



Heinrich Keßler

Informationsmanagement – eine neue Führungsaufgabe

Der Aufsatz zeigt die Verantwortung der Führung einer Organisation für das Informationsmanagement auf. Die Aufgaben werden am Beispiel von Projekten für das Informationsmanagement nachvollziehbar aufgezeigt. Sie sind heute aktueller denn je.

Der Aufsatz ist im Jahre 1997 veröffentlicht worden in

Schleiken/Winkelhofer (Hrsg.):
Informationsmanagement - eine neue Führungsaufgabe
Unternehmenswandel und Projektmanagement
1997, Würzburg, Lexika-Verlag (Krick-Fachmedien)

Das Manuskript vom 01.12.1996 wurde am 03.06.2017 vom Autor in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Heinrich Keßler

Informationsmanagement- eine neue Führungsaufgabe

Informationen und Identität einer Organisation

Die Informationen, die innerhalb einer Organisation gültig sind, sind unverwechselbare, identitätsbildende, wesentliche Merkmale jeder Organisation. An der „Schnittstelle“ (Grenze) zu anderen Organisationen bilden alle Organisationen ein Grenzmanagement (Schnittstellenmanagement), das insbesondere zu regeln hat,

- welche Informationen von innen nach außen dürfen,
- wie diese Informationen „verfälscht“ werden,
- welche Informationen von außen nach innen dürfen,
- wie die Dechiffrierung von Informationen von außen in die „eigene“ Sprache zu erfolgen hat,
- wie die dechiffrierten externen Informationen gefiltert und aufbereitet werden,
- wem diese gefilterten Informationen wann und in welcher Art und Weise zugänglich gemacht werden.

Information als Prozess

Information ist der Prozess der Einflussnahme auf das Handeln und Verhalten mittels Daten, die vom potentiell Handelnden als „Information“, d.h. als formend, relevant und gültig interpretiert werden.

Information und Bezugsrahmen

Handeln und Verhalten folgt stets der Information. Handeln und Verhalten von Individuen und Organisation bewegen sich stets innerhalb von akzeptierten Bezugsrahmen. Ein Bezugsrahmen enthält die unterschiedlichsten Informationen. Er enthält mindestens:

- Daten und Fakten aller Art:
 - objektive Daten (= solche Daten, die in und außerhalb der Organisation als „objektiv“ gelten),



- Normen, Standards, Rituale, Verhaltensmuster, Syntax, Regeln, Verfahren, Modelle, Begriffsdefinitionen, Abkürzungen, usw. (kollektives Bewusstsein und kollektives Unbewusstes),
 - Archetypen, Glaubenssätze, Überzeugungen, Mythen, Anekdoten, Erfahrungen, Visionen, Ängste, Erlebnisse, Erwartungen, Ziele, „Feindbilder“, Einstellungen, usw. (kollektives Bewusstsein, kollektive emotionale Grundtönung, kollektives Unbewusstes, Gruppennormen: „Was man tun darf und was nicht“, usw.),
 - Strukturen und Knoten als Ordnungssystem (formale Organisation)
 - Beziehungen, Abhängigkeiten, Netzwerke, Meinungen, usw. (informale Organisation)
-
- Regeln, wie diese Daten und Fakten zu erkennen, zu dechiffrieren, zu verbinden und zu bewerten sind (Gewohnheiten, Vorschriften, Regeln, Anleitungen, usw.)
 - Prozesse (Abläufe), in welchen neue Daten und Fakten aufgenommen und zu „Informationen“ entwickelt werden, oder aber, in welchen neue Informationen aus der Überprüfung von bestehenden, ganz oder teilweise ungültig gewordenen Daten und Fakten durch die Überprüfung mit den neuen Daten und Fakten generiert werden. Diese Prozesse sind die Prozesse der Kommunikation und Interaktion.
 - „Spielregeln“ für die Ergänzung unvollständiger und/oder widersprüchlicher und/oder unverständlicher Informationen, z.B. wie in der jeweiligen aktuellen Situation fehlende oder falsche oder ungültig gewordene Daten und Fakten durch Annahmen, Hypothesen, Vorstellungen, Wünsche, Interpretationen des Individuums ersetzt werden dürfen, können oder müssen.
 - „Instanzen“ zur Entscheidung, was mit unverständlichen Informationen geschieht (ignorieren, Abwehr, Interpretation, situative Ersetzung durch eigene Informationen),
 - „Spielregeln“ für das Handeln und Verhalten, wenn weder ausreichend gültige Daten und Fakten noch Möglichkeit oder Erlaubnis für deren Ersetzung oder Generierung besteht.

