



Maria Hagemann, Hans Mühlbauer, Peter Bartl, Lydia C. Risterucci

## ADAC-BrainPool: Ein Qualifizierungsprogramm mit Bottom-up-Ansatz

**Am 11. Juni verlieh die Zeitschrift wissensmanagement auf der IKM 2002 in Ludwigshafen zusammen mit dem Institut für Knowledge Management e.V. erstmalig den Best Practice Award für das beste produktiv arbeitende Knowledge-Management-System. Neben dem Sieger gab es drei zweite Gewinner. Das Wissensmanagement-Projekt des ADAC bekam einen der zweiten Preise.**

### Die Ausgangssituation

Die 265 Mitarbeiter des Ressorts Mitgliederservice der ADAC-Zentrale in München sind für alle Aspekte der Mitgliederbetreuung und der Bestandsführung von circa 20 Millionen Verträgen zuständig. Dazu zählen beispielsweise die Bearbeitung und Beantwortung der schriftlichen und telefonischen Anfragen zu Produkt-

leistungen, zur Vertragsgestaltung, der Beitragszahlung oder das Backoffice für die ADAC-Geschäftsstellen. Im Jahr 2001 wurden unter anderem 5,3 Millionen Geschäftsvorfälle bearbeitet und 900.000 Inbound-Telefongespräche geführt. Durch die Diversifizierung der ADAC-Mitgliedschaft sowie in den ADAC-Versicherungsangeboten (Schutzbrief, Auslands-Krankenschutz, Verkehrs-Rechtsschutz, Unfallschutz) kam es in den letzten Jahren zu einer immer komplexeren Produkt- und DV-Systemlandschaft.

Aufgrund des Anspruches, eine Mitgliederanfrage zu unterschiedlichen Aspekten aus einer Hand zu bearbeiten und zu beantworten, ist das dafür notwendige Wissen enorm angewachsen und in unterschiedlicher Breite und Tiefe bei den einzelnen Mitarbeitern vorhanden. Das Ergebnis der Informationsflut waren zum Teil Unsicherheiten und Bearbeitungs-

fehler. Herkömmliche Schulungen führten vor allem unter Kosten/ Nutzen-Aspekten nicht zu den gewünschten Ergebnissen, da sie nicht genügend auf den Bedarf zugeschnitten waren.

Das gesamte benötigte Wissen ist jedoch in den Köpfen von einzelnen Mitarbeitern vorhanden. Doch wie kann dieses Wissen allgemein zugänglich gemacht werden?

### Die Idee

Jeder Mitarbeiter hat grundsätzlich Zugang zu allen Informationen (zu Produkten und Bearbeitung), findet sie aber im Einzelfall nicht oder nur nach langem Suchen. Zuständigkeiten sind nicht immer bekannt, Informationen sind teilweise veraltet. In der täglichen Detailarbeit gehen übergreifende Gesamtzusammenhänge verloren. Aus dem Kreis der Mitarbeiter entstand folgende Idee:

Das Ressort Mitgliederservice schenkt sich selbst ein Qualifizierungsprogramm. Die Wissensträger sind wir selbst. Wir vermitteln uns selbst Basis-Know-how und Spezialwissen ohne fremde Hilfe.

Die Philosophie von BrainPool war geboren:

Mitarbeiter helfen Mitarbeitern =>  
Mitarbeiter schulen Mitarbeiter =>

Mitarbeiter qualifizieren Mitarbeiter

Der Name ADAC-BrainPool wurde gewählt, um die Assoziation zu einem Sammelbecken von implizitem Wissen darzustellen und gleichzeitig durch ein interessantes, unverbrauchtes Wort Aufmerksamkeit zu erreichen.

### Das Projekt

Fünf Sachbearbeiter – Teilnehmer eines ressortinternen Förderprogramms – erhielten im September 2001 den Auftrag, im Rahmen eines

**Kurz gefasst:**

- Durch die Diversifizierung der ADAC-Mitgliedschaft sowie in den Versicherungsangeboten kam es beim ADAC zu einer immer komplexeren Produkt- und DV-Systemlandschaft.
- Aus dem Kreis der Mitarbeiter des ADAC-Ressorts Mitgliederservice entstand die Idee des Qualifizierungsprogramms Brain Pool. Hier vermitteln die Mitarbeiter selbst Basis-Know-how und Spezialwissen ohne fremde Hilfe.
- Aus der Verbindung von Angebot und Nachfrage entstand ein sehr vielseitiges Qualifizierungsangebot, das über einen bereichsinternen Intranetauftritt für alle Mitarbeiter verfügbar ist.

