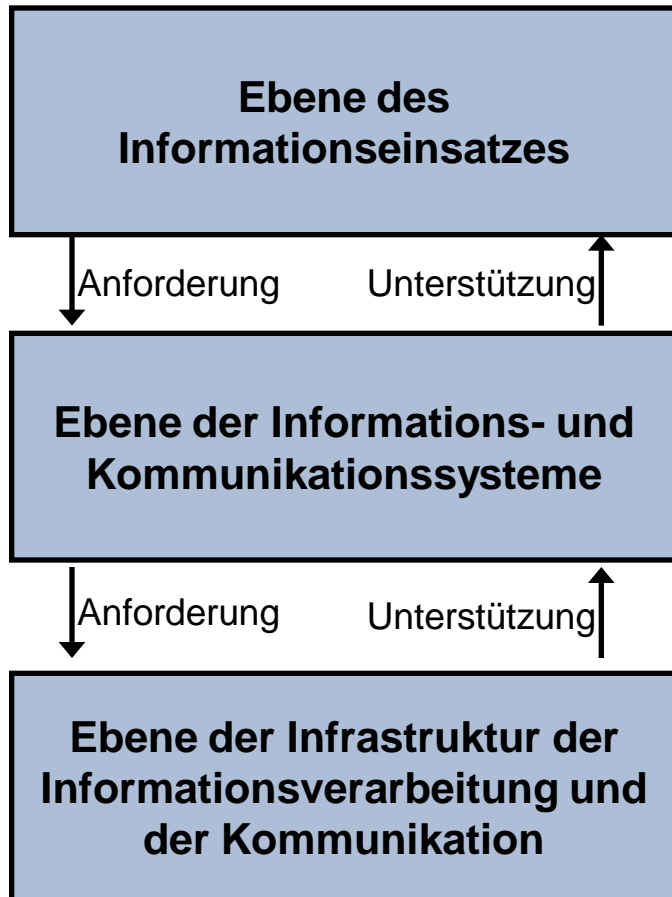
Kennzeichnung

- Informationsmanagement (IM) bezeichnet die gezielte betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit dem gesamten Bereich der Information und Informationswirtschaft.
- Hauptaufgabe des Informationsmanagements ist daher der
 - effektive (zielgerichtete) und
 - effiziente (wirtschaftliche) Einsatz von Informationen.
- Im Vordergrund steht somit die Gestaltung personeller, technischer und organisatorischer Bedingungen, die den Einsatz von Informationen beeinflussen und letztlich zur Erreichung der Unternehmungsziele dienen.
- Informationsmanagement ist integraler Bestandteil der Unternehmensführung und stellt eine Querschnittsfunktion dar.

2. Informationsmanagement

Ebenen des Informationsmanagements

Ebenen:



beispielhafte Inhalte:

- Strategische Ausrichtung der Informationsverarbeitung
- Positionierung von Einsatzfeldern für die Informationsverarbeitung
- Deckung des Informationsbedarfs

- Struktur von IuK-Systemen (z.B. Workflowsystem)
- Realisierung und Nutzung von IuK-Systemen (z.B. „make or buy“-Entscheidung)
- Technische Entwicklung von IuK-Systemen

- Bereitstellung, Betrieb und Verwaltung von Infrastrukturen (z.B.: Speicherung, Verarbeitung, Datenmanagement, Netzmanagement, Benutzerservice, etc.)

2. Informationsmanagement

beispielhafte Aufgaben des Informationsmanagements

strategisch	taktisch	operativ
<p>➤ die langfristige Ausrichtung des Unternehmens bzw. IM betreffend</p>	<p>➤ die Durchführbarkeit des IM betreffend</p>	<p>➤ die konkreter Nutzung bzw. Umsetzung des IM betreffend</p>
<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung einer Informationsstrategie• Strategische Planung der Informationsinfrastruktur• Organisationskonzept (ggf. Outsourcing)• strategisches Daten-, Personal- und Sicherheitsmanagement• IM-Qualitätsmanagement• ...	<ul style="list-style-type: none">• Systementwicklung / Hard- und Softwareauswahl• Personalbeschaffung /-weiterbildung• Entwurf / Implementierung von Datenbanken und Sicherheitskonzepte• Installation/ Konzeption der Infrastruktur• ...	<ul style="list-style-type: none">• Wartung, Betrieb von Systemen und Netzen• Benutzerservice• ...



2. Informationsmanagement

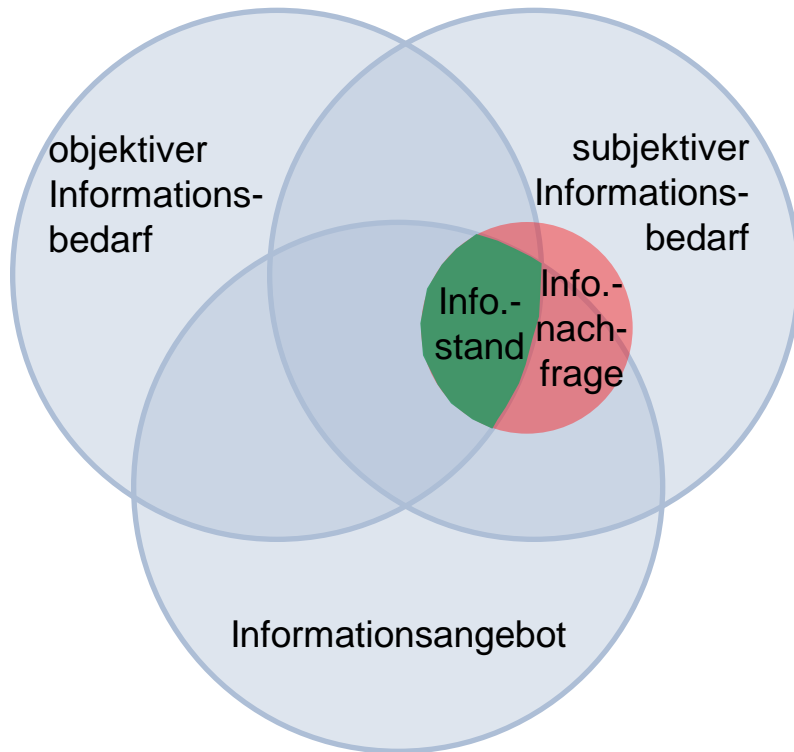
Entwicklungen / Rahmenbedingungen

- Information / Wissen als weiterer „Produktionsfaktor“ im betrieblichen Leistungserstellungsprozess!
- Notwendigkeit der Planung und Organisation von Informationen (Informationsüberlastung, technische und organisatorische Entwicklungen, zunehmende Komplexität, etc.)!
- weitgehende Dezentralisierung bei gleichzeitig verstärkter Koordination und Regulierung des Informationsprozesses!
- unternehmensübergreifende Informations- / Kommunikationsprozesse (aufgrund Sourcing-Strategien)!
- ...

