

1 Grundlagen des Betrieblichen Informationsmanagements

In der langfristigen Entwicklung moderner Volkswirtschaften sinkt die Bedeutung von Land- und Forstwirtschaft zugunsten von Industrie und Handwerk sowie Dienstleistungen einschließlich Handel und Verkehr. Auf diesem Entwicklungstrend basiert auch die auf Allan G. B. Fisher¹ zurückgehende und von Colin Clark und Jean Fourastié² entwickelte Drei-Sektoren-Hypothese, die als Indikatoren zur Messung des Strukturwandels die Anteile des primären, sekundären und tertiären Sektors an der Bruttowertschöpfung sowie deren Anteile an der Gesamtzahl der Beschäftigten verwendet. Auch hieraus wird deutlich, daß der volkswirtschaftliche Anteil des primären Sektors (Land- und Forstwirtschaft einschl. Fischerei) im Verlaufe der letzten fünf Dekaden in allen entwickelten Volkswirtschaften stark abnimmt.³ Demgegenüber wies der sekundäre Sektor (produzierendes Gewerbe) anfänglich starkes Wachstum auf, verlor im Zeitverlauf allerdings an Dynamik. Am stärksten gewachsen ist der tertiäre Sektor, der Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen, der in hochentwickelten Volkswirtschaften den primären und sekundären Sektor zunehmend zurückdrängt.⁴ Eine Dienstleistungsgesellschaft ist dadurch gekennzeichnet, daß mehr als die Hälfte des Bruttoinlandsproduktes bzw. der Bruttowertschöpfung auf die Produktion von Dienstleistungen entfällt. Verschiedentlich wird die Ansicht vertreten, daß die Dienstleistungsgesellschaft mittlerweile „ihre Zukunft bereits hinter sich“ hat.⁵ Die Gesamtentwicklung des Dienstleistungssektors wird zunehmend durch das informationsproduzierende Gewerbe bestimmt, so daß sich unter diesem Aspekt der Übergang zur Informationsgesellschaft fließend gestaltet⁶ und teilweise von einem Herauslösen des quartären Informationssektors gesprochen wird.⁷ „Unter Informatisierung verstehen wir die tendenziell vollständige Durchdringung eines Objektbereichs (im Prinzip der gesamten

¹ vgl. Fisher (1939) S. 24ff.

² Grundlegend dazu Clark (1940) und Fourastié (1949). Vgl. Häußermann/Siebel (1995) S. 27ff. und Wingens (1998) S. 9ff.

³ vgl. u.a. Clapham (1997) S. 118ff.

⁴ vgl. dazu Meißner/Fassing (1989) S. 27ff.

⁵ vgl. Wingens (1998) S.10 sowie die dort angegebene Literatur

⁶ vgl. Wawra (1991) S. 249

⁷ vgl. Spinner (1998) S. 317 und 319f.

Gesellschaft) mit Informations- und Kommunikationstechnologien.“⁸ Die Informationsgesellschaft stellt nicht nur ein kurzfristiges Übergangsstadium dar, sondern eine Stufe der Entwicklung, auf der moderne Informations- und Kommunikationstechniken der Information einen neuen Stellenwert zuweisen.⁹ Kennzeichen für diese „superindustrielle Informationsgesellschaft“ sind unter anderem die Vermehrung des Wissens¹⁰, die Einführung der Neuen Medien, eine starke Informationswirtschaft, die Zunahme der Informationsberufe und die Einrichtung globaler Netzwerke für den internationalen Informationsaustausch.¹¹ Gerade auch für Unternehmen hat die Bedeutung des Inputfaktors „Information“ erheblich zugenommen. Dies hat beispielsweise dazu geführt, daß Informationen neben den traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Sachkapital als vierter und gleichrangiger Produktionsfaktor angesehen werden.¹² Die Ursache für diese Entwicklung ist darin zu sehen, daß Informationen als eine unabdingbare Voraussetzung für die optimale Gestaltung aller Arten von Geschäftsprozessen angesehen werden und zu einer – wenn nicht sogar der – entscheidenden Determinante für die Erhaltung beziehungsweise Erreichung von Wettbewerbsvorsprüngen geworden sind. Informationen spielen damit heute in etwa die Rolle, die die Energie für die industrielle Produktion innehatte.¹³ Informationen müssen immer umfassender, immer aktueller und immer individueller bereitgestellt, verarbeitet und in adäquate Handlungen umgesetzt werden. Um dies leisten zu können, muß ein betriebliches Informationsmanagement institutionalisiert werden, welches anschließend mit ständig verbesserten Konzepten an die Lösung der

⁸ Kuhlen (1995) S. 106, Einschub im Original

⁹ Im Zusammenhang mit der Diskussion um den damit verbundenen „Information Highway“ wird auch der Begriff „Weltmediengesellschaft“ verwendet. Vgl. Kuhlen (1995) S. 108f.