Der Bezugsrahmen stellt quasi die „Form“ für das Genannte dar. In-*forma*-tion ist daher alles, was den Bezugsrahmen verändert:

- „Erinnern“ und Erkennen der relevanten Information zum aktuellen Zeitpunkt der Entscheidung oder des Handelns/Verhaltens,
- Ergänzung der vorhandenen Informationen um das, was fehlt oder wenn nur widersprüchliche Informationen vorliegen,
- Ersetzung d.h. Interpretation der Informationen, die unverständlich sind,
- Generierung von neuen Informationen durch Analyse, Bewertungen, Erfahrungen, Erlebnissen usw.

Die Bezugsrahmen der Organisation und die Bezugsrahmen der die Organisation bildenden Individuen sind nur teilweise deckungsgleich. Nicht alle Handlungen, die nach dem Bezugsrahmen eines Organisationsmitgliedes möglich und „erlaubt“ sind, sind auch innerhalb des Bezugsrahmens der Organisation möglich und „erlaubt“ und vice versa: Nicht alle Handlungen, die nach dem Bezugsrahmen der Organisation möglich und „erlaubt“ sind, sind auch nach dem Bezugsrahmen des Organisationsmitgliedes möglich und „erlaubt“. Die Abweichungen werden als Rollenkonflikte, unerfüllte Erwartungen, Druck, Unzufriedenheit, Minderleistung oder Übereifer usw. erlebt bzw. kritisiert.



Eine Information informiert.

Eine Information ist gelungen, wenn in einer aktuellen Situation ein Datum eine solche Orientierung gibt, dass dadurch das Handeln oder Verhalten geformt, d.h. *informiert* wird. Dies kann durch „Erinnern“ und/oder Erkennen der relevanten Information geschehen, durch Zufall, als Ergebnis eines Suchverhaltens, als „Vorschrift“ oder als Intuition. Fehlende oder falsche Daten und Fakten des Organisations-Bezugsrahmens werden vom Individuum im Regelfall durch Daten und Fakten des eigenen Bezugsrahmens ersetzt oder ergänzt. Die In-„*Form*“-ation ist gelungen.

Das Individuum kann sich mit dem Organisations-Bezugsrahmen identifizieren oder ihn für falsch halten, sich aber dennoch innerhalb der Organisation *organisationskonform* verhalten. Auch dies ist ein Beispiel einer „gelungenen Information“.

Informationsfunktion der Hierarchie

Innerhalb des Informationssystems (Bezugsrahmens) und des permanenten Informationsprozesses erfüllte die Hierarchie bislang eine unverzichtbare Rolle: sie bildete das Referenzsystem, welches für die nachgeordneten Organisationseinheiten die Gültigkeit der verfügbaren Daten (im Sinne von „für das Handeln der Organisationsmitglieder relevant“) herstellte, legitimierte oder wieder aufhob (Informationsfunktion der Hierarchie). Den Führungskräften („Hierarchen“) fiel die Aufgabe zu, mittels Informationen das Handeln der von ihnen geführten Mitarbeiter zu veranlassen, zu ermöglichen, zu unterstützen oder unerwünschtes Handeln oder Verhalten zu unterbinden.