2. Informationsmanagement

Problemstellung

- Das Hauptproblem stellt die Erreichung der Übereinstimmung von Informationsangebot und -nachfrage dar.



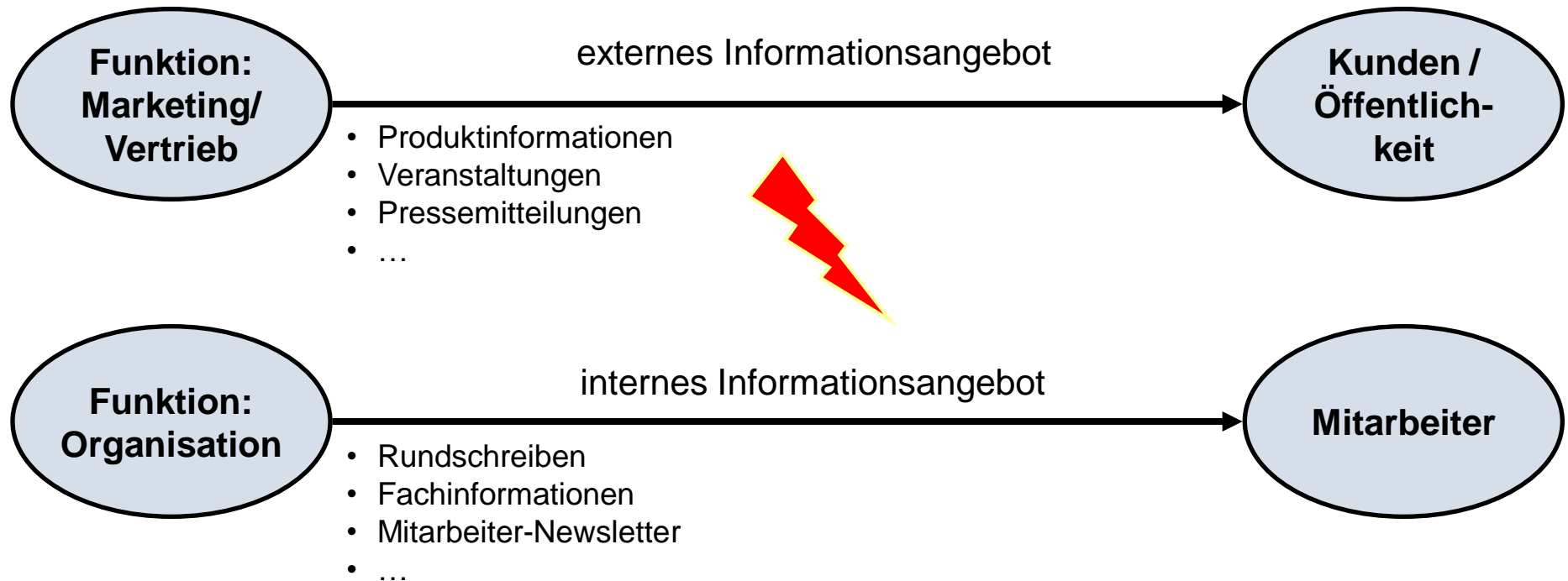
		Informationsangebot	
		intern	extern
Informations-nachfrage	intern	betriebliche Informationssysteme	Fachinformation
	extern	Publikationen Public Relations	nicht relevant


→ **Zielsetzung: die richtige Information, zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge am richtigen Ort!**

2. Informationsmanagement

Problemstellung

- In der Bankenpraxis wird diese Problematik durch die Trennung der Zuständigkeiten für das externe und interne Informationsangebot verschärft.





3.
Organisation des
Informationsmanagements

3. Organisation des Informationsmanagements

Informationsfluss (I)

Phase 1: Informationseingang

Weiterleitung

Erstbewertung (durch den Entgegennehmenden):

- Ist die Information generell für das Institut interessant?
- Wenn ja:
 - Weiterleitung Information an den Fachverantwortlichen
- Wenn nein:
 - Information ablegen oder „Papierkorb“

Phase 2: Informationsanalyse

ggf. Weiterleitung

Zweitbewertung (durch den Fachbereich):

- Ist die Information für den Fachbereich interessant?
- Wenn ja:
 - Veränderungsbedarf identifizieren
- Wenn nein:
 - Weiterleitung Information an betroffenen Fachbereich

Phase 3: Informationsverarbeitung

Phase 4: Informationsablage

Informationsfluss

3. Organisation des Informationsmanagements

Informationsfluss (II)

Phase 1: Informationseingang

Phase 2: Informationsanalyse

Phase 3: Informationsverarbeitung

ggf. Weiterleitung

Phase 4: Informationsablage

Informationsfluss

Drittbewertung (durch den Fachbereich):