¹⁰ In modernen Unternehmen ist das Wissen der Mitarbeiter wettbewerbsentscheidend, es wird geschätzt, daß bereits etwa ein Viertel des generierten Mehrwerts auf spezifisches Wissen zurückzuführen ist. Vgl. Romhardt (1998) S. 1f. Drucker prägte in diesem Zusammenhang bereits 1970 den Begriff „knowledge worker“, vgl. Drucker (1970) S. 270f., zit. nach Romhardt (1998) S. 7, Fußnote 13

¹¹ vgl. ebd. und Spinner (1998) S. 313

¹² Allerdings werden aller Voraussicht nach in der Informationsgesellschaft wesentlich mehr Industriegüter in Form von Hardware produziert werden, als dies in der Industriegesellschaft der Fall war. Diese machen jedoch nur einen Bruchteil dessen aus, was mit Informationstechnologie erwirtschaftet werden wird. Vgl. Reese-Schäfer (2000) S. 202

¹³ Eine längere Aufzählung alternativer Klassifikationen ist bei Wingens nachzulesen. Vgl. Wingens (1998) S. 14f.

Informationsproblematik herangehen kann. Hier erfährt die medienvermittelte Informationsdistribution eine immer größer werdende Bedeutung.¹⁴

1.4 Begriffliches

Ohne daß es bewußt wahrgenommen wird, bilden Informationen die Grundlage für alle Entscheidungen und Handlungen in den verschiedenen menschlichen Lebensbereichen. „Information“ wird in den verschiedenen Wissenschaftsgebieten sowohl unterschiedlich definiert als auch vage und mehrdeutig verwendet. In der Nachrichtentechnik werden übermittelte Zeichen, die für Ereignisse stehen, als „Information“ bezeichnet. In der Wahrscheinlichkeitstheorie stellt „Information“ ein Maß für die Wahrscheinlichkeit dar, mit der ein Ereignis eintritt. Diese Definitionen betrachten nicht den Aspekt der Sinnhaftigkeit von Informationen und sind daher im Zusammenhang mit dem betrieblichem Informationsmanagement eher unbrauchbar. Hinzu kommt, daß in der Literatur die Begriffe Interaktion, Kommunikation und Information sowohl nebeneinander als auch synonym verwendet werden. So wird zum Beispiel statt „die Mitarbeiter über einen Sachverhalt informieren“ oft der Ausdruck „an die Mitarbeiter kommunizieren“ verwendet. Damit ist jedoch nicht der Dialog als Kommunikationsform gemeint, sondern die Informationsweitergabe an sich. Sowohl Interaktion als auch Kommunikation betreffen die Weitergabe und Aufnahme von Informationen. Der Begriff „Information“ ist in diesem Zusammenhang als Basiskomponente und Grundvoraussetzung dieser Prozesse zu sehen.

Die vorliegende Arbeit soll die bereits vorhandene Liste an Definitionen nicht durch das Hinzufügen einer neuen Variante erweitern,¹⁵ sondern will aufzeigen, was im Zusammenhang mit dem betrieblichen Informationsmanagement unter „Information“ naheliegenderweise zu verstehen ist und wie in Unternehmen mit Informationen umgegangen wird.

Unternehmensbezogene Informationen sind Nachrichten und Mitteilungen, die internen und externen Teilöffentlichkeiten zur Verfügung gestellt werden und die das Unternehmen betreffende Sachverhalte und Begebenheiten diesem

¹⁴ vgl. Saxer (1998) S. 53

¹⁵ Eine Zusammenstellung findet sich in Mertens (1977) S. 168–182

Adressatenkreis zur Kenntnis bringen sollen. Folglich wird unter „Information“ eine Mitteilung oder Nachricht verstanden, die zutreffend und brauchbar ist und die alle wesentlichen situativen Aspekte beinhaltet. Als wesentliches Merkmal von Informationen wird der von Shannon erarbeitete Aspekt erachtet, daß eine Nachricht etwas Neues für den Empfänger enthalten muß, um überhaupt eine Information sein zu können.¹⁶ „Eine Information, die sinngemäß wiederholt wird, ist keine Information mehr. Sie behält in der Wiederholung ihren Sinn, verliert aber ihren Informationswert.“¹⁷ Informationen reduzieren beim Empfänger Unsicherheit und befähigen ihn, anhand des ihm zur Verfügung gestellten Materials und Wissens eine Entscheidung treffen zu können.¹⁸ Ein derart verwendeter Informationsbegriff vernachlässigt die Unterscheidung von wahr und falsch, da diese Unterscheidung eine Wertung enthält und eine Wertung nicht unabhängig vom Umfeld gesehen werden kann.

Nicht nur der Begriff „Information“, sondern auch der Begriff „Management“ wird unterschiedlich definiert und interpretiert. „Der Management-Begriff gehört zu jenen Termini, die jeder versteht und genau zu kennen glaubt, deren präzise, merkmalsmäßige Festlegung jedoch unerwartete Schwierigkeiten bereitet.“¹⁹ In der Betriebswirtschaftslehre wird unter dem Begriff Management „das Leitungshandeln in einer Betriebswirtschaft, mit dem sich insbesondere der betriebswirtschaftliche Wissenschaftsbereich der Managementlehre befaßt“ verstanden.²⁰ Im IT-Bereich wird unter Management das Erfassen, Verarbeiten, Verwalten und Archivieren von Daten in Datenbanksystemen verstanden. Im gesamtunternehmerischen Zusammenhang hat der Begriff Management einen funktionalen und einen institutionellen Aspekt, wobei es insgesamt darum geht, unternehmerische Ziele und Strategien festzulegen, ihre Erfüllung zu überwachen und alle damit verbundenen Aufgaben auszuführen und/oder zu delegieren.²¹

¹⁶ vgl. Shannon (1948) S. 10ff.

