

---

# Informationsmanagement

Erfolgreiche Führungskräfte müssen mehr denn je in der Lage sein, Informationen zu managen: zu sammeln, zu verteilen und zu verstehen. Dabei spielt neben dem Informationsmanagement auch das Wissensmanagement eine bedeutende Rolle.

## Schlüsselressource Information

Nach traditionellem Verständnis verfügt jedes Unternehmen über vier Ressourcen: Menschen, Maschinen, Material und Geld. Diese klassischen Ressourcen sind nach wie vor wichtig. Und doch haben sie in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung eingebüßt gegenüber der fünften Ressource, der Information. Für sie gelten einige Besonderheiten:

- Information wird nicht „verbraucht“. Auch wenn sie weitergegeben wird, steht sie noch immer zur Verfügung.
- Information kann unbegrenzt vervielfältigt und zu geringen Kosten übertragen werden.
- Die Menge der Information erhöht nicht etwa ihren Wert, sondern kann ihn sogar schmälern.
- Der Wert einer Information kann sich innerhalb kürzester Zeit dramatisch verändern.

## Steuern und regeln

Sehr allgemein gesprochen lassen sich mit Informationen Prozesse steuern und regeln. Das funktioniert ähnlich dem Regelkreis eines Thermostats: Sobald die Information eingeht, dass die Temperatur unter einen bestimmten Wert gefallen ist, wird die Wärmezufuhr verstärkt. Sie wird wieder gedrosselt, sobald die Information eingeht, dass es ausreichend warm ist.

In einer Organisation sind die Zusammenhänge natürlich wesentlich komplizierter und doch ist das Grundprinzip gleich: Informationen bewirken etwas, sie setzen etwas in Gang. Und der „Regelkreis“ sollte sich schließen, die Information muss zurückfließen. Es muss erkennbar sein, welche Auswirkungen der Eingriff hat.

## Der Rohstoff für Entscheidungen

Wer entscheidet, braucht Informationen, denn sie bilden den Rohstoff für Entscheidungen. Wo verlässliche Informationen fehlen, wird Entscheiden zur Glückssache. Für Sie ergeben sich daraus drei Konsequenzen:

- Wenn Sie die Qualität der Informationen verbessern, schaffen Sie die Grundlage für bessere Entscheidungen.
- Informationen müssen dorthin gelangen, wo entschieden wird.
- Eine Information, die für eine konkrete Entscheidung nicht relevant ist, wird nicht benötigt.

## **Daten sind (noch) keine Information**

In vielen Organisationen werden nicht Informationen, sondern Daten gemanagt. Eine folgenschwere Verwechslung, denn die reinen Daten sagen noch gar nichts aus, sie müssen interpretiert werden. Erst dadurch wird aus einer Datenmenge eine Information.

So werden reine Zahlenangaben über akquirierte Kunden, Fehltag, Cashflow pro Mitarbeiter erst zu einer Information, wenn sie eine konkrete Bedeutung annehmen. Zum Beispiel wenn eine bestimmte Anzahl von Fehltagen als „besorgniserregend“ erscheint.

## **Das Informationsdilemma**

Unser Wissen veraltet rasch, die Innovationszyklen werden immer kürzer, der Informationsbedarf für Führungskräfte hat gewaltig zugenommen. Sie müssen immer mehr Informationen aufnehmen, um wesentliche Dinge nicht zu übersehen. Doch gibt es eine kritische Grenze, bei der sich Ihre Entscheidungen verschlechtern, wenn Sie noch mehr Informationen aufnehmen. Dafür gibt es zwei Gründe:

- Für jede Entscheidung steht Ihnen nur eine begrenzte Zeitspanne zur Verfügung. Je mehr Informationen Sie berücksichtigen wollen, desto weniger Zeit haben Sie, um sie aufzunehmen und zu verstehen.
- Das „Gesamtbild“ ist immer schwerer zu durchschauen. Es lässt sich keine klare Tendenz erkennen. Tatsächlich kann ein Zuviel an Informationen entscheidungsunfähig machen.