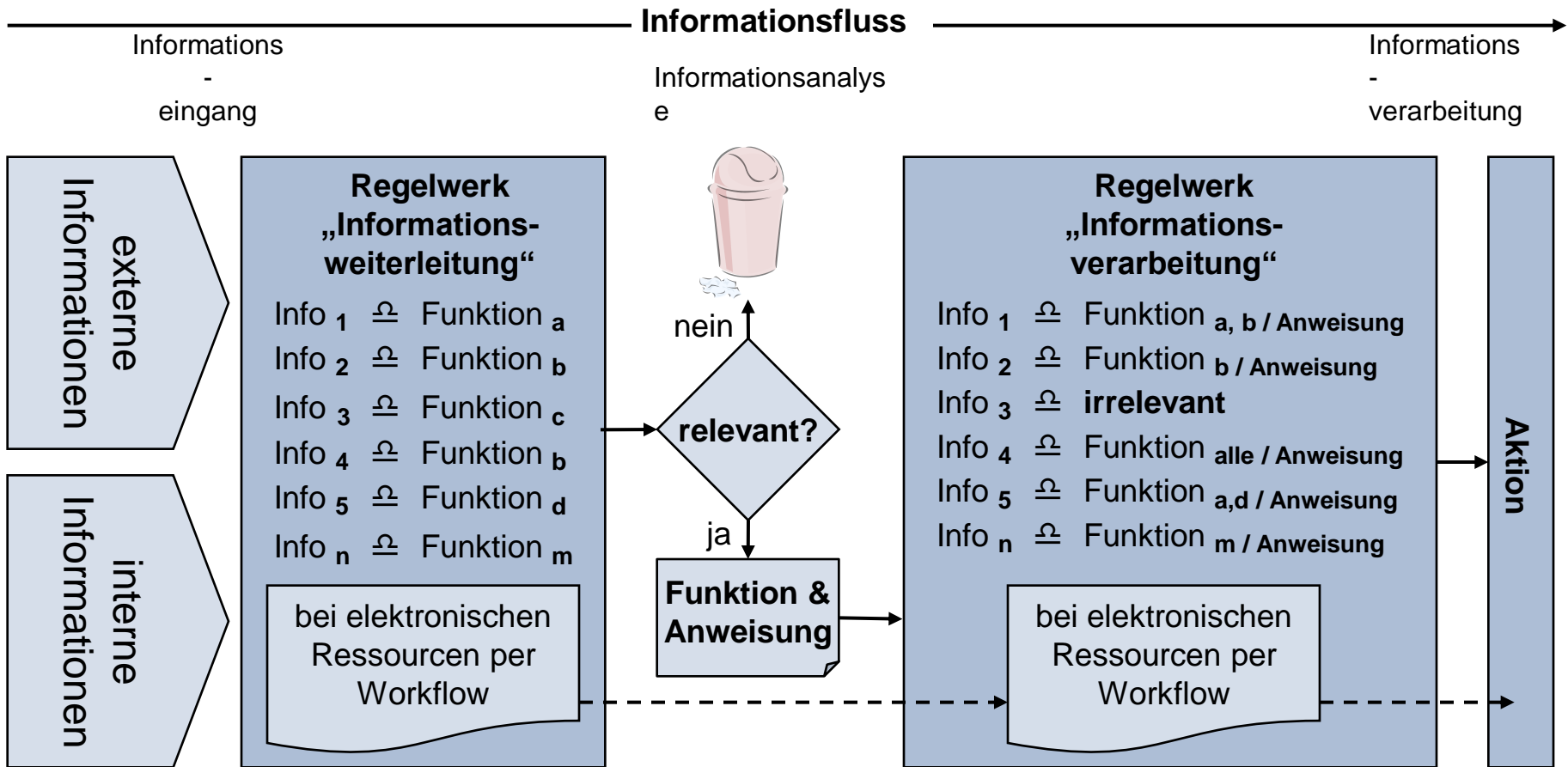
- Hat der identifizierte Veränderungsbedarf anweisenden Charakter?
- Wenn ja:
 - Anweisung erstellen
 - Kommunikationsmedium wählen
 - Anweisung kommunizieren
- Wenn nein:
 - Information erstellen
 - Informationsmedium wählen
 - Information kommunizieren

Viertbewertung (durch den Fachbereich):

- Muss die Erstinformation aufbewahrt werden?
- Wenn ja:
 - Information ablegen / archivieren
- Wenn nein:
 - „Papierkorb“

3. Organisation des Informationsmanagements

Regelwerk zur Herstellung von Effektivität und Effizienz



3. Organisation des Informationsmanagements

Regelwerk – Anmerkungen

- Alle eingehenden externen Informationen sowie alle intern generierten Informationen werden anhand des Regelwerks „Informationsweiterleitung“ verteilt. Das Regelwerk definiert, welche Funktionen bzw. welche Stellen die Informationsanalyse durchzuführen haben (i.d.R. Führungskraft der jeweiligen Fachabteilungen).
- Die Informationsanalyse stuft in einem ersten Schritt die Relevanz der Information ein. Sofern die Information nicht vernachlässigt werden kann, wird diese ggf. um den / die Empfänger sowie um entsprechende Anweisungen (z.B. „zur Kenntnisnahme“, „zur weiteren Bearbeitung“, etc.) ergänzt. Dies erfolgt anhand des Regelwerks „Informationsverarbeitung“ (beinhaltet die Definition der Empfänger sowie die jeweils durchzuführende Aktion).
- Sofern die Information als elektronische Ressource vorhanden ist, erfolgt der Informationsfluss über ein Workflow.
- Der Funktion UPS Organisation/IT-Management obliegt die (Weiter-)Entwicklung und die Verantwortung für die Regelwerke und somit für die Informationssystematik. Die Funktion Organisation führt die operative Pflege der Regelwerke durch.