¹⁷ Luhmann (1984) S. 102

¹⁸ Habermas weist u.a. auf die Gefahr hin, daß prinzipiell unbegrenzte Informationsströme zu einem wilden Komplex werden können, der sich nicht mehr vollständig organisieren läßt. Vgl. Habermas (1992) S. 374

¹⁹ Litke (1991) S. 15f.

²⁰ Heinrich (1997) S. 7

²¹ vgl. dazu Steinmann/Schreyögg (1993) S. 5ff.

„Mit dem Konstrukt ‚Informationsmanagement‘ wird (...) das Leitungshandeln (Management) in einer Betriebswirtschaft in bezug auf Information und Kommunikation bezeichnet, folglich alle Führungsaufgaben, die sich mit Information und Kommunikation in der Betriebswirtschaft befassen.“²² Informationen an sich sind für ein Unternehmen kaum entscheidend. Erst wenn Informationen zusammen mit bereits vorhandenem Wissen den Informationsempfänger dazu befähigen, eine (bessere) Entscheidung zu treffen oder eine Handlung durchzuführen, entsteht ein unmittelbarer und geldwerter Nutzen für das Unternehmen. Ein betriebliches Informationsmanagement ist dafür verantwortlich, daß die zur Lösung eines Problems notwendige und ausreichende Menge an Wissen und Information am richtigen Ort und zur richtigen Zeit verfügbar ist, um die entsprechenden Geschäftsprozesse²³ optimal gestalten zu können. Dazu müssen die in dem Unternehmen vorhandenen Daten und Informationen verwaltet und in Wissen umgewandelt werden, damit sie auch für zukünftige Arbeitsabläufe erneut verfügbar sind.²⁴ Wissen beinhaltet hier nur Kenntnisse, die sowohl über Gewißheitsansprüche als auch über einlösbare, weil empirisch belegbare oder logisch erklärbare Geltungsansprüche verfügen. Zudem muß Wissen auch als Aussage, Einstellung oder Wert zum Ausdruck gebracht werden können und sich auf Handlungen oder auf damit verbundene Ziele beziehen. Dieser Begriff von Wissen bedeutet mehr, als lediglich Kenntnisse von etwas zu haben.²⁵ Sowohl objektives als auch individuelles, subjektives Wissen werden laufend um neue Informationen ergänzt. Daten können als Wissensbausteine angesehen werden. Diejenigen Unternehmen, die über das Know-how verfügen, diese Bausteine in Wissen umzuwandeln, werden im Wettbewerb am erfolgreichsten sein.²⁶ Sowohl die technischen Möglichkeiten und organisatorischen Bedingungen beeinflussen das Informationsmanagement innerhalb eines Unternehmens als auch die Art der vorhandenen Daten und ihre geplante Verwendung.

²² Heinrich (1996) S. 8

²³ Porter spricht in Zusammenhang mit Geschäftsprozessen von der Wertkette des Unternehmens. Vgl. Porter (1996) S. 59ff.

²⁴ vgl. Krickl/Milchrahm (1998) S. 91

²⁵ vgl. Luft (1992) S. 52f.

²⁶ vgl. Davis/Botkin (1995), Harvard Business Manager 2/95, S. 25

1.2 Ziele

Die Hauptzielsetzung jedes Unternehmens besteht darin, einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften und durch Wachstum den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Alle Unternehmensbereiche und Unternehmensaktivitäten haben sich letztendlich dem Gewinnmaximierungsziel unterzuordnen, weil sonst die Existenz eines Unternehmens in Gefahr gerät und den Interessen der Kapitaleigner nicht genügend Rechnung getragen wird. Unter welchen konkreten Bedingungen und Nebenzielen allerdings im Einzelfall der Gewinn maximiert wird, variiert von Unternehmen zu Unternehmen und ist von der jeweiligen Branche, dem Wettbewerb und weiteren Faktoren abhängig. So streben Unternehmen beispielsweise auch nach Nebenzielen wie Marktanteilen, Macht und technischer Vorrangstellung, wenn dies zu einer Verbesserung ihrer Wettbewerbsstellung führt. Als dazugehörige Aktivitäten können das Überflügeln der Konkurrenten, das Initiieren von Innovationsschüben, das Festigen der Kundenbindung, die Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit, die erfolgreiche Gestaltung von Markeneinführung, das Erlangen der Marktführerschaft, das Ausnutzen von Vorteilen durch Standort und Dezentralisierung, das Gewinnen von Sympathie, die Rationalisierung, die Verkürzung der Kapitalumschlagszeit und vieles mehr genannt werden. Das betriebliche Informationsmanagement ist diesem Ziel der Gewinnmaximierung verpflichtet. Deshalb müssen Unternehmen darauf achten, daß die (Teil-) Ziele der Unternehmensabteilung „Informationsmanagement“ nicht in Konflikt mit dem Gewinnmaximierungsziel des Gesamtunternehmens stehen.

Wenn Unternehmen Informationen verteilen, können sie damit sehr unterschiedliche Ziele verfolgen. Sind die Informationen an unternehmensexterne Adressaten gerichtet, so kann damit das Ziel verbunden sein, die das Unternehmen benachteiligenden Meldungen zu korrigieren, das Image des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber aufzubauen und zu verbreiten oder neue Kapitalgeber zu gewinnen. Sind die Informationen an die Mitarbeiter des Unternehmens gerichtet, so soll damit zumeist erreicht werden, das Arbeitsklima zu verbessern und bei den Beschäftigten ein motivierendes

Wir-Gefühl zu erzeugen.²⁷ Da Unternehmen an ihren Wirtschaftsdaten gemessen werden, soll ein funktionierender Informationsfluß auch den Arbeitserfolg sicherstellen.

