

Hochschule Ravensburg-Weingarten

Master-Arbeit

Thema: **Informationsmanagement
in der Sozialwirtschaft**
Praxishilfen für kleine und mittlere Unternehmen

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades
MBA Master of Business Administration an der
Hochschule Ravensburg-Weingarten

Erstellt von: **Jörg Waste**
Klammspitzstraße 8
86956 Schongau
08861/9081294
waste66@compuserve.de

Matrikelnr.: **16475**

Betreuer: **Prof. Dr. Axel-Olaf Kern**
Zweitkorrektor: **Dr. Bettina Roccor**

Datum: **30.09.2007**

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Problemstellung	1
1.2.	Zielsetzung	3
1.3.	Vorgehensweise	4
1.4.	Begriffsabgrenzung	5
1.4.1.	Information	5
1.4.2.	Kommunikation	7
1.4.3.	Management	8
1.4.4.	Informationsmanagement	8
2.	Hauptteil	10
2.1.	Die Ressource Information	10
2.1.1.	Besondere Merkmale	10
2.1.2.	Information als Wirtschaftsgut	11
2.1.3.	Zusammenfassung	13
2.2.	Konzepte des Informationsmanagements	14
2.2.1.	Informationsmanagement aus Sicht der Wirtschaftsinformatik	15
2.2.2.	Informationsmanagementkonzepte des Controllings	21
2.2.3.	Informationsmanagement als Verhaltenssteuerung	24
2.2.4.	Zusammenfassung	25
2.3.	Information in sozialen Unternehmen	25
2.3.1.	Strategische Bedeutung	25
2.3.1.1.	Grundlagen	26
2.3.1.2.	Strukturierung strategisch relevanter Informationen	29
2.3.1.3.	Diskontinuitäten	32
2.3.1.4.	Wissensmanagement	35
2.3.1.5.	Management interner Information	38
2.3.1.6.	Technische Unterstützung	40
2.3.2.	Operative Bedeutung	42
2.3.2.1.	Grundlagen	42
2.3.2.2.	Besonderheiten sozialer Dienstleistungen	46

2.3.2.3.	Geschäftsprozesse	49
2.3.3.	Unternehmenskommunikation	55
2.3.3.1.	Grundlagen	55
2.3.3.2.	Formelle Kommunikation	58
2.3.3.3.	Informelle Kommunikation	61
2.3.3.4.	Fazit Kommunikationsmanagement	63
2.3.3.5.	Technische Unterstützung der Unternehmenskommunikation	64
2.4.	Management der Abteilung Informationswirtschaft	67
2.4.1.	Funktionale Einordnung in das Unternehmen	67
2.4.1.1.	Entwicklungsgeschichte der Informationsverarbeitung	67
2.4.1.2.	Organisationsmodelle	71
2.4.2.	Aufgaben des Informationsmanagements	76
2.4.2.1.	Grundlagen	76
2.4.2.2.	Normative Aufgaben des Informationsmanagements	78
2.4.2.3.	Strategische Aufgaben	80
2.4.2.4.	Administrative Aufgaben	83
2.4.2.5.	Operative Aufgaben	85
2.4.3.	Das Anforderungsprofil des Informationsmanagers	86
3.	Schluss	93
3.1.	Zusammenfassung	93
3.2.	Checkliste	95
3.3.	Weiterführende Fragen	96
	Verzeichnis der Abbildungen	98
	Verzeichnis der Tabellen	99
	Verzeichnis verwendeter Literatur	100

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Der aktuelle Wandel unserer Gesellschaft von einer Industrie- zu einer Informationsgesellschaft bringt umfassende Veränderungen in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens mit sich. Die Auswirkungen der aktuellen Entwicklung dürften vergleichbar radikal sein, wie der als industrielle Revolution bezeichnete Wandel im Laufe des 19. Jahrhunderts. Die Politik verspricht sich von den aktuellen Veränderungsprozessen positive Impulse für die Wirtschaft und die Beschäftigung in Europa.