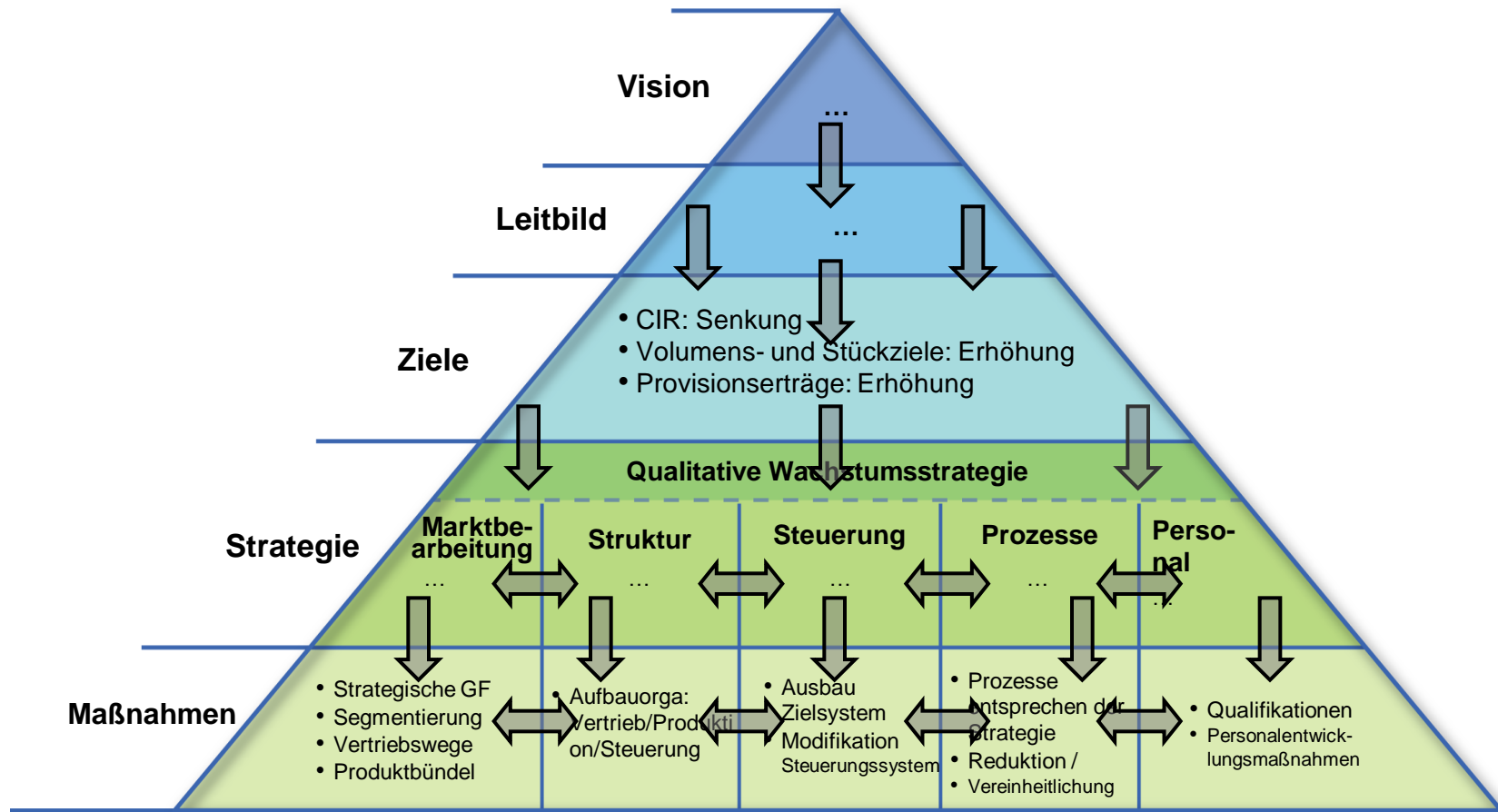


4.

Praxisbeispiele

4. Praxisbeispiele

IuK zur Umsetzung der Gesamtbankstrategie



4. Praxisbeispiele

Kommunikationsstrategie (Instrumente) am Beispiel einer Fusion

interne Kommunikation	externe Kommunikation
<p>Mitarbeiter:</p> <ul style="list-style-type: none">• LotusNotes-Datenbank über aktuelle Entwicklung• Mitarbeiter-Newsletter (über LotusNotes, monatlich)• Mitarbeiter-Zeitschrift• Frage-/Antwort-Katalog (Definition Sprachregelung)• Gemeinsame Mitarbeiter-Veranstaltung (Präsentation, Rede) <p>Aufsichtsrat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Argumentationskatalog Aufsichtsrat• Vorbereitung Aufsichtsratssitzungen (Präsentation, Rede)	<p>Mitglieder/Vertreter:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mitglieder/Vertreter-Briefe <p>Öffentlichkeit:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pressegespräch im Vorfeld und nach der Fusion (Vorbereitung, Erstellung Pressemitteilungen, Frage-/Antwort-Katalog)• Pressemitteilungen bei neuen Entwicklungen• Newsletter• Kundenzeitung• Kommunikationsplan 2005/2006 (Auswahl von Anlässen, Zuordnung zu inhaltlichen Schwerpunkten, Umsetzung mit geeigneten Maßnahmen)• Internet