In der Tradition war der „ranghöchste“ der Hierarchie derjenige, der am besten informiert war. „Der weise Mann“, der „Älteste“, das erfahrenste „Familienoberhaupt“, der beste „Experte“ und andere Zuschreibungen sind mit ihrem „Herrschaftswissen“ auch heute noch vielfach Zeuge dieser aus dem Informationsvorsprung und dem „Recht und der Pflicht“ zur Information begründeten Hierarchie und daraus abgeleiteten Führungsanspruch. Wer z.B. aufmerksam das Verhalten der Politiker in den Medien beobachtet, wird leicht feststellen, dass auch heute noch viele versuchen, ihren Macht- und Führungsanspruch mit „Herrschaftswissen“ zu legitimieren.

Veränderte Informationsmöglichkeiten

Die neue und sich weiter rasch verändernde Medienlandschaft hat in den letzten Jahren radikale Veränderungen bewirkt: Bereits auf einer einzigen CD-ROM befinden sich mehr Daten und Fakten, die es einem Einzelnen unmöglich wäre, sie während seines Lebens zu sammeln, zu strukturieren und zu dokumentieren. Ein paar weitere CDs entsprechenden Inhalts reichen, um eine solche „Wissensmenge“ zu speichern, die den Lehrinhalten von Universitäten entspricht. Das Informationsproblem hat sich grundlegend geändert:



Während es „früher“ eher schwierig war, an relevante Information heranzukommen oder aktuelle Information an die erwünschte Zielgruppe zu vermitteln, ist es heute eher das Problem, aus der Inflation von leicht beschaffbarer und sich ständig aktualisierender Daten die tatsächlich relevante Information zu identifizieren. Der Informationsprozess verschiebt sich immer mehr von der Informationsbeschaffung und -vermittlung zur Informationsselektion.

Die neuen Datenverarbeitungs- und Kommunikationssysteme, zurzeit insbesondere das Internet, machen es potentiell möglich, jede beliebige Information in einer unglaublich kurzen Zeit mit sehr kleinem Aufwand „irgendwie“ zu beschaffen. Der Informant kann dabei sogar anonym bleiben: wenn die angebotenen Daten als *Information* akzeptiert werden, ist die „Führung durch Information“ gelungen.

Problem der Führung

Information ist ein wesentliches Führungsmittel. Heute kann keine Führungskraft mehr nennenswert beeinflussen (es sei denn mit rigiden Mitteln wie zum Beispiel in Gefängnissen oder in Sekten), welchen Informationen die Organisationsmitglieder bei ihrem Handeln tatsächlich folgen. Früher bildeten die Experten und Spezialisten insbesondere in den Stabsfunktionen die Filter, in welchen Informationen „von außen“ aufgenommen und in gültige Informationen „nach innen“ umgeformt wurden. Nicht selten war dieser Prozess strikt hierarchisch organisiert: die Stäbe bereiteten durch Informationssammlung, -bewertung und Interpretation Entscheidungen vor. Die Macht zur Entscheidung erhielten die Stäbe nicht, meist wurden sie auch personell knappgehalten. Der „Einfluss“ (der Stäbe und deren Informationen) war enorm, konnte jedoch in der Regel nur über den Weg über die formale Hierarchie ausgeübt werden.

Information on demand und just in time

Heute bzw. spätestens in wenigen Jahren wird jedes Organisationsmitglied in der Lage sein, sich unabhängig von organisationsinternen Experten und Spezialisten und unabhängig von allen organisationalen Filterfunktionen jede begehrte Information zu beschaffen. Der zeitliche Aufwand wird durch Suchhilfen aller Art immer geringer, da die Informanten alles tun werden, um „ihre“ Informationen schneller und früher und für den Informationsaufnahmebereiten angenehmer zu vermitteln. Je mehr es dem Informanten gelingt, seine Information als „Information on demand“ und „Information just in time“ aufzubereiten, umso wahrscheinlicher ist die Gefolgschaft für die angebotene Information. Unter Information on demand ist die Information in der situativ benötigten Menge und Qualität zu verstehen, unter Information just in time die Information zum genauen Zeitpunkt und Ort des Informationsbedarfes, in beiden Begriffen ist die eingeschlossen, dass die Information jeweils so aufbereitet ist, dass sie nahtlos zum Informationsverhalten und an den bereits jeweils vermutlich vorhandenen Vorinformationsstand passt.