Projektes aus dieser Idee ein sinnvolles Qualifizierungsprogramm zu entwickeln und damit implizites Wissen zugänglich zu machen und zu verbreiten. Zur Seite gestellt wurden zwei erfahrene Führungskräfte als Projektleitung und eine externe Beraterin, Lydia C. Risterucci von der KnowledgeFactory in München.

In einem ersten Schritt wurde ein eintägiger Workshop anberaumt, in dem für Wissensmanagement und insbesondere für die unterschiedlichen Wissensarten (explizites und implizites Wissen) sensibilisiert wurde. Potenziale und Schwächen verschiedener Wissensmanagement-Ansätze wurden diskutiert und auf Tauglichkeit für das ADAC-Ressort Mitgliederservice untersucht.

In einem zweiten Schritt wurde die Idee von BrainPool präzisiert. Aus den noch sehr allgemeinen Projektzielen wie effektivere Mitarbeiter-schulungen, Erhöhung der Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter, Verbesserung der Bearbeitungsqualität, Steigerung der Produktivität, Bildung von Netzwerken wurden konkrete Wissensziele erarbeitet:

- exakte Analyse der Wissenslücken durch Befragung der Mitarbeiter

(Mit dem einfachen Satz: „Diese Information wünsche ich mir: ...“ konnten die Mitarbeiter mitteilen, was ihnen die tägliche Arbeit erleichtern würde.)

- Zuordnung der Bedarfe zu Produktwissen, Technikwissen, Wissen um Arbeitstechniken und zu Überblickswissen
- Qualifizierung der Mitarbeiter entsprechend ihrer Wissenslücken
- Steigerung der Effizienz der Qualifizierung durch kurzes, schnell abrufbares, bedarfs- und punktgenaues Coaching weg von Standard-Qualifizierungen bei gleichzeitiger Kostenreduzierung für Qualifizierungsmaßnahmen

In zwei Meilensteinberatungen wurde das Design von BrainPool kritisch beleuchtet und verfeinert und der Fokus auf mögliche Stolpersteine bei der Implementierung von BrainPool gerichtet. Ebenso wurden kritische Erfolgsfaktoren für das Weiterbestehen der BrainPool-Idee entwickelt: laufende Evaluation der Wissensbedarfe, die didaktische Qualifizierung der Trainer, Installation eines effizienten Feedback-Konzepts, damit Verbesserungsvorschläge sofort berücksichtigt und umgesetzt werden können.

In der Praxis konnten sich die Mitarbeiter gleichzeitig mit der Abfrage des Bedarfs auch als Referenten zu einem bestimmten Thema anbieten. So konnte das Projektteam nach der Auswertung den Bedarf der Mitarbeiter mit dem Angebot der Referenten abstimmen. Nicht für alle Themen haben sich auf Anhieb Referenten gemeldet. Deshalb wurde auch direkt auf bestimmte Wissensträger zugegangen und gefragt, ob sie sich vorstellen könnten, dieses oder jenes Thema zu schulen. Auch damit hatten wir großen Erfolg. Viele Mitarbeiter waren begeistert, ihr Wissen weitergeben zu können und schulen zu dürfen. Ein spezielles Anreizsystem war nicht erforderlich.