Die Ziele, die mit einem betrieblichen Informationsmanagement grundsätzlich verfolgt werden können, lassen sich kaum allgemeingültig auflisten. Eine Möglichkeit, ihnen näherzukommen, besteht darin, sie in die Kategorien Sach- und Formalziele zu unterscheiden. Sachziele beschreiben, wohin das Informationsmanagement führen soll und machen damit den Führungscharakter des Informationsmanagements deutlich. „Generelles Sachziel des Informationsmanagements ist es, das Leistungspotential der Informationsfunktion für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele durch die Schaffung und Aufrechterhaltung einer geeigneten Informationsinfrastruktur in Unternehmenserfolg umzusetzen.“²⁸ Die formalen Ziele beschreiben hingegen, wie die Sachziele erreicht werden sollen. Sie betreffen die Durchführung und bringen damit den Dienstleistungscharakter des Informationsmanagements für das Gesamtunternehmen zum Ausdruck. „Generelles Formalziel des Informationsmanagements ist Wirtschaftlichkeit, die Erreichung des Sachzieles des Informationsmanagements soll so erfolgen, daß bei gegeben Kosten der Informationsinfrastruktur der realisierte Nutzen maximal ist (...).“²⁹

Eine andere Unterscheidungsmöglichkeit betrifft den Zeithorizont der Zielerreichung. Es lassen sich langfristige und kurzfristige Ziele unterscheiden. Als langfristig ausgerichtete Ziele sind zum Beispiel die Gewinnmaximierung, die Imageverbesserung oder der Ausbau und Erhalt der Marktführerschaft anzusehen. Kurzfristige Ziele sind etwa die Steigerung der Verkaufszahlen eines bestimmten Produktes oder einer bestimmten Dienstleistung oder die Verkürzung der Durchlaufzeit eines Auftrages im Unternehmen. Dabei besteht durchaus die Möglichkeit, daß sich der Zeithorizont der Ziele verändert und auch kurzfristig das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgt wird oder aber langfristig eine Verkürzung der Auftragsbearbeitungszeit angestrebt wird.

²⁷ Bungarten (1994) spricht von „Unternehmensidentität“ (extern) und „Unternehmenskultur“ (intern)

²⁸ Heinrich (1996) S. 21

²⁹ Heinrich (1996) S. 22

Als Hinweis auf mögliche konkrete Ziele des betrieblichen Informationsmanagements soll der nachfolgende Zielkatalog dienen, wenngleich mit dieser Aufzählung kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden soll. Mögliche Ziele sind:

- gutes Image
- gut informierte Mitarbeiter
- motivierte Mitarbeiter
- gute Information über Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse
- kurze Durchlaufzeiten
- schnelle Fehlerbehebung
- präventive Maßnahmen
- gutes Arbeitsklima
- gut ausgebildete Mitarbeiter
- guter Ruf am Arbeitsmarkt
- hohe Kundenbindung
- aktuelle Daten
- umfassende Daten
- genaue Daten
- verfügbare Daten
- verständliche Daten
- einfacher Zugriff
- Vorrangstellung am Markt
- niedrige Kosten
- hohe Erträge

Um diese Ziele erreichen zu können, ist in vielen Fällen erforderlich, daß sich ein Unternehmen von alten Strukturen und Denkweisen löst. Gelingt dies nicht, dann besteht die Gefahr, daß neue Informationssysteme und -strukturen lediglich in alte und eingefahrene Organisationsstrukturen und Abläufe integriert werden. Dadurch fällt dann allerdings die Effizienz des Informationsmanagements niedriger aus, als sie hätte sein können. So ist es für das Unternehmen vorteilhaft, den beteiligten Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen und sie dazu zu bringen, mehr Eigeninitiative zu entwickeln. Damit dies möglich ist, muß das Management die Visionen und Ziele des

Unternehmens so klar und verständlich formulieren, daß sich jeder Mitarbeiter angesprochen fühlt und freiwillig an deren Verwirklichung mitarbeitet.

Eine völlige Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen ist nur zu erwarten, wenn die Mitarbeiter über die Ziele, die Wege und über Hindernisse, die es zur Erreichung dieser Ziele zu überwinden gilt, ausreichend informiert sind. Die Unternehmensziele müssen vorstellbar und mit Leben gefüllt sein, damit die Beschäftigten sich mit ihnen identifizieren können und aktiv daran arbeiten, diese Ziele auch zu erreichen. Um den Mitarbeitern die Zielinhalte wirklich transparent zu machen, müssen die Informationen nicht nur unter technischen Gesichtspunkten verbessert werden, sondern zielgruppengerecht aufbereitet, zusammengestellt und über geeignete Medien verbreitet werden. Der Art und Weise der Informationsvermittlung bzw. Informationspräsentation kommt eine immer größere Bedeutung zu.

Die angebotenen Informationen sollen gemeinsam mit vorhandenem Wissen anstehende Probleme lösen helfen. Dabei ermöglicht die zweckorientierte Verbindung von Informationen und vorhandenem Wissen das Generieren von neuem, kontextbezogenem Wissen.³⁰ Auf keinen Fall sollte das Ziel des Informationsmanagements darin bestehen, alle nur verfügbaren Daten und Meldungen zu sammeln, um sie bei Bedarf bereitstellen zu können. In diesem Zusammenhang wird häufig auch von „Datenfriedhof“ gesprochen.