Die Hierarchie, die früher sich oft aus dem „Besitz“ von Informationen legitimierte, sieht sich unvermittelt ihres „Besitzes“ beraubt. Die Menschen, die die hierarchischen Funktionen wahrnehmen sollen, sind nicht mehr in der Lage, mittels relevanter Informationen ihre Organisationsmitglieder zu führen. Falls sie dennoch versuchen, werden ihnen sehr schnell von ihren Organisationsmitgliedern die Grenzen aufgezeigt. Als nahezu einzige und manchmal schon fast als verzweifelt anzusehende „Notlösung“ für die (informationsvorsprung-)besitzlosen Führungskräfte ist ein Verhalten zu beobachten, durch permanente Ressourcenverknappung doch noch einen „Informations-“ Vorsprung für die Führungskräfte zu sichern, denn das Suchen nach dem Auskommen mit weniger Ressourcen erzwingt die Beschaffung von solchen Daten und Fakten als Entscheidungsgrößen, über deren Handlungsrelevanz „nur“ die Führungskräfte entscheiden (können und müssen). Die Ressourcenverknappung ist - wie die Geschichte vielfach aufzeigt - meist eines der letzten Machtmittel, bevor die etablierte, aber nicht mehr zeitgemäße Hierarchie endgültig zusammenbricht.

Die Probleme des heutigen Informationsmanagements

- a) Informationsmanagement wird auch heute noch weitgehend als etwas angesehen, was in den Datenverarbeitungsabteilungen geschieht. Dies ist richtig und wird es auch bleiben, soweit es die *technische* Verarbeitung und Verwaltung von Daten, Fakten („Information“) angeht.
- b) Die informationsverarbeitenden Stellen in einer Organisation haben sich insbesondere dem Management von solchen Informationen zugewendet, die leicht zu beschaffen, umzuformen, zu verdichten, auszuwerten, zu speichern, zu reproduzieren und zu visualisieren sind, z.B. sind dies nahezu alle Daten und Fakten kaufmännischer Art (= führte zur Dominanz des Controlling) und alle Daten und Fakten, die festen Regeln oder Naturgesetzen folgen (= führte zur zunehmenden Normierung von technischen Abläufen und Prozessen). Die Folgen waren in vielen Fällen der Glaube an die Gültigkeit und Richtigkeit von allem, was sich mittels Datenverarbeitung darstellen, berechnen oder überprüfen ließ.
- c) Daten und Fakten, die sich zueinander unlogisch verhalten, in verschiedenen Bezugsrahmen widersprüchlich oder mit unterschiedlicher Bedeutung zu interpretieren sind, emotional oder aus anderen Gründen „unsachlich“ und damit schwierig oder gar nicht in Datenverarbeitungssystemen verarbeitbar erscheinen, wurden und werden wahrscheinlich auch weiterhin bezüglich ihrer Handlungsrelevanz immer weiter zurückgedrängt. Die Handlungsorientierung nach qualitativen Kriterien oder nach ethischen oder moralischen Werten geht deshalb - wie überall leicht zu beobachten ist -, immer weiter zurück zu Gunsten von Handlungsorientierungen, die „leicht“, d.h. mittels technischen Mitteln „anonym“ (d.h. „objektiv“) vereinbart und überprüft werden können; z.B. höheres Gehalt, Vermögensbildung, Verzinsung, Renditen, Umsätze, Kosten, Erträge, Deckungsbeiträge, Stückzahlen usw.
- d) Die meisten der derzeitigen Führungskräfte zählen sich selbst noch zu den Laien auf dem Gebiet der Daten- und Informationsverarbeitung. Sie können noch nicht mit der neuen Informationslandschaft und deren völlig veränderten Spielregeln umgehen.
- e) Die Ursprünge der Informationen und damit die Absichten hinter der Informationsaufbereitung werden zunehmend anonym. Je plausibler und leichter erreichbar eine Information erscheint, umso eher wird sie angenommen. Die Überprüfung von Quelle, Qualität und Validität der Information unterbleibt umso wahrscheinlicher, je größer das situative Informationsbedürfnis und damit die Aufnahmebereitschaft für Informationen ist.