## **Informationen managen**

Das angesprochene Dilemma lässt sich durch effektives Informationsmanagement zwar nicht abschaffen, aber doch beträchtlich mildern. Dabei geht es insbesondere um die folgenden Aufgaben:

- Die Sammlung von Information: Welche Informationen sollen überhaupt erfasst werden? Und wie?
- Die Verteilung von Information: Wie gelangen Informationen zu denen, die sie brauchen?
- Das Verständnis von Information: Wie müssen Informationen aufbereitet werden, damit sie von den Adressaten verstanden werden?

## Informationen sammeln

Die erste Frage, die Sie klären müssen: Welche Informationen brauchen Sie überhaupt? Mit welchem Fundus von Informationen arbeiten Sie? In vielen Organisationen wird eine Unmenge von Daten und Informationen erfasst, die niemand braucht, weil definitiv niemand diese Informationen zur Grundlage seiner Entscheidungen macht.

### Ermitteln Sie Ihren Informationsbedarf

Ziel der Überprüfung ist es, die Anzahl der Informationen zu begrenzen und herauszufinden, welche Informationen Sie wirklich benötigen. Das ist keine leichte Aufgabe, doch sie lohnt sich. Denn unter Umständen zeigt sich, dass Sie andere Informationen brauchen, als die, die Sie bekommen.

### Sie sollten wissen, was Sie nicht wissen müssen

Nutzlose Informationen verursachen gleich mehrfach vermeidbare Kosten: bei ihrer Erfassung, ihrer Verteilung, ihrer Aufbereitung und auch dadurch, dass Sie Zeit verlieren, wenn Sie solche Informationen zur Kenntnis nehmen.

### Laufende und bedarfsabhängige Information

Es gibt Informationen, die Sie laufend benötigen. Dazu zählen vor allem interne Informationen, die direkt mit Ihrem Geschäftsbereich zu tun haben. Sie müssen wissen, was in Ihrem Bereich geschieht und welche Auswirkungen Ihre Entscheidungen haben.

Manche Informationen dagegen benötigen Sie nur selten. Dennoch können gerade dies äußerst wichtige Informationen sein, die Sie für Ihre Entscheidungen unbedingt brauchen, zum Beispiel Rechtsinformationen oder Informationen über einen bestimmten lokalen Markt, den Sie bearbeiten wollen. Hier müssen Sie entscheiden, ob es erforderlich ist, solche Informationen intern bereitzuhalten, oder ob sie im Bedarfsfall von außen eingekauft werden können.

### Welche Informationen sollten Sie zur Verfügung haben?

- Alle Daten über das eigene Unternehmen (die eigene Organisation). Achten Sie auf lückenlose Dokumentation und schnelle Auffindbarkeit.
- Informationen, bei denen Know-how im Unternehmen genutzt werden kann.
- Informationen, auf die häufig zurückgegriffen wird.
- Sensible Informationen wie Rechtsauskünfte, eigene Konkurrenzbeobachtung oder Marktstudien.

## Immer an das Ganze denken

Informationsmanagement lässt sich nicht losgelöst von der gesamten Organisation denken. So ist zum einen darauf zu achten, dass gleichartige Information durchgängig auf gleiche Weise erfasst wird. Sonst gefährden Sie die Vergleichbarkeit und damit auch die Aussagekraft Ihrer Informationen. Zum anderen empfiehlt es sich, alle fünf Dimensionen zu berücksichtigen, in denen sich ein Unternehmen bewegt.

1. Dimension: die Organisation. Interne Informationen über die Ertragslage, die Mitarbeiter, die Produktivität, die Produktqualität; Archiv, Dokumentation über Regeln und Verfahren.
2. Dimension: Lieferanten, externe Mitarbeiter, Zuverlässigkeit, Preise, Qualität, Verfügbarkeit.
3. Dimension: Kunden. Wer sind Ihre Kunden? Was sind ihre Anforderungen? Kaufmotive? Zufriedenheit?
4. Dimension: Markt. Informationen über Ihre Wettbewerber und deren Kunden. Kommt ein neues Produkt auf den Markt? Worauf legen Kunden Wert, die nicht bei Ihnen kaufen?
5. Dimension: das wirtschaftliche, gesellschaftliche Umfeld. Gesetzliche Änderungen? Trends? Wandeln sich Einstellungen, Wertorientierungen? Gibt es demografische Veränderungen?

