

Entscheidender Erfolgsfaktor

Die Information – graue Eminenz im Hintergrund

In den Medien, in Vorträgen oder auch in der täglichen Arbeit ist immer wieder von der Informationsgesellschaft, in der wir leben, die Rede. Wichtige Fragen bleiben dabei aber oft unbeantwortet. Meinen die Betroffenen nicht eher die Informationstechnologiegesellschaft? Wie wichtig ist Information heute wirklich, und wie sieht die Realität des Umgangs mit Information in der Praxis aus? (*)

Der Begriff Informationsgesellschaft wird meist mit der Verwendung von neuen Technologien gleichgesetzt wie z. B. dem Internet. Es ist unbestritten, dass diese Technologien unser Leben entscheidend beeinflussen; der *Umgang mit Information* hat sich dadurch aber *nicht wesentlich verbessert*. Im Gegenteil: Die Nutzung der neuen Medien erfordert zusätzliches Wissen und Fertigkeiten sowie eine entsprechende Infrastruktur. Diese Voraussetzungen sind nicht generell gegeben. Sie führen deshalb mit zunehmender Bedeutung der neuen Medien zu einem *unterschiedlichen Informationsstand* in der Gesellschaft. Dieser Unterschied ist nicht im Interesse einer funktionierenden Wirtschaft, denn ein funktionierender Informationsfluss ist letztlich eine der Voraussetzungen für einen entsprechenden Wettbewerb.

Informationsbild prägt Image

Das viel zitierte Image eines Unternehmens entspricht dem Informationsabbild, welches die Öffentlichkeit und die Kundschaft im Laufe der Zeit von diesem gewonnen haben.

Die Quantifizierung des Wertes des Images ist nur bedingt möglich. Dass damit aber ein erheblicher Wert verbunden ist, zeigt sich spätestens, wenn durch ungeeignete Kommunikation das Image zerstört wird und viele Kunden abwandern.



Dr. Christian P. Schucan

Der Autor schloss 1994 sein Informatikstudium an der ETHZ (dipl. Ing. Informatik ETH) ab. Nach verschiedenen Teil- und Vollzeitstellungen als Werkstudent trat er im gleichen Jahr in die damalige Schweizerische Bankgesellschaft ein und bearbeitete verschiedene Informations- und Informatikprojekte. 1996 bis 1999 war er Assistent am Institut für Informationssysteme der ETHZ (1999: Dr. sc. techn. ETH). Am 1. Januar 2000 gründete er sein eigenes Beratungsunternehmen, die IM Strategies AG. Zudem hat Dr. Schucan diverse Lehraufträge inne, einen auch an der ETHZ.

Ein einmal entstandener Imageschaden lässt sich nur mit erheblichem Aufwand begrenzen, und es braucht viel Zeit, den Schaden zu beheben und das Image wieder herzustellen.

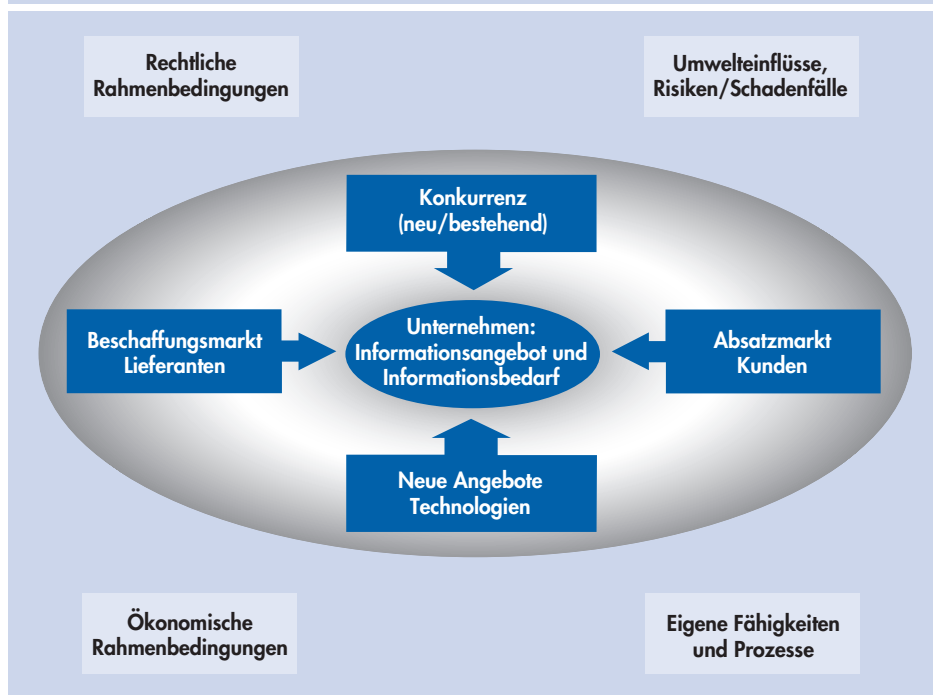
Ein bekanntes Beispiel dafür ist die Informationskampagne rund um die nachrichtenlosen Vermögen gegen die Schweizer Banken. Die Begrenzung des Schadens konnte erst durch den Abschluss des Vergleichs erzielt werden. Die Auswirkungen der Kampagne sind noch bis heute spürbar.