- f) Das Wissen und damit die Anzahl der Informationen eskaliert unverändert. Niemand ist heute mehr in der Lage, wenigstens größere Bruchteile des ständigen Informationszuwachses transparent zu machen. Es dürfte inzwischen bereits als „unmöglich“ bezeichnet werden, eine qualitative Bewertung des permanenten Informationszuwachses zu leisten. Die Komplexität ist nicht mehr darstellbar und beherrschbar. Die „Halbwertzeiten“ von neuen Informationen werden immer kürzer; für die Auseinandersetzung mit Grundinformationen wird oft zu wenig Zeit oder Sorgfalt gelegt (das Aktuelle dominiert das Grundsätzliche),
- g) Die Vereinfachungen, häufig als „Reduktion der Komplexität“ zur Aufrechterhaltung der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit bezeichnet, können sich schlagartig als fatal erweisen. Es gibt - bei aller Notwendigkeit zu vereinfachen - aber auch keinerlei Parameter, anhand welchen überprüft werden könnte, welche Vereinfachungen „gut“ und welche sich als „fatal“ erweisen werden.
- h) Die Organisationsmitglieder generieren fortwährend neue Informationen. Früher wie heute erkennen die Organisationsmitglieder unverändert viel zu selten, welche Bedeutung die neuen Informationen für die Identität und für die Zukunft der Organisation bedeuten. Während früher ein Ingenieur am Werkstor aufgefallen wäre, wenn er mit „Blaupausen“ das Werk verlassen wollte, ist es heute oft schon mit einer einzigen harmlos aussehenden Diskette möglich, die Ergebnisse von Forschung und Entwicklung vorzeitig an Dritte weiterzugeben. Die Tendenz, in der Denkfabrik zunehmend Arbeitshilfen wie Laptop, Netzwerke, Internet und Intranet und Arbeitsplatz zu Hause einzusetzen, wird es nahezu unmöglich machen, absolut sicherzustellen, dass keine wichtigen internen Informationen vorzeitig an Dritte gelangen. Die Sicherungsmechanismen der Datenverarbeitungssysteme, z.B. Passwörter, Zugriffsregelungen und anderes mehr, spielen letztendlich eher nur einen Schutz gegen den allzu zufälligen unerwünschten Informationsaustausch und - was genau so gefährlich ist - die zufällige, unbemerkte Informationsänderung durch Dritte.

Die Forderung: Informationsmanagement - eine neue Führungsaufgabe

Das Management der handlungsführenden und entscheidenden Informationen muss unverzüglich wieder Chefsache werden. Da es heute unmöglich ist, dass der „Chef“ auch der bestinformierteste ist oder bleibt, muss ein Weg gefunden werden, wie die handlungsführenden und entscheidenden Informationen gemanagt werden: Der Fokus verschiebt sich vom „Besitz“ und Management von Einzelinformationen zum Management der Art und Weise, wie Informationen generiert, gesammelt, strukturiert, bewertet, gespeichert, verteilt, genutzt und aktualisiert werden.

Informationsmanagement ist permanentes Projektmanagement

Projekte sind per definitionem zeitlich und inhaltlich begrenzt. Dies wird auch beim Informationsmanagement zutreffen. Wenn hier dennoch von „permanentem“ Projektmanagement gesprochen wird, so in dem Sinne, dass das Informationsmanagement fortwährend aus immer neuen Projekten besteht bzw. bestehen muss. Die Projekte umfassen immer „nur“ ein Teilgebiet.