»Von dem Übergang zu einer digitalen, wissensbasierten Wirtschaft, der von neuen Gütern und Dienstleistungen ausgelöst wird, werden starke Impulse für Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsmöglichkeiten ausgehen. Darüber hinaus wird dieser Übergang es ermöglichen, die Lebensqualität der Bürger wie auch den Zustand der Umwelt zu verbessern.« (Europäischer Rat 2000:1.8.)

Im Rahmen der Umsetzung der Lissabonstrategie des Europäischen Rates hat das Bundeskabinett am 8. November 2006 ein Aktionsprogramm Informationsgesellschaft Deutschland 2010 (Website des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, 2006, Internet) beschlossen. Auch in diesem Papier dominiert eine überaus optimistische Grundstimmung im Hinblick auf die zu erwartenden positiven Entwicklungen. Allerdings werden auch Herausforderungen thematisiert, die aus dem gesellschaftlichen Wandel resultieren können. Vor dem Hintergrund, dass aktuell nur 60 Prozent der Bundesbürger Zugang zum Internet haben, formuliert das Papier des Wirtschaftsministeriums die Notwendigkeit, die Integration von Bürgerinnen, Bürgern und Staat in die Informationsgesellschaft zu beschleunigen.

»Dafür müssen die Online- Dienste weiterentwickelt und flächendeckend angewendet werden. Damit wird auch ein Anreiz geschaffen, bisher IKT-ferne Teile unserer Bevölkerung in die Informationsgesellschaft zu integrieren.« (Website des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie 2006:6, Internet)

Die Politik hat die Information als Gegenstand politischen Gestaltens erkannt und macht sie zum Inhalt vielfältiger Bemühungen. Wirtschaftsunternehmen sind als Subsysteme der Gesellschaft von der Entwicklung zur Informationsge-

sellschaft ebenfalls betroffen. Neben sich bietenden, bemerkenswerten Chancen für die Unternehmen sind jedoch auch namhafte Risiken zu beachten.

Für die verantwortlichen Manager in Unternehmen der Sozialwirtschaft bedeutet die wachsende Relevanz der Ressource Information eine doppelte Herausforderung. Zum einen wird die Verfügbarkeit von und der Umgang mit Information das Wirtschaften in Zeiten knapper Ressourcen signifikant beeinflussen. Nach der Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente in den Non-Profit-Organisationen gilt die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologie als die nächste Herausforderung für soziale Unternehmen, mit deren Hilfe das vorhandene Rationalisierungspotenzial ausgenutzt werden kann. (Neumann 2005:50) In der Unternehmensführung wird es darauf ankommen, dass die Informationen für die strategische Planung am richtigen Ort zur richtigen Zeit in der erforderlichen Menge verfügbar sind, damit die richtigen Entscheidungen getroffen werden können.

Zum anderen sind soziale Unternehmen vor dem Hintergrund ihrer ethisch-motivierten Leitbilder aufgerufen, die sozialpolitische Dimension der gesellschaftlichen Veränderungen zu beobachten und unerwünschten Entwicklungen mit eigenen Konzepten entgegenzutreten.

Wird sich der Umfang der Teilhabe am Leben künftig am Nutzungsgrad von Informationstechnologie orientieren? Wie wirkt sich das Leben in den virtuellen Welten des Web 2.0 auf die Psyche von Jugendlichen aus? Wird der Sozialarbeiter zukünftig seine Zielgruppe nur noch virtuell erreichen? (Josephstal 2006: Internet) Diese Fragen sind bislang noch nicht hinreichend beantwortet. Sie eröffnen sozialpolitische Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch neue Betätigungsfelder auf dem Sozialmarkt der Zukunft.