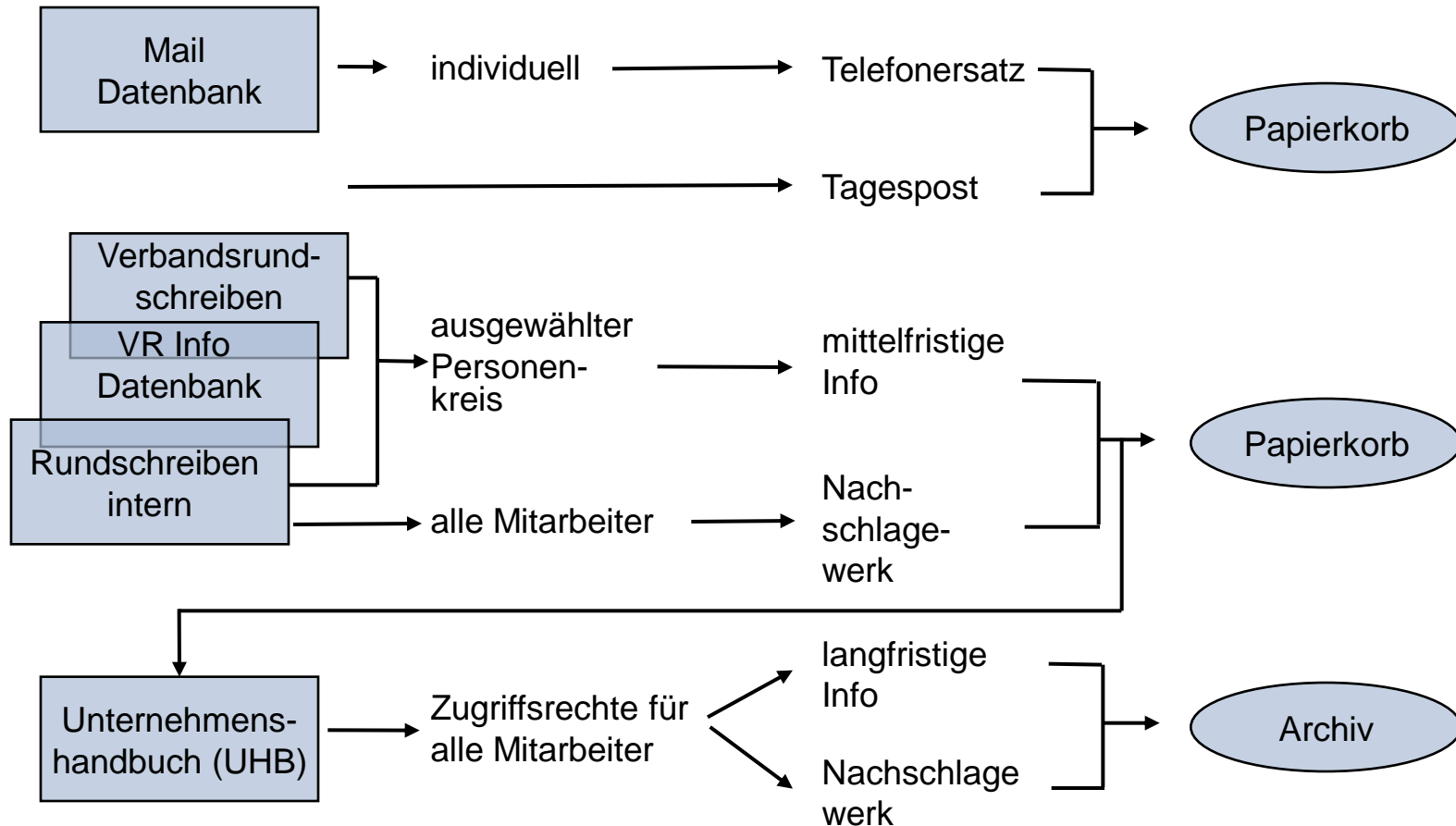
4. Praxisbeispiele

IuK-Systematik im Projektmanagement

was	für wen	wie	wer	wann
Projektauftrag	Projektteam	Persönlich / Sitzung	Projektleitung	Kick-Off
Projektziele / -inhalte	Projektleitung	per Mail	Vorstand	wöchentlich
Projektstatus	Vorstand	Betriebs- veranstaltung	Projektteam	14-tägig
Projektinfo	Mitarbeiter	Projekt- datenbank	Teilprojektleitung	monatlich
Projekt- ergebnisse	Aufsichtsrat	Internet	Kernteam	quartalsweise
Projektabschluss- bericht	Öffentlichkeit	Presse	Marketing	bei Bedarf
...