1.3 Strategien, Maßnahmen und Aktionen

Die Formulierung der grundsätzlichen Unternehmensziele stellt eine Führungsaufgabe dar, die in der Regel auf der Ebene des Topmanagements angesiedelt ist. „Die Ablauforganisation des Informationsmanagements ist ein iterativer Prozeß, der parallel zu den entsprechenden Funktionen der Unternehmensführung abläuft.“³¹ Je größer ein Unternehmen ist, desto ungenauer und unaktueller sind die Informationen, die sowohl von den unteren Mitarbeitererebenen an das Management als auch vom Management an die Mitarbeiter gelangen. Folglich sind im betrieblichen Informationsmanagement

³⁰ vgl. Krickl/Milchrahm (1998) S. 92 und S. 96f.

³¹ Brenner (1994) S. 25

geeignete Strategien zu entwickeln und Maßnahmen zu ergreifen, um diese Situation zu verbessern.

Das Wort „Strategie“ entstammt etymologisch dem Griechischen und bezeichnet die Kriegskunst im Sinne der Führung eines Heeres im Krieg. Übertragen auf das betriebliche Informationsmanagement zielt die Verwendung des Begriffs Strategie im Wesentlichen darauf ab, durch das planvolle Sammeln, Verarbeiten und Bereitstellen von unternehmensrelevanten Informationen Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu realisieren. „Das Konzept der strategischen Informationssysteme beruht auf der Erkenntnis, daß Informationssysteme Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen schaffen können.“³² Zur Umsetzung seiner Strategie bedient sich das Informationsmanagement der verschiedenen technischen und organisatorischen Möglichkeiten und Bedingungen.

Wie bereits weiter oben schon dargestellt wurde, stellen Informationen und damit das betriebliche Informationsmanagement einen wichtigen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar. Dahlhoff beschreibt das Informationsmanagement als „informativen Austauschprozeß einer Unternehmung mit Teilöffentlichkeiten.“³³ Wenn sich der Austausch auf ein reines Abrufen von Informationen auf immer gleiche Art und Weise beschränkt, handelt es sich um standardisierte Anwendungen. Müssen zusätzlich Informationen vom Informationsnachfrager an den Informationsanbieter gegeben werden, damit letzterer bei der Problemlösung behilflich sein kann, spricht man von einer individuellen Anwendung. Diese individuellen Austauschprozesse beanspruchen in der Regel mehr Zeit als standardisierte Anfragen und sind von einem intensiven Informationsfluß geprägt. Um für standardisierte Anfragen und individuelle Austauschprozesse Strategien entwickeln zu können, ist es erforderlich, ein gleichartiges Verständnis von Informations-, Argumentations- und Bewertungszusammenhängen aller Beteiligten zu schaffen. Auch Programmierer, die den Anforderungen entsprechende Programme erstellen, müssen genaue Kenntnis der Unternehmensbereiche und Unternehmensziele haben, für die die jeweilige Anwendung erstellt werden soll. Zumindest müssen sie mit

³² Brenner (1994) S. 82

³³ Dahlhoff (1989) S. 17

entsprechenden Fachleuten gemeinsam an einer Lösung arbeiten können.³⁴ Informationen können nur ausgetauscht werden, wenn über die Inhalte und den Verwendungszweck eine gleichartige Auffassung bei Nachfragern und Anbietern existiert. Für die beschriebenen Austauschprozesse können im Unternehmen unterschiedliche Strategien entwickelt werden.

Bei sich ständig wiederholenden Informationsprozessen bietet sich der Einsatz von Standardlösungen an. Für den individuellen Austausch von Informationen wird hingegen eine Strategie vorteilhaft sein, die zwar auf Standardkomponenten zurückgreift, jedoch auch eine individuelle Gestaltung sowohl auf der Nachfrager- als auch auf der Anbieterseite zulässt. In der Praxis hat sich gezeigt, daß es sich bei Einzellösungen, die anschließend keine weitere Verwendung mehr finden, um keine ideale Strategie des Informationsmanagements handelt.

Zur Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe der Informationen bedient sich das Informationsmanagement verschiedener Medien und Verfahren. Beispielsweise können gedruckte oder elektronische Medien verwendet werden, um die Informationen an interne oder externe Zielgruppen zu richten. Abhängig vom jeweiligen Ziel und Einsatzgebiet weisen diese beiden Varianten sowohl Stärken als auch Schwächen auf. So ist zum Beispiel in Gebieten mit einem hohen Anteil an Analphabeten unter den Mitarbeitern beziehungsweise der Bevölkerung ein gedruckter Artikel weniger erfolgreich für die Informationsvermittlung als die Verwendung von Bildern. Existieren in bestimmten Regionen keine oder nur wenige Fernsehgeräte, kann mit einem Werbespot wesentlich weniger erreicht werden als mit Plakaten, die aussagekräftige Bilder und Symbole enthalten. Sind die Arbeitsplätze mit Personal Computern ausgestattet und die Mitarbeiter entsprechend geschult, können sie die Vorteile von elektronischen Informationen sowohl erkennen als auch nutzen.