Kleinen und mittleren Unternehmen der Sozialwirtschaft ist zum heutigen Zeitpunkt die wachsende Bedeutung der Information für Gesellschaft und Unternehmensführung nicht hinreichend bewusst. Bestenfalls wird auf momentane Anforderungen reagiert, von einer aktiven Gestaltung der Ressource Information kann jedoch keineswegs die Rede sein. Damit setzen sich die sozialen Unternehmen wirtschaftlich unkalkulierbaren Risiken aus und drohen auf gesellschaftspolitischem Gebiet ihre Gestaltungskraft zu verlieren.

1.2. Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit möchte die Bedeutung der Ressource Information für das Management sozialer Unternehmen verdeutlichen und Handlungsmöglichkeiten für die Gestaltung des Informationsmanagements in Unternehmen geben. Auch für das Management sozialer Unternehmen gilt:

»In gewisser Weise kann Management nachgerade definiert werden als die Kunst, mit komplexen Systemen erfolgreich umzugehen, sie zum Beispiel in eine erwünschte Richtung zu steuern und ihr Verhalten so zu beeinflussen, dass bestimmte Ziele erreicht werden. Man kann auch sagen, Management bedeute, ein System unter Kontrolle zu bringen und es unter Kontrolle zu halten.« (Malik 2004:1, Internet)

Die Komplexität von Managementprozessen wird durch die nahezu unbegrenzt zur Verfügung stehende Information täglich weiter gesteigert. Es liegt jedoch in der Natur des Wirtschaftsgutes Information, dass ein Mehr an Information nicht notwendigerweise zusätzliche Klarheit oder gar Nutzen stiftet. Man kann von chronischer Informationsarmut in einer wachsenden Datenflut reden, die es täglich zu bewältigen gibt.

Die vorliegende Schrift richtet sich an die Manager kleiner und mittlerer sozialer Unternehmen, die täglich mit der hohen Komplexität ihrer Steuerungsaufgabe konfrontiert sind. Geschäftsführer, Abteilungsleiter und Aufsichtsgremien können an entscheidender Stelle die Strukturen und Prozesse des Unternehmens so beeinflussen, dass Informationsmanagement zur Bewältigung der Managementaufgabe unterstützend beitragen kann. Dazu müssen sie die Besonderheiten der Ressource Information verstehen und Möglichkeiten einer aktiven Gestaltung kennen und nutzen.

Der Leser soll erkennen, dass Informationsmanagement eine Querschnittsfunktion des Unternehmens ist und in allen Prozessen innerhalb des Systems Soziales Unternehmen, aber auch in Interaktion mit der Unternehmensumwelt von herausragender Bedeutung ist. Der Umgang mit Informationen beeinflusst unmittelbar die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Ressource Information hat für das Unternehmen strategische Bedeutung, und die Beschäftigung mit Fragestellungen des Informationsmanagements ist eine dringliche Aufgabe der oben genannten Zielgruppe. Weiterhin soll gezeigt werden, dass

bestimmte Aufgaben des Informationsmanagements übergreifend von allen Führungskräften zu leisten sind, andere jedoch die Beteiligung von Spezialisten erfordern.

Die Bewertung der einleitend genannten sozialpolitischen Umwälzungen, die aus dem anbrechenden Informationszeitalter resultieren, sind nicht Gegenstand dieser Arbeit. Sie stellen dessen ungeachtet jedoch gleichfalls eine Herausforderung für das politische Wirken sozialer Organisation und ein zukünftiges Betätigungsfeld für die soziale Arbeit dar.

1.3. Vorgehensweise

Zu Beginn der Arbeit ist es erforderlich, die grundlegenden Besonderheiten der Ressource Information darzustellen. Weiterhin ist einleitend zu klären, inwieweit Information in die Kategorisierung von Wirtschaftsgütern eingeordnet werden kann und damit zum Gegenstand des Managements knapper Ressourcen wird. Anschließend sollen einige grundlegende Konzepte des Informationsmanagements in ihren Grundzügen dargestellt werden. Indem Konzepte aus unterschiedlichen Disziplinen angesprochen werden, erhält der Leser einen Überblick über die Breite der praktischen Bedeutung des Informationsmanagements sowie über die Vielfalt der wissenschaftlichen Diskussion zu diesem Thema.