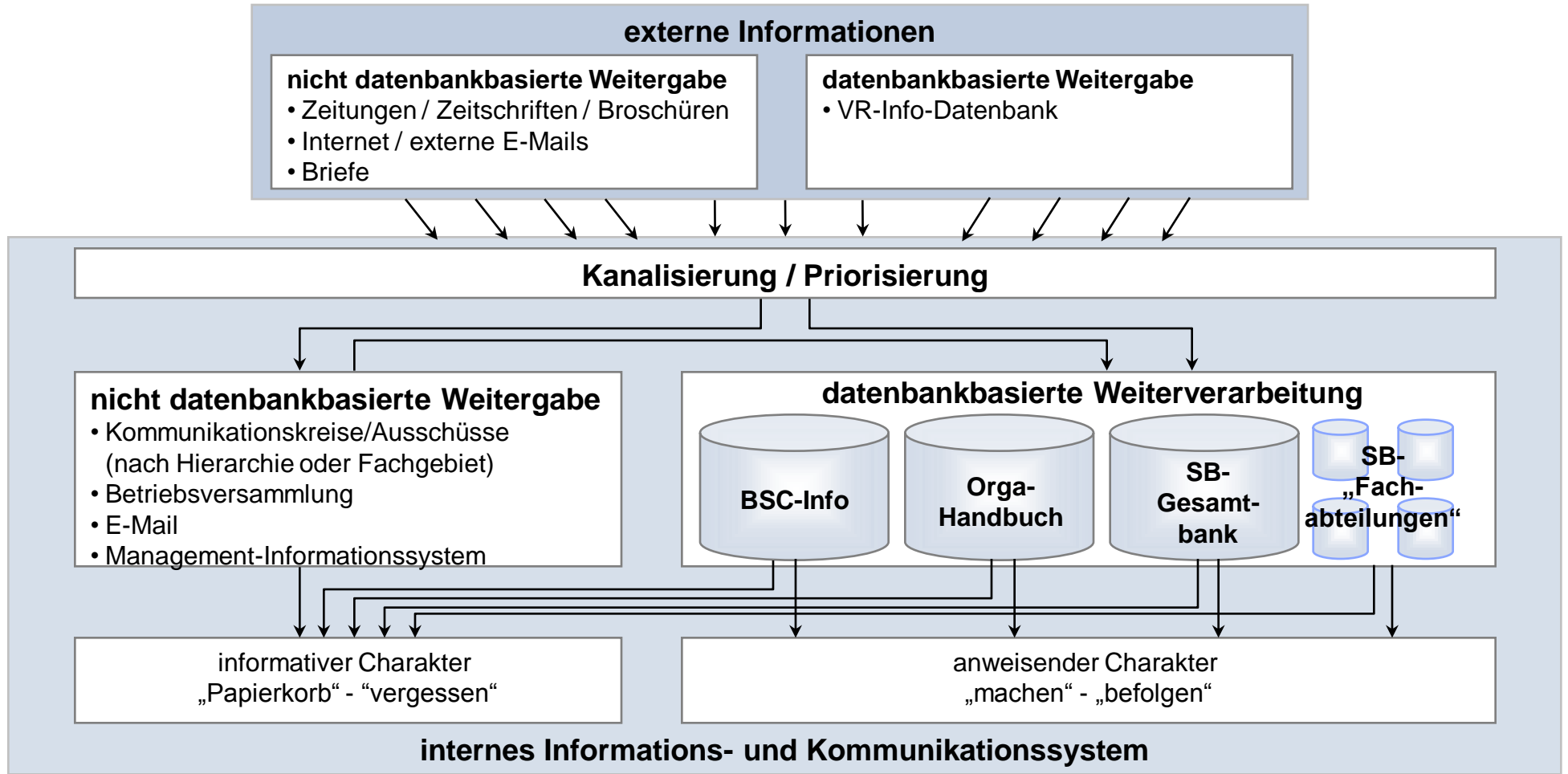
4. Praxisbeispiele

IuK-System: Datenbanken unter Lotus Notes / COSMOS



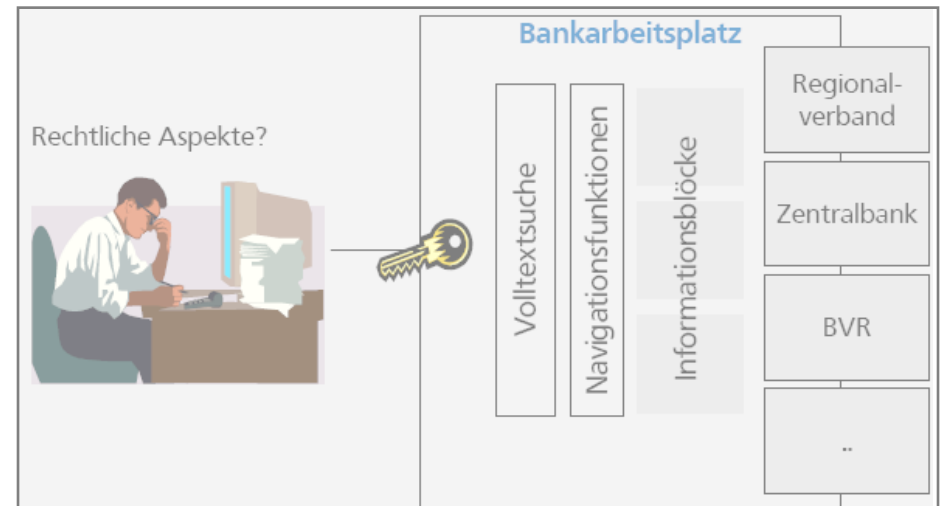
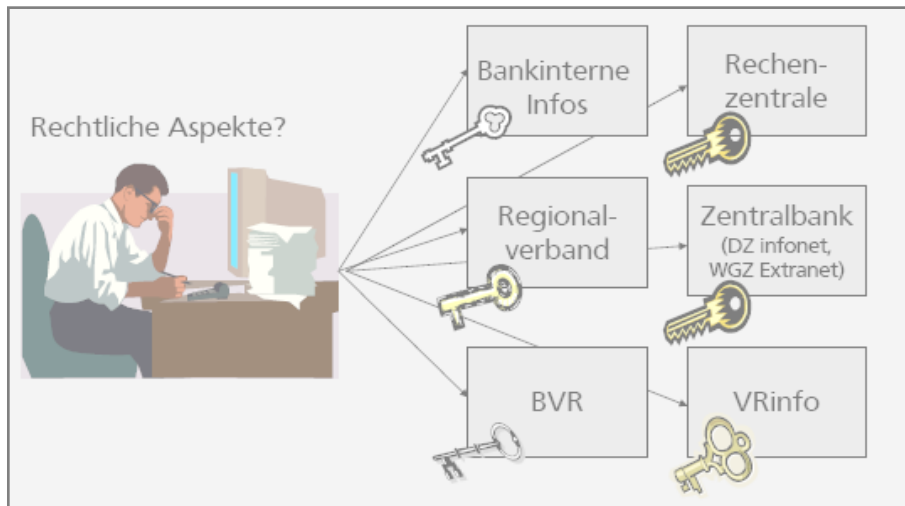
4. Praxisbeispiele

Wege der Informationsweiterleitung



4. Praxisbeispiele

Portalstrategie im Verbund (VR-Info-Forum)



- Informationen am Bankarbeitsplatz bereitstellen
- Entlastung der Bankmitarbeiter durch bedarfsgerechte Informationsbereitstellung
- Single-Sign-on (ein Login für alle Dienste)
- Meta-Suchfunktion über alle Inhalte der Extranets
- Einheitliche Kategorisierung
- Rollenbezogene Informationsbereitstellung, von der Bank administrierbar
- Einbindung der Verbände, Zentralbanken und Verbundpartner
- Einbindung bankeigener Informationen
- Bereitstellung und Pflege von Inhalten verbleibt bei individuellem Unternehmen

4. Praxisbeispiele

Kommunikationskreise (Auszug)

Regelmäßige Kommunikationskreise als Plattform zur internen Kommunikation.


Bezeichnung	Teilnehmer	Inhalte und Ziele	Turnus	Dauer	Verantwortlich	Moderation	Protokoll und Empfänger
Vertriebsrunde 4b	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsdirektor • Leitung IK • Leitung PK • Filialleitung 	Durchführung des Vertriebes Plattform zur Professionalisierung des Vertriebs Sorgt für ein einheitliches Vorgehen	6 x p.a. am 3. Montag Februar/April/Juni/August/Okt ober/Dezember Nachmittags nach dem Vertriebsdialog	max. 2 Stunden	Vertriebsdirektor	Vertriebsdirektor	Protokollierung durch Assistenz Vertriebsdirektor Verteilung an alle Teilnehmer und Vorstand
Betriebsdialog 5	<ul style="list-style-type: none"> • BL Betrieb • Leitung Revision • 3. FE Bereich Betrieb • themenbez. Teilnehmer 	Abstimmung der für den internen Geschäftsbetrieb relevanten Entwicklungen sowie Vorbereitung der notwendigen Entscheidungen, d.h. <ul style="list-style-type: none"> • wichtige Projekte • Gesetzesänderungen 	2 x p.a. montags 4. Montag im Mai und November	max. 1,5 Stunden	BL Betrieb	BL Betrieb	Protokollierung durch BL Betrieb Verteilung an alle Teilnehmer, alle BL sowie Gesamtvorstand

4. Praxisbeispiele

Kommunikationskreise (Terminübersicht)

	1. Woche					2. Woche					3. Woche					4. Woche					
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
Januar		2a					2a 2b			3a		2a 9			3b		2a 2b	8b	13	3a	
Februar		2a			15		2a 2b			3a	4a 4b	2a 9					2a 2b	8b	13	3a	
März	7	2a	10				2a 2b			3a		2a 9	6				2a 2b	8a 8b	13	3a	
April		2a		16			2a 2b			3a	4a 4b	2a 9			3b		2a 2b	8b	13	3a	
Mai		2a			15		2a 2b			3a		2a 9				5	2a 2b	8b	13	3a	
Juni		2a	10				2a 2b			3a	4a 4b	2a 9	6				2a 2b	8a 8b	13	3a	
Juli		2a					2a 2b			3a		2a 9			3b		2a 2b	8b	13	3a	
August		2a			15		2a 2b			3a	4a 4b	2a 9					2a 2b	8b	13	3a	
September	7	2a	10				2a 2b			3a		2a 9	6				2a 2b	8a 8b	13	3a	
Oktober		2a					2a 2b			3a	4a 4b	2a 9			3b		2a 2b	8b	13	3a	
November		2a			15		2a 2b			3a		2a 9				5	2a 2b	8b	13	1 3a	1
Dezember		2a	10				2a 2b			3a	4a 4b	2a 9	6				2a 2b	8a 8b	13	3a	