**Die Innovation**

Das Innovative an unserem Wissensmanagement-Projekt besteht vor

allem darin, dass es mit minimalem technischen Einsatz und geringen Kosten, aber absolut empfängerorientiert umsetzbar ist:

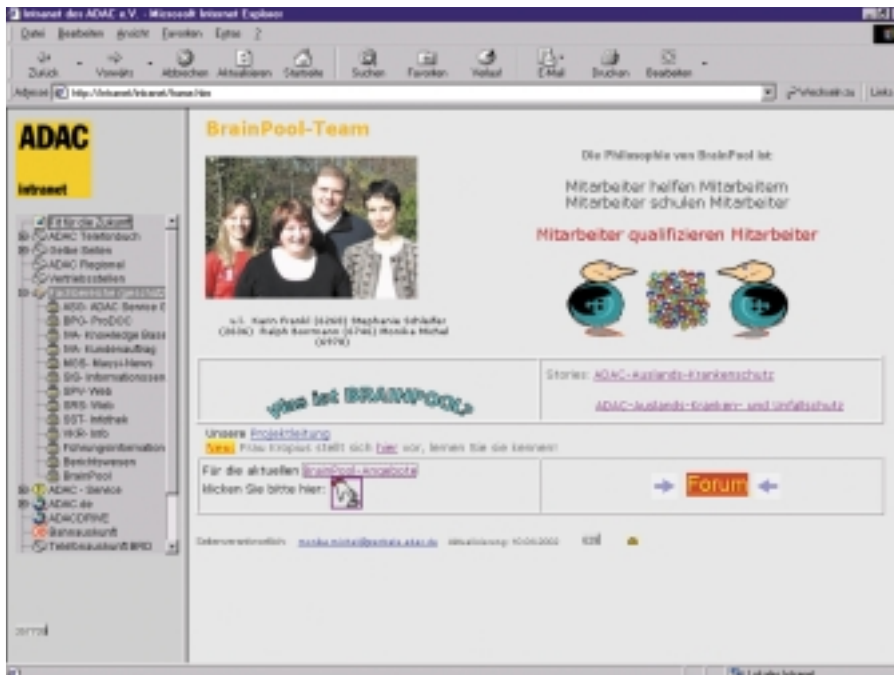
- So werden komplexe Themen in ihrer Gesamtheit vorgestellt.
- Unter den Mitarbeitern werden sogenannte „Wissensknöpfe“ ausfindig gemacht, die sich als Referenten zur Verfügung stellen.
- Diese bilden wiederum neue „Wissensknöpfe“ aus.
- Wir haben hiermit ein Tool, anderen implizites Wissen zugänglich zu machen.
- Synergie-Effekte finden statt.
- Wir bauen Info-Netzwerke auf statt linear Informationen zu verteilen.

**Die Bausteine von BrainPool**

Aus der Verbindung von Angebot und Nachfrage entstand ein sehr vielseitiges Qualifizierungsangebot, das über einen bereichsinternen Intranetauftritt für alle Mitarbeiter verfügbar ist. Bei Interesse und Bedarf meldet sich der Mitarbeiter nach kurzer Absprache mit dem Vorgesetzten selbstständig für die jeweilige Maßnahme an.

Die Qualifizierungsmaßnahmen dauern zwischen circa 30 Minuten und vier Stunden. Sie können sowohl für zwei bis drei Teilnehmer am Arbeitsplatz des Referenten als auch mit acht oder zehn Teilnehmern in einem separaten Raum stattfinden. Um es noch einmal deutlich zu sagen: Die Referenten, von denen hier die Rede ist, sind keine ausgebildeten Trainer, sondern Sachbearbeiter, die für BrainPool diese Rolle übernehmen. In vielen Fällen sind die Konzepte der Qualifizierungsmaßnahmen zum Nachlesen im Intranet hinterlegt.

Im Laufe der Zeit kamen noch andere Bausteine hinzu, die wie alle BrainPool-Angebote über den Intranetauftritt abgerufen werden können: Im Forum von BrainPool können die Mitarbeiter gezielt Fragen stellen oder auch selbst beantworten. Eine kompetente Beantwortung aller Fragen innerhalb von 24 Stunden ist si-



Das Qualifizierungsprogramm BrainPool steht über das Intranet allen ADAC-Mitarbeitern zur Verfügung.

cher gestellt. Um die Leistungen von ADAC-Produkten besser im Gehirn verankern zu können, wurden sie in Kurzgeschichten verpackt. Die einzelnen Leistungen sind mit Links zu Detailinformationen unterlegt. Besonders gelungene Bearbeitungen von Mitgliederanliegen werden allen Kollegen unter dem Motto „bei anderen abgucken“ als „Wissenspicker des Monats“ präsentiert.