Wie wichtig Information ist und wie unterschiedlich der Umgang mit Information sein kann, zeigt auch folgendes (reales) Beispiel von zwei Möbeleinrichtungshäusern. Das erste Möbelhaus verzichtet – um Kosten zu sparen – auf das Auflegen von aussagekräftigen Unterlagen zu seinen Möbelprogrammen. In der Ausstellung wird der Interessent an das Verkaufspersonal verwiesen, welches wiederum auf die detaillierten Beschreibungen der Möbel im Internet hinweist. Im zweiten Möbelhaus wird der potentielle Käufer begrüsst und nach seinen Wünschen gefragt. Die Verkäuferin informiert ihn, wo er was findet und wo jeweils weitere Unterlagen aufliegen. Für spezielle Fragen wird er mit der Übergabe einer Visitenkarte eingeladen, die Verkäuferin wieder zu kontaktieren. Auf die Fragen des potentiellen Käufers gibt die Verkäuferin kompetente Antworten und macht so aus dem Interessenten einen Kunden.

Das erste Möbeleinrichtungshaus kann zwar tatsächlich Kosten sparen. Es verzichtet aber im Unterschied zum zweiten

(*) Der Autor beleuchtet in einer dreiteiligen Artikelserie ausgewählte Aspekte zur Bedeutung der Information.

Abbildung 1
Das externe Informationsumfeld eines Unternehmens



Haus auf Kundschaft, die persönlich betreut werden will, und setzt voraus, dass seine Kunden das Internet nutzen. Wenn dies der Strategie des Hauses entspricht und die Kunden dadurch allenfalls Preisvorteile gewinnen, ist dagegen nichts einzuwenden. In der Praxis ist dies aber häufig nicht der Fall. Im Vordergrund stehen oftmals Produktgestaltung und allgemeine Kommunikation. Die Kommunikation und das Informationsverhalten der einzelnen Mitarbeitenden finden meist nur beschränkt Beachtung.

Interne Kommunikation als Schwachstelle

Die interne Kommunikation lässt ebenfalls in vielen Unternehmen zu wünschen übrig. Jeder hat schon erlebt, dass seine Anfrage intern verlorengegangen

ist. Informationsprobleme führen so zu Ineffizienzen und Fehlentscheiden.

Gemäss einer Notiz in der «Handels-Zeitung» vom 6. März 2002 gibt die Hälfte von rund 300 Führungskräften an, dass sie nicht wissen, wer in ihrer Firma welches Wissen besitzt, und dass das Wissen ungenügend weitergegeben wird.

Grund dafür sind nicht etwa fehlende Werkzeuge und Technologien, sondern ungeeignete organisatorische Rahmenbedingungen und die individuell mangelhafte Informationskompetenz der Mitarbeitenden. Dabei ist ein funktionierender Informationsfluss für jede Organisation lebensnotwendig, sei es in der täglichen Geschäftsabwicklung, damit Aufträge richtig ausgeführt werden, oder in der Führung, damit der Situation angemessene Entscheide gefällt werden können.

Information: wichtig und dennoch kaum Thema

Wenn nun Information so wichtig ist, wieso findet das Thema so wenig Beachtung? *Information* ist richtigerweise *Mittel zum Zweck*. Im Zentrum des Interesses steht das eigentliche Geschäft und das daraus resultierende Ergebnis. Information wird daher aber oft nur unbewusst genutzt. Durch die Strategie werden Marktleistung und Positionierung im Markt bestimmt. Implizit wird dadurch auch das *externe* Informationsumfeld definiert (vgl. Abbildung 1). Durch die Organisation werden Geschäftsabwicklung und Führungsstruktur bestimmt. Dadurch wird implizit das *interne* Informationsumfeld definiert (vgl. Abbildung 2).