Die ersten drei Dimensionen spielen für das Tagesgeschäft die entscheidende Rolle, während die letzten beiden Dimensionen für die strategische Planung von Bedeutung sind.

| <b>Checkliste: Informationsbedarf</b>  | <b>Ja</b>                |
|--|--------------------------|
| 1. Kennen Sie die strategische Ausrichtung Ihrer Organisation, ihre Ziele, ihre Marktstellung?   | <input type="checkbox"/> |
| 2. Verfügen Sie über aktuelle Informationen über die Geschäftsentwicklung, Umsatz, Gewinn, Cashflow oder Return-on-Investment, bezogen auf Ihr Unternehmen und Ihre Abteilung? | <input type="checkbox"/> |
| 3. Sind Sie über Ihre Mitarbeiter ausreichend informiert, ihre Fähigkeiten, ihre Aufgaben, ihre Verfügbarkeit, ihre Arbeitsergebnisse?   | <input type="checkbox"/> |
| 4. Kennen Sie die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen genau genug? Lassen sich diese leicht in Erfahrung bringen?  | <input type="checkbox"/> |
| 5. Haben Sie genügend Informationen über das Produkt, das Sie anbieten, oder die Dienstleistung, die Sie erbringen?  | <input type="checkbox"/> |
| 6. Verfügen Sie über die Informationen, die Sie benötigen, um Ihre Dienstleistung zu erbringen?  | <input type="checkbox"/> |
| 7. Haben Sie relevante Informationen über Ihre Kunden, ihre Wünsche, ihre Zufriedenheit, ihr persönliches Profil?  | <input type="checkbox"/> |
| 8. Haben Sie ausreichend Informationen über Ihre Zulieferer und Kooperationspartner, ihre Auslastung, Verfügbarkeit und geschäftliche Entwicklung?                             | <input type="checkbox"/> |
| 9. Sind Sie über Ihre Konkurrenten informiert, die Marktentwicklung, neue Geschäftsfelder?   | <input type="checkbox"/> |
| 10. Werden Sie über allgemeinere Rahmenbedingungen informiert, über politische Entscheidungen, gesellschaftliche Trends, technische Innovationen?                              | <input type="checkbox"/> |

In den Bereichen, die Sie nicht eindeutig mit „Ja“ beantworten können, haben Sie noch Informationsbedarf.

## Informationen verteilen

Informationen müssen nicht nur erfasst und beschafft werden, sie müssen auch diejenigen erreichen, die sie brauchen – und zwar auf möglichst kurzem Wege. Dabei sind zunächst zwei Prinzipien zu unterscheiden, wie Informationen den Adressaten erreichen:

- Informationen werden gegeben (Push-Prinzip),
- Informationen werden nachgefragt bzw. eingeholt (Pull-Prinzip).

## **Informieren nach dem Push-Prinzip**

Folgende sehr unterschiedliche Arten von Information sollten grundsätzlich nach dem Push-Prinzip verteilt werden:

- Schlüsselinformationen, die Sie kontinuierlich benötigen, zum Beispiel Berichte, Kennzahlen, Feedback,
- wichtige Informationen, die sich Ihrer Kenntnis entziehen und die Sie deswegen nicht nachfragen können, etwa unvorhergesehene Vorfälle, Ausnahmesituationen, Verbesserungsvorschläge, Beschwerden.

Das Hauptproblem bei dieser Art von Verteilung: Es werden zu viele Informationen weitergegeben, vor allem zu viele unwesentliche. Die Folge: Der Adressat nimmt viele Informationen gar nicht zur Kenntnis oder wählt willkürlich aus. Außerdem verliert er Zeit, wenn er sich durch einen Wust unwesentlicher Informationen kämpfen muss.