Der Wissensstand des Adressatenkreises hat ebenfalls einen erheblichen Einfluß auf die Maßnahmenwahl. Handelt es sich um Empfänger mit guten Kenntnissen über das Unternehmen, können die Informationsinhalte auf das

³⁴ vgl. Seetzen (1992) S. 86

Wesentliche und das Neue beschränkt werden. Soll jedoch eine bisher noch nicht mit dem Unternehmen vertraute Gruppe angesprochen werden, benötigen diese Personen auch Informationen über die Unternehmensgrunddaten, die beispielsweise bei den Mitarbeitern als bekannt vorausgesetzt werden können.

Der intensivste Informationsaustausch findet in aller Regel im persönlichen Gespräch statt. Diese Form der Informationsweitergabe wird in Verbindung mit den Mitarbeitern bevorzugt. Die Grenzen des Mitarbeitergesprächs werden durch die Größe der Belegschaft bestimmt. Ab einer gewissen Belegschaftsgrößenordnung besteht ressourcenbedingt einfach nicht mehr die Möglichkeit, jeden Beschäftigten in einem persönlichen Gespräch mit dem Unternehmensleiter über die diversen Unternehmensangelegenheiten zu informieren. Deshalb haben andere Informationsmöglichkeiten eine große Bedeutung erlangt. Ein häufig eingesetztes Werkzeug ist die Mitarbeiterzeitung. Neuerdings erlauben die Möglichkeiten elektronischer Informationsverarbeitung eine einfache und sehr schnelle Verteilung von Informationen über vorhandene IT-Systeme. Das Spektrum reicht hier von Datensammlungen in Datenbanken über Data-Warehouse-Systeme bis hin zu komplexen internen Informationssystemen, die auch den Informationsaustausch zwischen den einzelnen Mitarbeitern erlauben.

Auch im Umgang mit externen Teilöffentlichkeiten findet in geeigneten Fällen das persönliche Gespräch Anwendung. Beispielhaft hierfür seien das individuelle Kundengespräch, das Interview eines Managers durch einen Medienvertreter, die Teilnahme eines Beauftragten des Unternehmens an einer Diskussionsrunde oder ein Pressegespräch genannt. Bei der Pressekonferenz oder einer Präsentation für einen Kunden handelt es sich um Grenzfälle, denn hierbei wäre zwar theoretisch ein persönliches Gespräch möglich, in der Praxis dienen diese Anlässe jedoch vorrangig der einseitigen Informationsweitergabe. In den meisten Fällen wird die externe Öffentlichkeit über gedruckte Medien mit Informationen versorgt, wobei in vielen Fällen Kundenzeitschriften, Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichte, Produktbeschreibungen, usw. zum Einsatz gelangen.

1.4 Zielgruppen und Zielrichtungen

Die betrieblichen Informationen richten sich an sehr unterschiedliche Zielgruppen. Aufgrund ihres Bezugs zum Unternehmen sind grundsätzlich die interne von der externen Zielgruppe zu unterscheiden. Inzwischen hat sich für die Bezeichnung der Zielgruppen auch der Begriff „Teilöffentlichkeit“ etabliert, so daß beide Begriffe synonym verwendet werden können.

Die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens bilden zusammen die interne Zielgruppe, während potentielle Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, Geldgeber, Investoren und Finanzanalysten die externe Zielgruppe des betrieblichen Informationsmanagements darstellen. Die Familien der Mitarbeiter sowie deren Freunde und Nachbarn, die Anwohner der Unternehmensgeländes, die Vertreter der Medien, Umweltschutzorganisationen und sonstige Öffentlichkeit sind weitere wichtige Teilöffentlichkeiten, die ein Interesse an Unternehmensinformationen haben können. Diese genannten Zielgruppen oder Teilöffentlichkeiten haben einen höchst unterschiedlichen Informationsbedarf. Deshalb muß das betriebliche Informationsmanagement darauf achten, daß die Informationen zielgruppengerecht gesammelt, aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden.

Eine Betrachtung aller möglichen Teilöffentlichkeiten würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Deshalb wird im weiteren Verlauf die Betrachtung auf einige ausgewählte Teilöffentlichkeiten beschränkt, an denen dann die wesentliche Komponenten und Aspekte des betrieblichen Informationsmanagements aufgezeigt werden sollen. Da die Mitarbeiter die einem Unternehmen am besten bekannte und am nächsten stehende Zielgruppe bilden, wird diese Teilöffentlichkeit in die weitere Analyse einbezogen. Gleiches gilt für die Aktionäre und potentiellen Geldgeber, da diese Personenkreise ebenfalls für die meisten Unternehmen eine bedeutsame Zielgruppen darstellen. Die Presse- bzw. Medienvertreter³⁵ bilden eine dritte sehr wichtige Zielgruppe, die exemplarisch als dritte Teilöffentlichkeit in dieser Arbeit betrachtet wird.