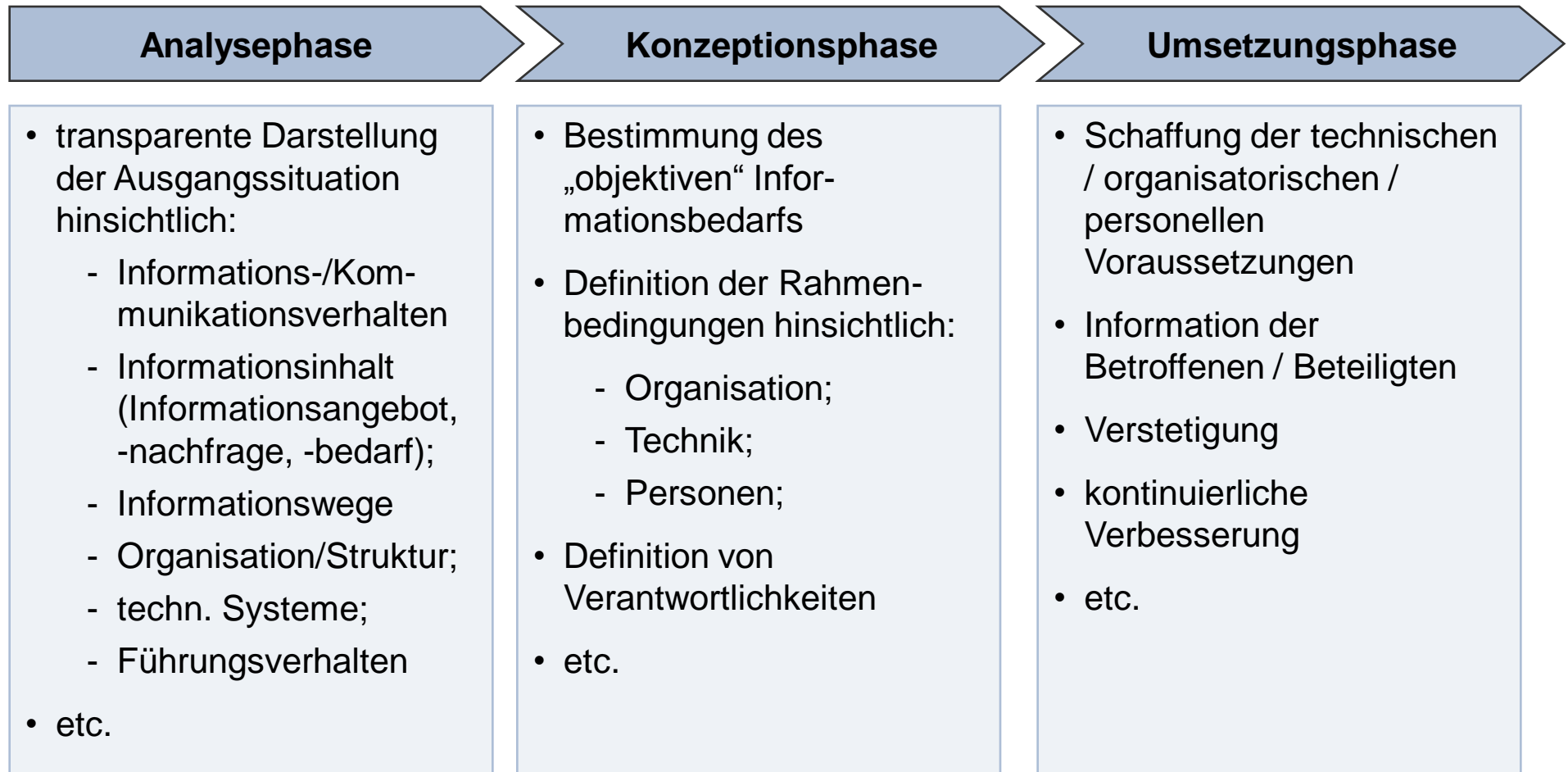
11 Mitarbeiterinformationsveranstaltung: mind. 1 x jährlich; 12 Redaktionssitzung: mind. 4 x jährlich



5.
Einführung eines
Informationsmanagements

5. Einführung eines Informationsmanagements

Projektphasen und Inhalte



5. Einführung eines Informationsmanagements

Analysephase: Projektschritte



- **Aufgabenanalyse** als Basis für die Bestimmung des „objektiven“ Informationsbedarfs. Durch die Aufgabenanalyse sind auch Aussagen bezüglich ggf. vorhandener funktionaler / struktureller Optimierungspotenziale möglich.
- **Informationsanalyse** zur Darstellung der Informationsinhalte (Informationsangebot, subjektiver Informationsbedarf und Informationsnachfrage) sowie der Informationswege (inkl. Informationsmedien).
- **Interviews** zur Analyse des Informations-/Kommunikationsverhalten, des Führungsverhaltens, der technischen und organisatorischen und personellen Bedingungen.
- **Bewertung / Würdigung** des vorhandenen Informationsmanagements (transparente Darstellung der Ausgangssituation, SWOT-Analyse)
- ...

5. Einführung eines Informationsmanagements

Analysephase: Aufgabenanalyse

Erhebungsbogen:

Lfd.-Nr.:	Aufgabe	Zeitaufwand (Std. p.a.):	Anmerkung
01.	Organisation		
01.01	Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation im Rahmen des Organisations-Information-Systems		
01.02	Vorschläge zur Anpassung von Aufgaben- und Kompetenzzuordnungen		
01.03	Regelmäßiger Soll-/Ist-Vergleich der Gesamtorganisation unter Einbeziehung neuester Erkenntnisse von Praxis, Wirtschaft und arbeitsmedizinischen Gesichtspunkten		
01.04	Aufgaben im Rahmen der Ablauforganisation/ Informationssystem:		
01.04.01	Beratung der Mitarbeiter bei ablauforganisatorischen Fragen, die nicht eindeutig in die Aufgabengebiete anderer Bereiche/ Abteilungen fallen		
01.04.02	Gestaltung von Geschäftsprozessen unter Beachtung und Nutzung von Sachmitteln in Abstimmung mit den Fachbereichen		
01.04.03	Durchführung von Organisationsprüfungen		
01.04.04	Erarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe sowie des Informationsflusses		
01.04.05	Sicherstellung der Einweisung der Mitarbeiter in neue Arbeitsverfahren, Klärung von Fragen		
01.04.06	Vorschläge zur Optimierung des Formularwesens unter Berücksichtigung des verbundeneinheitlichen Angebotes und der Anforderungen der Fachbereiche		
01.05	Aufgaben im Rahmen der Arbeitsplatzorganisation:		
01.05.01	Arbeitsplatzanalyse innerhalb der Richtlinien-Vorgabe für die Arbeitsplatzausstattung		
01.05.02	Umsetzung der Einrichtungs- und Bauplanung		
01.05.03	Erarbeitung von Vorschlägen für den Einsatz technischer und sachlicher Arbeitsmittel		
01.05.04	Organisation von Bau- und Einrichtungsmaßnahmen		
01.06	Aufgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements:		
01.06.01	Mitwirkung im Rahmen des Beschwerdemanagements		
01.06.02	Umsetzung und Einhaltung der definierten Qualitätsstandards		
01.07	Aufgaben aus funktionsübergreifenden Prozessen:		

