

Der Dialog

„Freiheit im tiefsten Sinne des Wortes bedeutet mehr, als ohne Rückhalt zu sagen, was ich denke. Freiheit bedeutet auch, dass ich den anderen sehe, dass ich mich in seine Lage hineinversetze und dass ich im Stande bin, durch einfühlsames Begreifen von alledem meine Freiheit auszuweiten. Denn was ist das gegenseitige Verständnis anderes als die Ausweitung der Freiheit und die Vertiefung der Wahrheit?“ Václav Havel

Es wird viel geredet, wenn der Tag lang ist. Es wird viel diskutiert, belehrt und informiert. Gleichzeitig wurde in einer Studie festgestellt, dass wir Erwachsenen durchschnittlich nur ca. 20 Fragen pro Tag stellen (im Vergleich: ein 6-jähriges Kind stellt ca. 500 Fragen pro Tag). Sind wir Erwachsenen nicht mehr neugierig? Wissen wir schon alles? Oder sehen wir den Dialog nicht mehr als Dialog?

„Bits and Bytes“ sind keine Informationen. Jeder kennt dies, der mit e-Mails arbeitet. 70 bis 80 Prozent der e-Mails werden ungelesen gelöscht. Nicht aus böser Absicht. Vielmehr erkennt der Adressat für sich keinen Nutzen. Daten müssen analysiert, strukturiert, formalisiert und in ihrem Kontext gesehen werden, dann werden sie zu wertvollen Informationen. SPAMs, die wild an alle möglichen Menschen im Unternehmen geschickt werden, verschlingen Ressourcen, bringen keinen informativen Nutzen, werden nicht zu handlungsorientierten Informationen.

Informationen gibt es nicht zum Nulltarif. Informationshandling in Unternehmen kostet Geld, benötigt personelle Ressourcen und schlägt permanent zu Buche. Die Analyse der IT-Kostenstrukturen in Unternehmen zeigt, dass Investitionen in neue IT-Vorhaben einen immer kleineren Teil der Gesamtkosten der IT ausmachen. So betrug ihr Anteil beispielsweise bei der Deutschen Bank im Jahr 2002 lediglich rund 27 % (Lamberti 2003). 73 % des IT-Budgets wurde für den laufenden Betrieb, den Support und die Weiterentwicklung existierender IT-Lösungen aufgewendet.

All diese Punkte sprechen eine deutliche Sprache:

- Informationsgewinnung und –technologie benötigen eine geplante, strukturierte Vorgehensweise, die das System schlank, aber schlagkräftig gestaltet.
- Informationsgewinnung und –nutzung muss stets zu einem messbaren Nutzen für das Unternehmen und die Kunden führen. Dieser Nutzen sollte ein fester Bestandteil von Controlling sein.

Informationsmanagement besteht aus mehreren, sich gegenseitig bedingenden Bausteinen: Mensch, Technik, Umfeld und Organisation. Jeder Baustein hat seine Berechtigung und sollte aktiv in den Aufbau der Informationsgewinnung eingebunden und im Auge behalten werden.

1. Mensch

Der Mensch weiß am besten, welche Informationen ihm in seinem beruflichen Alltag weiterhelfen und er kann nur eine bestimmte Menge an Information gezielt und bewusst verarbeiten. Alles was darüber hinausgeht, wird weggeklickt, geht unwiederbringlich verloren. Kunden sollten von Mitarbeitern einheitlich behandelt werden, Zusagen und Problemlösungen sollten aus einem Guss sein. Implementiert wurde ein Informationssystem, basierend auf Microsoft Outlook und MS-Sharepoint, das zuließ, Informationen gezielt zu filtern, zu streuen und zu kommentieren. Der technische Aufwand war sehr gering und die Mitarbeiter konnten sich gegenseitig unterstützen, so dass keine Schulung notwendig war. Die Kommentierung von Informationen (positiv wie negativ) führte dazu, dass die Informationsflut um ca. 50 % reduziert und die Mitarbeiter handlungsfähiger wurden. Dies schlug sich in geringeren Fehlzeiten und einem Anstieg von verwertbaren Verbesserungsideen nieder.

2. Technik

Die Technik sollte intuitiv zu bedienen und jederzeit veränderbar sein. Je mehr Anwenderschulungen benötigt werden, umso stärker wächst der Widerstand. Je komplizierter die Technik, desto höher der Aufwand für Wartung und Pflege und desto geringer der Etat für die Weiterentwicklung. Für ein serviceorientiertes Dienstleistungsunternehmen sollte die Servicegeschwindigkeit erhöht, die Reisezeiten reduziert und die Problemlösung für den Kunden effizienter werden. Um diesen Marktanforderungen gerecht zu werden, wurde eine mobile Servicelösung basierend auf einem Pocket PC (MDA) und Microsoft CRM entwickelt. Innerhalb von 3 Monaten (!) wurde das Informationssystem entwickelt, eingeführt und von den Mitarbeitern angewendet. Der Projektionsaufwand hat sich innerhalb weniger Monate amortisiert. Die Kostenreduktion im Servicebereich betragen 40 %. Kunden und Mitarbeitern waren höchst zufrieden.

3. Umfeld und Organisation

Das Umfeld und die Organisation müssen sich bewusst zur Informationsgewinnung positionieren. Dazu gehört eine rechtzeitige Einbindung der Personal- bzw. Betriebsrates und klare Aussagen zum Datenschutz. Gleich wichtig sind definierte Spielregeln, WER für WAS, WIE im Informationsmanagement bzw. in der Informationsbeschaffung zuständig und verantwortlich ist. Ohne diese Struktur ist der Weg zum Overflow nicht weit und der Widerstand der Anwender vorprogrammiert. Hilfreiche Informationen müssen aktiv eingefordert werden (können). „Hilflose“ Infos müssen abgestellt werden. Dieses Recht, Informationen nach ihrem Nutzen zu bewerten, muss in der Organisation verankert sein und von Mitarbeitern eingefordert werden. Ein projektorientiertes Unternehmen war gezwungen, immer schneller Projekte für die Produktentwicklung aufzustellen und durchzuführen. Daraufhin wurde eine auf MS-Project basierende Projektinformationsdatenbank, in der Projektverläufe, Projektergebnisse, Projektmitarbeiter, Erfolge und Misserfolge von Projekten gesammelt, bewertet und gesichtet wurden, aufgestellt. Jeder Projektmitarbeiter war gelistet und konnte seine Erfahrungen, seine Informationen und seine Bewertungen abgeben. Durch diese Datenbank wurden die Abbrüche von Projekten um 60 %, die Laufzeit um 40 % und die Projektmeetings um 30 % reduziert.

Informationsgewinnung und –technologie sind kein Buch mit 7 Siegeln. Strukturiert und konsequent angegangen erhöhen sie den wirtschaftlichen Nutzen für Unternehmen und werden nicht zum geldverschlingenden Monster.