³⁵ Nicht nur im betrieblichen, auch im politischen Umfeld ist die Darstellung in den Medien und die Sicht der Medienvertreter von besonderer Tragweite. Zur Bedeutung der Medien und ihrer Rolle bei der Vermittlung von politischen Prozessen, Handlungen, Einstellungen und Entscheidungen siehe insbesondere die Beiträge in Sarcinelli (1998)

1.5 Führungsaufgabe und innerbetriebliche Dienstleistung.

Die lange Zeit auf alle Unternehmensprozesse angewendete Arbeitsteilung hatte dazu geführt, daß selbst für den Bereich der Unternehmensführung die Aufgaben in relativ engen Grenzen festgelegt waren. Die Zerlegung der Prozesse in kleine und kleinste Bestandteile und die damit verbundene Verkleinerung der Einzelaufgaben der Mitarbeiter führte zu einer Diversifizierung der Aktivitäten und zu einem Denken in engen Geschäftsbereichen. Durch das Denken in Abteilungen und Geschäftsbereichen wurden Strukturen geschaffen, die für die Führung der betroffenen Mitarbeiter unproblematisch war, denn dieser Taylorismus degradierte die Mitarbeiter zu einem isoliert optimierbaren, jederzeit austauschbaren Handlungsroboter. Es wurde die Ansicht vertreten, daß man mit klar abgegrenzten Handlungsbereichen und entsprechend gestalteten Strukturen optimale Unternehmensergebnisse erzielen könne. Die Zerlegung der Prozesse in kleinste Einheiten erleichterte zwar die jederzeitige Kontrolle der Mitarbeiter, erforderte sie aber auch, da dem Mitarbeiter der Gesamtüberblick verwehrt war und ihm damit die Sinnhaftigkeit seines Tuns nicht klar werden konnte. Bei dieser Betrachtungsweise ging der Blick für die Gesamtzusammenhänge aber nicht nur auf den untergeordneten Ebenen verloren. In diesem System hierarchischer Strukturen und abgegrenzter Verantwortungsbereiche gingen Motivation, Selbstverantwortung und Eigeninitiative auf allen Führungsebenen unterhalb der Unternehmensleitung weitgehend verloren.³⁶

Verordnet die Unternehmensführung bestimmte Verhaltensweisen oder Veränderungen der grundsätzlichen Unternehmenszielsetzungen, ohne daß die Mitarbeiter frühzeitig in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden, so stoßen diese neuen Vorgaben eher auf Ablehnung als auf Akzeptanz und Unterstützung. Delegiert das Management Verantwortung und eröffnet größere Handlungsspielräume, dann fühlen sich die Mitarbeiter nicht als Objekte „be“handelt, sondern sind als selbst handelnde Subjekte daran interessiert, optimale Lösungen zu entwickeln. Deshalb sollte eine Abkehr vom Denken in Verrechnungseinheiten erfolgen und sowohl auf die Arbeitsprozesse als auch

³⁶ vgl. zur Motivation und verbessertem innerbetrieblichen Klima u.a. Schulze, S. 124f. und Peters/Watermann (1984), insbesondere S. 254 und 285

die beteiligten Mitarbeiter eine nicht nur finanzielle und daher recht oberflächliche Sichtweise angewendet werden.³⁷

Führungskräfte müssen sich mit ihren Handlungen zwar an den Unternehmenszielen orientieren und die beteiligten Mitarbeiter als Bestandteile der Leistungserstellungsprozesse betrachten. Sie dürfen dabei aber nicht die Tatsache vernachlässigen, daß sie es mit Individuen zu tun haben, die mit ihren Arbeitsleistungen einen Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten, wobei sich nicht jede ihrer Handlungen kurzfristig in Mark und Pfennig bewerten läßt. Zu den schwer finanziell bewertbaren Leistungen zählt auch der Informationsfluß und die Bearbeitung der verfügbaren Daten und ihre Umwandlung in abrufbares Unternehmenswissen.

Sollen Informationsfluß und Informationsgestaltung die Handlungsabläufe tatsächlich verbessern können, muß das betriebliche Informationsmanagement zunächst in geeigneter Weise in die bestehende Unternehmensorganisation integriert oder sogar eine neue Organisationsstruktur geschaffen werden. Da das Informationswesen alle Unternehmensbereiche betrifft, stellt das Management von Informationen eine typische Querschnittsaufgabe dar. Ein Informationsmanager muß zudem über Entscheidungskompetenz zur Erfüllung dieser Querschnittsaufgabe verfügen. Auch hieran wird die Führungsaufgabe dieses Unternehmensbereiches deutlich.

Die veränderte Bedeutung von Motivation, Koordination und Teamwork macht es erforderlich, daß entsprechend angepaßte Führungsinstrumente zum Einsatz gelangen. Der hierfür notwendige Umdenkprozeß, für den der Begriff Change Management geprägt wurde, wird sicherlich noch einige Jahre andauern, wenngleich in fast allen Unternehmen daran gearbeitet wird, den Wandel herbeizuführen und zu gestalten. Ziel ist, alle Entscheidungen verstärkt auf der Basis vorliegender Informationen und dem Wissen über Zusammenhänge zu treffen und nicht auf der Grundlage von hierarchischer Zuständigkeit.

Es ist festzustellen, daß mehrheitlich, insbesondere im Informationsmanagement der kleineren und mittleren Unternehmen, die angesprochene strategische

³⁷ vgl. zur Bedeutung des finanziellen Ergebnisses Bartlett/Goshal (1995) S. 61

Komponente fehlt.³⁸ In aller Regel ist festzustellen, daß eine einzelne Person mit der Erfüllung der Managementaufgabe „Information“ überfordert ist. Insoweit ist entweder die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Bereich zu erhöhen oder aber die Aufgaben auf die Beratung und Unterstützung der übrigen Führungskräfte bei der Gestaltung des Informationsprozesses innerhalb des Unternehmens zu beschränken.³⁹ Als Lösung schlagen Spitta et al. beispielsweise vor, in der Führungsspitze eine Person für diese Steuerungsfunktion verantwortlich zu machen und dieser Person aus personalpolitischen Erwägungen (kleine Unternehmen können sich meist kein zusätzliches Personal leisten) auch die Verantwortung für das Informationsmanagement zu übertragen.⁴⁰ Keen spricht in diesem Zusammenhang von „... ‚Zwitterkarrieren‘, bei welchen sich technische Geläufigkeit mit Beschlagenheit in geschäftlichen Dingen paarte.“⁴¹ Er verkennt aber weder die Schwierigkeit, Persönlichkeiten zu finden, die willens und in der Lage sind, derartige Karrieren zu verfolgen noch das häufig fehlende Interesse und die systembedingte mangelnde Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Belangen der für die Informationssysteme verantwortlichen Mitarbeiter.⁴²