### Die Anwender-Reaktionen

Die Reaktionen der Mitarbeiter auf die Angebote von BrainPool hat die Erwartungen bei weitem übertroffen. Seit dem Start Ende Oktober 2001 bis Ende Juni 2002 gingen aus dem Ressort Mitgliederservice mit 265 Mitarbeitern insgesamt mehr als 500 Anmeldungen für Qualifizierungsmaßnahmen ein. Es fanden bereits 89 Schulungsmaßnahmen mit insgesamt 362 Teilnehmern statt. Das Forum hat bislang circa 1.600 Page-Klicks zu verzeichnen.

Die Auswertung der Feedback-Bögen, die nach jeder Maßnahme an die Teilnehmer ausgegeben werden, hat ergeben, dass die angebotenen Qualifizierungsthemen den Bedarf

voll getroffen haben. Mehr als die Hälfte aller Teilnehmer setzen das Erlernte oft oder sehr oft in der Praxis um. So gut wie alle Teilnehmer waren mit den vermittelten Inhalten sehr zufrieden oder zufrieden. Auch den Referenten macht es Spaß, ihr Wissen für BrainPool zur Verfügung zu stellen. So wird die Vermittlung durch die Referenten auf den Feedback-Bögen durchgängig als gut und praxisnah beschrieben.

### Der Ziel-Ergebnis-Abgleich

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: BrainPool wird niemals herkömmliche Qualifizierungsmaßnahmen völlig ersetzen. Aber es kann durch seine konsequent auf den Bedarf der Mitarbeiter abgestimmten Angebote wesentlich dazu beitragen, dass die Alltagsprobleme bei der Sachbearbeitung kleiner und lösbar werden. Informationen können erfragt, aktualisiert, bei Bedarf in einen Gesamtzusammenhang gestellt werden, Zuständigkeiten können geklärt werden, und zwar schnell und unbürokratisch. Zu den Erfolgsfaktoren von BrainPool gehört sicherlich, dass ein Wissensmanagement-Ansatz gewählt wurde,

der die beteiligten Menschen in den Mittelpunkt stellt. Technik wird nur unterstützend eingesetzt. So funktioniert BrainPool ohne äußere Anreizsysteme.

Bei den Mitarbeitern ist das Interesse an BrainPool nicht zuletzt deshalb so groß, weil die Teilnahme freiwillig und die Auswahl der Qualifizierungsmaßnahme eigenständig erfolgt. Die Mitarbeiter kennen ihren Bedarf selbst am besten und wissen es zu schätzen, wenn jemand aus ihrer Mitte in ihrer Sprache Dinge erläutert.

Für Führungskräfte wie Mitarbeiter gleichermaßen ein Vorteil ist, dass die Qualifizierungsmaßnahmen nicht nach dem Gießkannenprinzip und damit verbunden mit hohem Zeitaufwand und gelegentlich zweifelhaftem Nutzen erfolgen, sondern individuelle Bedarfssituationen abdecken und damit punktgenau sind. Hier ergibt sich auch ein bereits heute nachvollziehbarer wirtschaftlicher Nutzen: Wenn nur etwa 50 Prozent der Qualifizierungsmaßnahmen, die über BrainPool während der viermonatigen Projektzeit angeboten worden sind, unter anderen Umständen durch ganztägige Seminare von externen Referenten (z. B. PC-Schulungen, Schulungen von Arbeitstechniken) abgedeckt worden wären, so ergibt sich zum einen eine Einsparung durch Arbeitszeiterparnis in Höhe von circa 22.400 Euro, zum anderen eine Einsparung bei Referentenhonoraren von circa 14.600 Euro. Dem gegenüber stehen einmalige Projektkosten circa 32.000 Euro, die sich im Wesentlichen aus Personalkosten zusammensetzen. Bei dem Intranetauftritt wurden Masken verwendet, die schon für einen anderen Zweck entwickelt worden waren, was den Aufwand für die Technik stark reduziert hat.