Durch den Fokus auf das einzelne Problem geht dabei eine integrierte Betrachtungsweise im Bereich der Information verloren. Dies führt zu Informationslücken, Widersprüchen oder zu einer Informationsflut.

Das interne Informationsumfeld eines Unternehmens

Im Informationsbereich lassen sich zwei Arten von Projekten unterscheiden:

- Projekte, die direkt der Informationsbeschaffung oder der Informationsweitergabe dienen und
- Projekte, welche die Voraussetzungen für einen optimalen internen und externen Informationsaustausch schaffen.

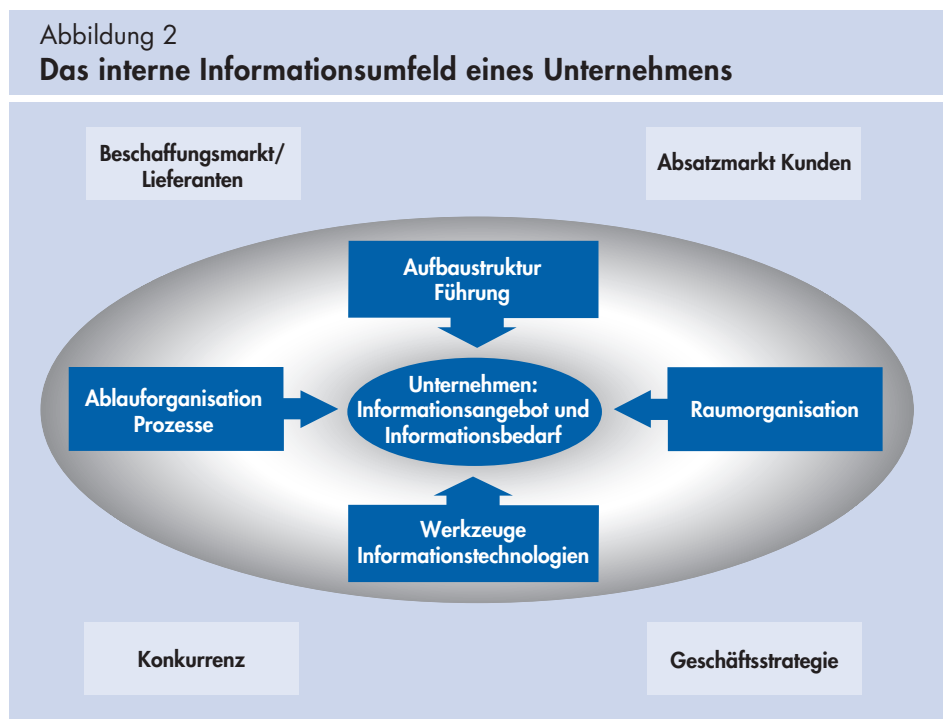
Unternehmen konzentrieren sich in ihren Projekten auf Themen, welche direkt einen Return erzielen. Dies hat zur Folge, dass den schwierigeren Projekten im Informationsbereich, die dafür aber nachhaltige Verbesserungen erzielen, weniger

Bedeutung zugemessen wird. Informationsprojekte sind zudem häufig von der Technologie getrieben, da diese am Schluss auch ein konkretes Resultat ausweisen können, nämlich die neu eingeführten Werkzeuge. Dies führt nach der Realisierung aber oftmals zur ernüchternden Bilanz, dass die Probleme nicht wirklich gelöst worden sind, nun aber ein System eingeführt ist, das betrieben und gewartet werden muss.

Information ist bei allen Handlungen im Spiel, ob bewusst oder unbewusst. Information soll zielgerichtet und dem Kontext angepasst eingesetzt werden.

Entscheidend für die gewinnbringende Nutzung von Information ist das Bewusstsein im Unternehmen, welche Information kritisch ist, wo folglich die Schwerpunkte der Informationsaktivitäten gesetzt werden müssen und wie Information interpretiert wird.

Ein *bewusster Informationsumgang* berücksichtigt den unterschiedlichen Informationsstand der verschiedenen Adressaten und zeichnet sich durch eine angemessene Form und Sprache aus. Die



integrierte Informationsnutzung muss im Unternehmen thematisiert werden, damit die Information im Tagesgeschäft im Hintergrund wirken kann. Dabei ist die Abstimmung zwischen Strategie, Or-

ganisation, Kommunikation und Informationstechnologie ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Christian P. Schucan