### **Konzentration auf das Wesentliche**

Gegen die Informationsflut hilft nur eines: Sie müssen die Anzahl der gepushten Informationen rigoros beschränken – auf das wirklich Wesentliche. Bei den Schlüsselinformationen, die Sie kontinuierlich erhalten, ist das am ehesten zu leisten: Wirken Sie darauf hin, dass Sie nur wenige, aussagekräftige Informationen bekommen.

Besonders hilfreich sind (elektronische) Berichte, die über eine sogenannte „Drill-down-Funktion“ verfügen. Dabei können Sie die allgemeinen Schlüsselinformationen (zum Beispiel Umsatz, Fehlzeiten) so weit herunterbrechen, wie Sie das möchten – bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters.

Schwieriger ist diese Konzentration bei den außerplanmäßigen Informationen. Denn diejenigen, die ihre Information zu Ihnen pushen, wissen oft nicht, was für Sie wirklich wesentlich ist, und geben lieber zu viel als zu wenig weiter. Doch auch dagegen lässt sich etwas tun: Teilen Sie Ihren Informanten mit, worüber Sie informiert werden möchten und vor allem: auf welche Informationen Sie verzichten können.

### **Lassen Sie Informationen filtern**

Manchmal hilft es nichts. Es erreichen Sie noch immer zu viele Informationen. Vor allem der E-Mail-Informationsstrom versiegt nie. Nutzen Sie die „Regel“-Funktion Ihres E-Mail-Programms, um Ihre Mails übersichtlich zu verwalten.

Manche Führungskräfte versuchen, das Problem auf einfache Art zu lösen: Sie richten einen zweiten E-Mail-Account oder einen zweiten Telefonanschluss ein für die „wirklich wichtigen“ Informationen. Davon ist jedoch abzuraten. Denn eine solche Lösung führt zuverlässig dazu, dass wichtige Informationen, die im ersten Postfach lagern, keine Chance mehr haben, zu Ihnen vorzudringen.

Natürlich dürfen Sie sich nicht verschanzten. Es muss dafür gesorgt sein, dass wichtige Informationen so schnell wie möglich zu Ihnen gelangen – und zwar von überall her. Dies erreichen Sie durch eine Art „Notrufkommunikation“: In dringlichen Fällen – aber eben nur dann – sollten Sie auf direktem Wege zu erreichen sein.

### **Beschwerdemanagement**

Der Wert von Kundenbeschwerden ist heute unbestritten. Denn ein Kunde, der sich beschwert, liefert dem Unternehmen tatsächlich wichtige Informationen, wo Fehler und Mängel stecken.

Zusätzlich erhöht ein professioneller Umgang mit Beschwerden die Kundenbindung. Unzufriedene Kunden, die sich ernst genommen fühlen, sind treue Kunden und empfehlen das Unternehmen sogar noch weiter, weil man sich so aufmerksam um sie bemüht hat.

Also sollen Beschwerden schnell und effizient bearbeitet werden. Idealerweise landen sie ohne Umwege auf dem Schreibtisch dessen, der für das Problem verantwortlich ist und/oder es unverzüglich beheben kann. Das klingt einleuchtend, bringt in der Praxis jedoch manche Probleme mit sich:

- Der Aufwand ist höher als erwartet und steht oft in keinem Verhältnis zur Bedeutung des Problems. Kleine Beschwerden können hohe Folgekosten verursachen.
- Mitarbeiter, die sich nebenbei auch noch um Beschwerden kümmern müssen, werden aus ihrer Arbeit herausgerissen, ihre Produktivität sinkt.
- Nicht jede Beschwerde ist berechtigt. Führungskräfte, die verlangen, das Problem des Kunden habe grundsätzlich Vorrang, demotivieren ihre Mitarbeiter.