Es existieren bereits mehrere Managementkonzepte, die der zunehmenden Bedeutung des speziellen Bereichs Informationsmanagements Rechnung tragen. In vielen amerikanischen Unternehmen und in Schweden kann beispielsweise beobachtet werden, daß in den Führungsetagen ein sogenannter Chief Information Officer (CIO) etabliert wird.⁴³ Diese Entwicklung ist in Deutschland noch nicht feststellbar. Entscheidend und wesentlicher Bestandteil aller neueren Managementkonzepte ist das höhere Maß an Selbstverantwortung aller beteiligten Mitarbeiter.

In der Realität liegt bei vielen Unternehmen die Verantwortung für die Informationssammlung, -aufbereitung und -verteilung noch nicht bei einem speziell hierfür geschaffenen Managementbereich, sondern bei der technisch orientierten EDV-Abteilung, deren Leiter zwar immer häufiger mit dem Titel CIO

³⁸ vgl. Spitta et al. (1999) S. 506ff.

³⁹ vgl. Klöfer (1999) S. 4

⁴⁰ vgl. Spitta et al. (1999) S.506ff.

⁴¹ Keen (1992) S. 165f.

⁴² Keen (1992) S. 166

versehen wird, ohne jedoch seine Aufgaben inhaltlich neu zu organisieren. Dies läßt immer wieder die Frage entstehen, wem die Daten gehören und wer für ihre Pflege zuständig ist. Außerdem entsteht hierdurch ein spezielles kostenrechnerisches Problem, da die Datensammlung und Datenpflege Personal- und Sachkosten verursacht, die anschließend auf die Leistungseinheiten des Unternehmens verteilt werden müssen.

Auch der Aufbau einer geeigneten Informationsinfrastruktur und die Integration von unterschiedlichen Informationstechniken in einem Unternehmen stellt nicht zuletzt aufgrund der damit verbundenen Kosten eine Aufgabe dar, die das Management im Allgemeinen und das Informationsmanagement im Besonderen lösen muß. Denn erst eine einheitliche Informationsstruktur gestattet den effizienten Einsatz aller verfügbaren Ressourcen. So konnte man bereits 1981 im Harvard Manager lesen, „Alle bisherigen Erfahrungen bestätigen, ausnahmslos, daß die Unternehmen mit den erfolgreichsten Datenverarbeitungs-konzepten immer die sind, bei denen sich die Topmanager direkt engagiert haben.“⁴⁴

Nach dem oben Gesagten wird schnell deutlich, daß es sich beim Informationsmanagement um eine betriebliche Dienstleistung handelt. Die Querschnittsaufgabe Informationsmanagement bringt es mit sich, daß die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Unternehmensbereiche durch Bereitstellung und Aufbereitung verfügbarer Informationen befriedigt werden müssen. Insoweit müssen auch interne Informationsnachfrager faktisch als Kunden behandelt werden. „We can think of internal marketing as viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products, and then endeavouring to offer internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization.“⁴⁵

Die Einrichtung einer neuen Führungsabteilung mit der Aufgabe Informationsmanagement betrachten die Führungskräfte der meisten Unternehmen mit zwiespältigen Gefühlen: Die Bedeutung von Informationen und der Informa-

⁴³ vgl. u.a. Barham/Heimer (1999) S. 365

⁴⁴ Withington (1981) S.18

⁴⁵ Berry, L.L. (1984) S. 31, zit. nach Schulze (1992) S. 106

tionsinfrastruktur für den Unternehmenserfolg und auch das damit verbundene strategische Potential werden zwar immer mehr erkannt, doch auf der anderen Seite haftet dem Informationsmanagement noch immer der Makel des „Datenknechtes“ an. Diese Einschätzung hat ihren Ursprung in der Anfangszeit der elektronischen Datenverarbeitung, als der Umgang mit Daten und Informationen als rein zuarbeitende Komponente galt. Daraus resultiert auch heute noch die unter Führungskräften verbreitete Einstellung, daß Probleme im Informationsfluß gleichzusetzen sind mit „Problemen in der Datenverarbeitung“.⁴⁶ Durch diese Einstellung werden Chancen, die in einem funktionierenden Informationsmanagement enthalten sind, vielfach leichtfertig vertan. Das innerbetriebliche Informationsmanagement wird oft als administrative Aufgabe betrachtet und damit auf einer viel zu niedrigen Hierarchiestufe angesiedelt, obwohl es von der Anforderung her eine typische Führungsaufgabe darstellt. „Die Informationsinfrastruktur ist also kein Selbstzweck, sondern das ‚Zweckmittel‘, um Informationen produzieren, verbreiten und wettbewerbswirksam einsetzen zu können.“⁴⁷

⁴⁶ vgl. Heinrich (1996) S. 30f.

⁴⁷ Heinrich (1996) S. 33