Aufgrund der Kürze des Betrachtungszeitraums und anderer Einflussfaktoren, die in dieser Zeit wirksam wurden, wie zum Beispiel die Einführung erster Bausteine eines Workflow-Systems, lassen sich die tendenziell steigende Produktivität und

auch die wachsende Bearbeitungsqualität nicht mit letzter Sicherheit BrainPool allein zuschreiben. Hier wird eine Langzeit-Betrachtung mehr Aufschluss geben können. Derzeit entsteht eine Diplomarbeit im Fach Sozialpädagogik an der Katholischen Stiftungsfachhochschule in München, die sich mit der Evaluation des Projektes ADAC-BrainPool befasst.

### Was macht BrainPool so erfolgreich?

BrainPool ist ein schnelles und umfassendes Qualifizierungs- und Wissenssystem, das das implizite Wissen der Mitarbeiter über Produkte und Abläufe für die bedarfsgerechte Qualifizierung von Mitarbeitern nutzbar macht und mit geringem Aufwand schnell wirksam werden lässt.

Bei BrainPool findet der Mitarbeiter kein Handbuchwissen, sondern konkrete praxiserprobte und sofort um- und einsetzbare Anleitungen für erfolgreiches Tun. Qualifizierungsbedarf wird bei BrainPool ohne hinderliche Weiterbildungsbürokratie von den Betroffenen selbst angegangen. So schafft BrainPool schnelle Wissensnetzwerke, auf die jeder Zugriff hat. Oft genügt der kurze Anruf bei einem „Wissensknopf“, um genau das an Know-how zu bekommen, was zu diesem Zeitpunkt für die erfolgreiche Arbeit benötigt wird.

Bei BrainPool wird jeder Mitarbeiter zum Wissensmanager und stellt sein Wissen den anderen freiwillig zur Verfügung. BrainPool braucht keine Technikplattform und keine zeitintensive Pflege, um aktuell zu sein; das BrainPool-Wissen aktualisiert sich durch das Wissen, das motivierte Mitarbeiter zur Verfügung stellen von selbst. Und: BrainPool funktioniert ohne Hierarchie. Die Mitarbeiter sorgen selbst dafür, dass das benötigte Wissen ohne Beschränkungen zugänglich ist. Defizite können ohne Angst vor vermeintlich dummen Fragen und ohne aufzufallen in einem geschützten Rahmen angegangen werden. Wissen wird so nicht zur teuren Ressource, sondern

wird für das Unternehmen zu einem echten Wettbewerbsvorteil.

### Fazit und Ausblick:

Seit dem 1. Mai 2002 ist BrainPool im ADAC-Ressort Mitgliederservice dauerhaft in Produktion und hat sei-

ne Alltagstauglichkeit in kurzer Zeit unter Beweis gestellt. Eine Mitarbeiterin aus dem ehemaligen Projektteam ist in Teilzeit mit der Betreuung von BrainPool beauftragt. Die Geschäftsführung der ADAC-Zentrale hat empfohlen, die Idee weiter zu verfolgen und auch in anderen Ressorts umzusetzen.



### Die Autoren:

Maria Hagemann leitet den Bereich Mitglieder-Vertragsservice in der ADAC-Zentrale in München. Ihr Aufgabengebiet umfasst die Vertragsanlage und -änderung für alle ADAC-Produkte sowie das Backoffice in Vertragsangelegenheiten für die ADAC-Geschäftsstellen.

hagemann@wissensmanagement.net

Dipl. Kfm. Hans Mühlbauer leitet den Bereich Mitgliederservice-Schriftverkehr in der ADAC-Zentrale in München. Sein Aufgabengebiet umfasst die Korrespondenz mit ADAC-Mitgliedern in allen Produkt- und Vertragsangelegenheiten.

muehlbauer@wissensmanagement.net

Peter Bartl ist seit 1987 in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung in der ADAC-Zentrale in München tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Beratung, Konzeption und Trainings in den Bereichen Verkauf, Kommunikation, Führung und Teamentwicklung.

bartl@wissensmanagement.net

Lydia C. Risterucci, M. A., leitet die Unternehmens- und Organisationsberatung KnowledgeFactory in München. Sie berät Unternehmen und Organisationen bei der Integration der Ressource Wissen in die Geschäftsprozesse und sieht eine Organisationskultur, die den Menschen in den Vordergrund stellt, als den Schlüssel zum Erfolg.

risterucci@wissensmanagement.net