Wenn Sie sich diese Probleme bewusst machen, können Sie ein Beschwerdemanagement installieren, von dem Ihre Organisation wirklich profitieren kann. So ist es sicherlich nützlich, eine zentrale Beschwerdestelle vorzuschalten, die die Beschwerden erfasst, vorsortiert und weiterleitet. Eine solche Stelle kann auch bestimmte Häufungen erfassen und dokumentieren.

### **Informieren nach dem Pull-Prinzip**

Für die Informationen, die nachgefragt werden, gilt der Grundsatz größtmöglicher Beschränkung nicht. Hier ist ein gewisser Informationsüberfluss gar nicht zu vermeiden. Denn es lässt sich nicht genau vorhersehen, welche Informationen benötigt werden.

Entscheidend ist, dass der Nachfragende die Information schnell und ohne großen zeitlichen Aufwand bekommt, aus welcher Informationsquelle auch immer: aus einer Datenbank, aus dem Intranet, von einem Mitarbeiter, der sich in dieser Sache auskennt, oder aus einem Hängeordner.

Manche Organisationen verfügen über riesige Archive und Datenbanken. Das Problem ist nur: Sie werden kaum genutzt, weil die Mitarbeiter sie nicht kennen oder nicht damit umgehen können. Oder weil diese Informationssammlungen unübersichtlich und wenig nutzerfreundlich sind. Das ist Vergeudung wichtiger Ressourcen.

Ein weitverbreitetes Problem: Die Daten und Informationen werden nicht genügend gepflegt. Dadurch verlieren sie aber ihren Wert. Manche Datenbanken und Firmen-Wikis sind überhaupt nur dann relevant, wenn sie aktuell und/oder vollständig sind. Sorgen Sie daher dafür, dass diejenigen, die die Daten einpflegen sollen, das auch tun.

## Informationen verstehen

Es ist eine Selbstverständlichkeit: Informationen müssen verstanden werden – und zwar von all denen, an die sie gerichtet sind. Sonst verlieren sie ihren Sinn. Leider wird allzu oft gegen diesen Grundsatz verstoßen. Aus Nachlässigkeit, aus Bequemlichkeit oder auch, weil dem Adressaten die Kenntnisse fehlen, die Informationen zu verstehen.

## Sorgen Sie für die Verständlichkeit der Informationen

Informationen sprechen nicht für sich. Sie müssen so aufbereitet werden, dass die Leser sie verstehen. Berichte, die keiner versteht, gehören nicht auf Ihren Schreibtisch, sondern in den Papierkorb.

Halten Sie Ihre Mitarbeiter an, sich so leserfreundlich wie möglich auszudrücken, und geben Sie selbst nur Informationen weiter, wenn sie auch für Ihre Mitarbeiter verständlich sind.

Natürlich gibt es Grenzen. Legen Sie einen Finanzbericht vor und Ihr Adressat weiß nicht, was „Cashflow“ bedeutet, so hat er ein Problem und nicht Sie. Auch lassen sich viele Fachinformationen nicht so abfassen, dass sie jeder versteht. Und doch sollte klar sein: Verständlichkeit ist wichtiger als fachsprachliche Exaktheit.

## Brauchen Sie Übersetzungshilfe?

Wenn Sie eine Information nicht verstehen, sollten Sie sich diese erklären lassen. Vielleicht lernen Sie dabei etwas hinzu, vielleicht entdecken Sie, dass man das Gemeinte auch verständlicher ausdrücken könnte. Oder Sie müssen feststellen, dass Sie noch immer nicht wissen, worum es geht. Wenn es auch andere nicht begreifen, liegt der Verdacht nahe, dass die betreffende Information verzichtbar ist.



### Unverständliche Informationen entrümpeln

Informationen, die niemand versteht, nützen keinem, schlimmer noch, sie stehlen Ihnen und anderen die Zeit. Sorgen Sie deshalb dafür, dass unverständliche Informationen aus dem Verkehr gezogen werden. Hingegen sollten Informationen, die unnötig kompliziert gehalten sind, vereinfacht und möglichst anschaulich gestaltet werden.