Projektphasen im Informationsmanagement-Projekten

1. Analysephase:

- Sammlung aller Informationen, die die entscheidenden Personen eines Teilgebietes oder einer Funktion selbst generieren und nutzen,
- Transparenz dieser Informationen, der Dynamik und Regeln ihrer Veränderung und ihrer Quellen,
- Analyse, wer für die Gültigkeit und Validität der transparent gemachten Informationen verantwortlich ist oder als Treuhänder oder als Legitimator gilt
- Analyse, wo die Informationen entstehen, wer sie wann und zu welchen Anlässen und unter welchen Umständen benötigt
- Analyse, welche Funktionen die Informationen bei diesen Anlässen erfüllen

2. Diagnosephase

- Identifikation der Kernprobleme der Informationsentstehung, -sammlung, -bewertung, -strukturierung, -speicherung, -verteilung, -nutzung, -aktualisierung
- Formulierung von SOLL-Prozessen für Informationsteilprozesse
- Identifikation von persönlichen, organisationalen, strukturellen, funktionellen, technischen, finanziellen und anderen Widerständen gegen das voraussichtliche SOLL
- Detailentwurf des Informationsmanagements-Projektes
- Entscheidung über die Freigabe der weiteren Projektschritte

3. Konzeptphase

- Entwurf des detaillierten Projektablaufes
- Entwurf des Informationsmediums
- Kalkulation der Kosten für das Projekt und erforderlichen Investitionen
- Entscheidung über die Freigabe der Realisierung

4. Realisationsphase

- Aktualisierung der genutzten Informationen
- Implementierung der SOLL-Prozesse für die Informationsteilprozesse (Informationsgenerierung, -suche, -strukturierung, -bewertung, -speicherung, -verteilung, -nutzung, -aktualisierung)
- Vereinbarungen zur regelmäßigen Überprüfung der Aktualisierung der Informationen
- Vereinbarungen zur Pflege und Wartung der Informationen; Regeln zur Meldung falscher und/oder überholter und/oder nicht mehr relevanter Informationen,
- Vereinbarungen zur Schaffung und Pflege eines (Informations-)Mediums, das sicherstellt, dass allen Entscheidern die aktuellen gültigen Informationen zum Zeitpunkt und am Ort der Entscheidung zur Verfügung stehen (beispielsweise mittels einer „Infothek“).
- Realisation der einzelnen Schritte

5. Pflege und Wartung

- Implementierung eines Beauftragten für Informationsmanagement
- Controlling der Informationen
- Fortlaufende Aktualisierung der Infothek
- Mindestens alle 3 Jahre mittels eines neuen Projekts für jedes Informationsteilgebiet die gesamte Informationslandschaft überprüfen und gegebenenfalls ändern.



Projektorganisation im Informationsmanagement-Projekten

Die Projektorganisation sollte sich am Erfordernis der Qualitätssicherung für Informationen ausrichten, nicht an der technischen Unterstützung des Informationsmanagements.

Der Projektauftraggeber sollte immer derjenige sein, welcher die Aufgabe hat, die für seinen Verantwortungsbereich gültigen Informationen an diejenigen zu vermitteln, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben oder zu Entscheidungen benötigen.

Der Projektleiter sollte insbesondere ein guter Diplomat und Übersetzer zwischen den unterschiedlichen Fachsprachen sein.

In der Projektgruppe sollten vertreten sein:

- a) ein Generalist, der den Überblick über das Informationstohouwabohou schaffen kann;
Kernkompetenz: Strukturen im Chaos erkennen und sachliche, thematische, zeitliche Logik
- b) ein Spezialist jeder betroffenen und beteiligten Informationsfakultät und -funktion
- c) ein Experten für den Aufbau und Programmierung einer Infothek,
- d) ein Hauptnutzer der Informationen.

Ein Projektausschuss/Lenkungsausschuss ist nur erforderlich, wenn größere strukturelle oder personelle Veränderungen oder Investitionen beabsichtigt sind oder eine voraussichtliche Folge des Projektes sein können.

Zeitdauer der Informationsmanagement-Projekte

Ein erstes Informationsmanagement-Projekt sollte auf 12 Monate ausgelegt sein. Kürzere Laufzeiten lassen voraussichtlich zu wenig Zeit für die erforderlichen Basisanalysen, deren Qualität auf die Wirksamkeit des späteren Informationsmanagements erheblichen Einfluss hat. Eine Laufzeit von deutlich mehr als 12 Monaten kann schnell zu einer Überdimensionierung des Projektes führen und dadurch den Projekterfolg gefährden.