- Die Aufgabenanalyse dient in diesem Zusammenhang gemeinsam mit der Informationsanalyse zur Bestimmung des „objektiven“ Informationsbedarfs (Informationen, die zur Erfüllung einer Aufgabe benötigt werden).
- Der hier beispielhaft dargestellte Erhebungsbogen basiert auf „Funktionen & Competencies“.
- Durch die Aufgabenanalyse kann weiterhin eine Analyse (hinsichtlich Aufwand und Verteilung) und transparente Darstellung aller regelmäßigen Aufgaben erfolgen. Somit werden Optimierungspotenziale aus aufgabenorientierter Sicht identifiziert.

5. Einführung eines Informationsmanagements

Analysephase: Informationsanalyse (Erhebungsbogen)

Informationsart:	von wem ¹⁾	Medium ²⁾	Beurteilung ³⁾
externe Informationen:			
Verband			
Rechenzentrum			
...			
interne Informationen:			
Unternehmenshandbuch			
Hausmitteilungen			
...			

1. von wem?

- a) Mitarbeiter hat direkten Zugriff auf Informationen
- b) Mitarbeiter bekommt Informationen von Vorgesetzten / einer zentralen Stelle selektiert
- c) sonstiges (bitte angeben).

2. Medium?

- a) elektronisch per Datenbank.
- b) elektronisch per Mail.
- c) in Papierform.
- d) sonstiges (bitte angeben!).

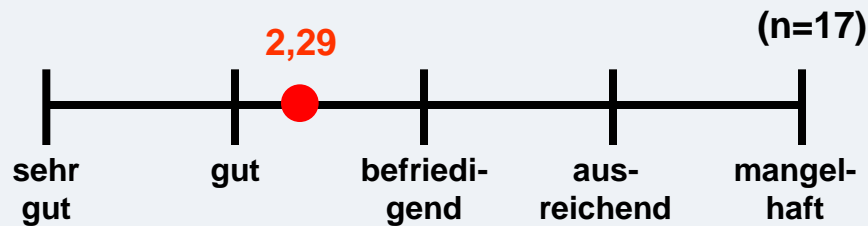
3. Beurteilung?

- a) Information wird benötigt und geliefert.
- b) Information wird benötigt, aber nicht geliefert.
- c) Information wird nicht benötigt aber geliefert.
- d) sonstiges (bitte angeben!).

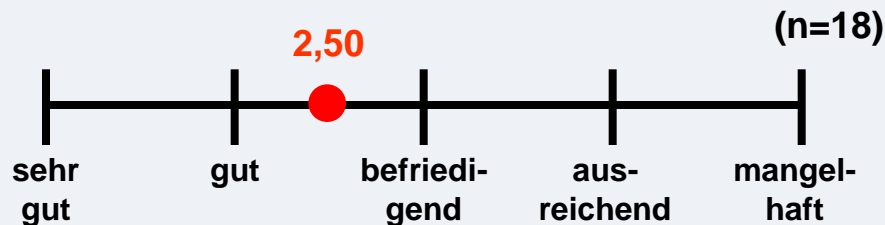
5. Einführung eines Informationsmanagements

Analysephase: Interviews zum Kommunikationsverhalten (Ergebnisauszug)

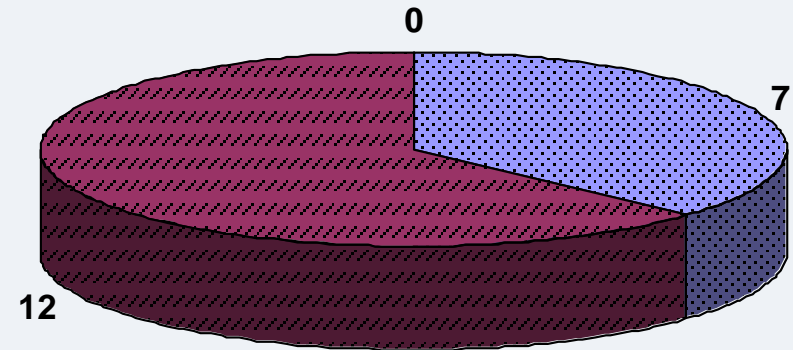
Wie beurteilen sie grundsätzlich die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern?



Wie beurteilen Sie grundsätzlich die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern?



Findet ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Markt und Betriebsbereich statt?



Legende:



5. Einführung eines Informationsmanagements

Konzeptionsphase: Projektschritte



- Definition der **Zielsetzung** des Informationsmanagements
- Bestimmung des „**objektiven**“ **Informationsbedarfs** anhand Aufgabenanalyse (ggf. nach Optimierung Struktur)
- **Organisation** des Informationsmanagements (siehe Kapitel 4: Organisation des Informationsmanagements)
- **Technische** Unterstützung des Informationsmanagement (z.B. Nutzung Möglichkeiten von VR-Info-Forum, Einsatz Groupwaresystem, ...)
- **Personelle** Rahmenbedingungen (z.B. Anforderungsprofile)
- Definition von zentralen und dezentralen **Verantwortlichkeiten**
- ...

5. Einführung eines Informationsmanagements

Umsetzungsphase: Projektschritte



- Operationalisierung der **Regelwerke** zur „Informationsweiterleitung“ und zur „Informationsverarbeitung“
- (technische) **Implementierung** des Informations- und Kommunikationssystems
- **Dokumentation** des Informationsmanagements (z.B. Veröffentlichung der Verantwortlichkeiten)
- **Information** der Mitarbeiter
- **Verstetigung** der neuen Handhabung
- **kontinuierliche Verbesserung** der neuen Handhabung
- ...