#### Checkliste: Informationsmanagement



1. Werden Sie laufend über die wichtigsten Kennzahlen und Ereignisse informiert?
2. Nehmen Sie diese Berichte vollständig zur Kenntnis? Falls Sie die Informationen nur teilweise aufnehmen: Welche Angaben wären verzichtbar?
3. Können Sie die Quelle ausmachen, wenn Sie von Informationen überschwemmt werden?
4. Wissen Ihre Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten, welche Informationen für Sie wesentlich sind?
5. Ist dafür gesorgt, dass dringende Informationen Sie schnell erreichen?
6. Wissen Sie, wo Sie welche Information finden können?
7. Wissen Ihre Mitarbeiter, wo sie welche Informationen bekommen können? Nutzen sie die Datenbanken, Archive und Informationssysteme?
8. Sind die Informationen, die Sie bekommen, zuverlässig, vollständig, präzise, verständlich und aktuell?
9. Verstehen Sie alle Informationen, die Sie bekommen? Welche nicht? Wer kann Ihnen helfen, sie zu verstehen?
10. Sind die Informationen, die Sie anderen geben, zuverlässig, vollständig, präzise, verständlich und aktuell?
11. Stehen Sie für Rückfragen zur Verfügung?

## Wissensmanagement

Die interne Wissensvermittlung spielt für Organisationen aller Art von jeher eine Rolle, doch im Zuge der rasanten Entwicklung von Computernetzen schienen sich neue Möglichkeiten aufzutun, um Wissen zu kodifizieren und systematisch zu nutzen.

## Das Wissen in der Organisation nutzen

In jeder Organisation kommen verschiedene Kompetenzen zusammen und entwickeln sich in der täglichen Zusammenarbeit fort. Jeder Mitarbeiter verfügt über bestimmte Kenntnisse und Erfahrungen, die für die Organisation oft sehr wichtig sind – und die er mitnimmt, wenn er die Organisation verlässt.

Hier setzt das Wissensmanagement an. Das vorhandene Wissen der Mitarbeiter soll besser genutzt werden, es soll auch anderen zugutekommen und der „Abfluss“ von Wissen soll verhindert werden. Der Grundgedanke drückt sich in dem oft zitierten Satz aus „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“ – dann wäre der unüberschaubare Konzern innovativer, flexibler und leistungsfähiger.

## Wer will sein Wissen weitergeben?

Einige zentrale Annahmen aus den frühen Tagen des Wissensmanagements muten recht naiv an:

- Das Wissen der Mitarbeiter lässt sich kaum kodifizieren oder durch bestimmte Algorithmen fassen.
- Wissen bildet sich nicht durch Anwendung bestimmter Sätze und Regeln, sondern durch Erfahrung. Diese Erfahrung lässt sich nicht einfach speichern und abrufen.
- Wissen ist an bestimmte Umstände geknüpft. Wenn sich diese Umstände ändern, ist es wichtiger, zu vergessen und neu zu lernen, als das altbewährte Wissen zu tradieren.
- Es läuft den Interessen der Mitarbeiter vollkommen zuwider, ihr Wissen an die Organisation abzutreten. Dadurch würden sie sich ja überflüssig machen. Auf jeden Fall würden sie ihre Position erheblich schwächen.

Die überzogenen Ansprüche sind zurückgenommen worden. Wie in anderen Bereichen auch macht sich ein Realismus breit, was dem Wissensmanagement nur gut tun kann.

## „Best practices“ dokumentieren

Eine Lieblingsidee des Wissensmanagements war die Wissens- oder Expertendatenbank, die zu jedem bisher aufgetretenen Problem die zugehörige „Lösung“ ausspuckt. Wenngleich sie eine wertvolle Entscheidungshilfe sein können, so ist der Anspruch, das Problem „gelöst“ zu bekommen, vermessen.

Was sich in diesem Zusammenhang hingegen unter bestimmten Voraussetzungen bewährt hat, ist die Idee der „best practices“: Vor allem beim Projektmanagement kann es hilfreich sein, wenn man die Vorgehensweise zur Kenntnis nimmt, die sich bis jetzt als die effektivste erwiesen hat.