Vor dem Hintergrund der Konzepte kann der Leser im zweiten Abschnitt der Arbeit die Bedeutung von Information für sozialwirtschaftliche Unternehmen beurteilen. Zunächst wird auf die Rolle von Information bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und anschließend bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse auf operativer Ebene eingegangen. Ergänzend wird das Zusammenspiel von Information und Kommunikation dargestellt. In diesem Abschnitt wird wiederholt auf das Neue St. Galler-Management-Modell sowie auf eine systemtheoretische Sicht des Unternehmens zurückgegriffen, die für das Verständnis der Informationsprozesse hilfreich sind.

Folgerungen aus der Darstellung richten sich bis zu diesem Punkt an das Management sozialer Unternehmen in seiner Gesamtheit. Aus der Schilderung ist jedoch der Bedarf eines spezialisierten, funktionalen Informationsmanagements abzuleiten, das entsprechend seiner Aufgaben in die Organisation einzu-

binden ist. Bis zu diesem Abschnitt wird eine im Wesentlichen technikunabhängige Sicht auf das Thema Informationsmanagement verfolgt. An dieser Stelle ist jedoch nun ein Überblick über die Entwicklungsgeschichte der Informationstechnologie erforderlich, um Organisationsmodelle, Aufgaben des Informationsmanagements und den Handlungsbedarf im Sinne einer Organisationsentwicklung zu verstehen.

Die Abgrenzung der Aufgaben des funktionalen Informationsmanagements und Hinweise auf den Kooperationsbedarf mit anderen Managementfunktionen des Unternehmens bilden den dritten Abschnitt und münden in ein Anforderungsprofil für den leitenden Informationsmanager sozialer Unternehmen.

Zum Ende der Abhandlung gilt es, die wichtigsten Folgerungen in Form einer Checkliste zusammenzufassen. Anhand dieser Checkliste wird für die Verantwortlichen sozialer Unternehmen zu klären sein, ob auf dem Gebiet des Informationsmanagements Handlungsbedarf besteht oder ob die Ressource Information in ihrem Unternehmen gut zur Geltung kommt.

Schließen wollen wir mit einigen weiterführenden Fragen, die im Umfang dieser Abhandlung keine Beantwortung finden konnten, die jedoch eine wissenschaftliche Untersuchung wert sind.

1.4. Begriffsabgrenzung

Um sich dem Thema Informationsmanagement erfolgreich nähern zu können, sind im Vorfeld einige Begriffsbestimmungen erforderlich. Zunächst ist der Begriff Information zu erläutern und von anderen Begriffen wie Daten, Wissen und Kommunikation abzugrenzen. Danach soll das der Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Management verdeutlicht werden, um auf diese Art den zusammengesetzten Begriff des Informationsmanagements zu definieren.

1.4.1. Information

Der Begriff Information wird in der Literatur je nach wissenschaftlicher Disziplin des Autors unterschiedlich definiert. Besonders die Betriebswirtschaftslehre und die Informatik sowie die aus beiden Disziplinen hervorgegangene Wirtschaftsinformatik haben sich mit dem Begriff Information ausführlich be-

schäftigt. Zur Verdeutlichung ist ein Blick auf die drei Ebenen der Semiotik hilfreich. Die Semiotik unterscheidet Syntaktik, Semantik und Pragmatik.

Daten sind als syntaktisch gegliederte Zeichenfolge zu sehen, unabhängig von ihrem Sinngehalt. Die Informatik betont zusätzlich die Maschinenlesbarkeit als konstitutives Merkmal von Daten. Auf der semantischen Ebene kommt die Interpretation des Inhalts hinzu. Idealerweise werden die vorliegenden Daten von Sender und Empfänger gleich interpretiert. Die Betriebswirtschaftslehre ergänzt die pragmatische Ebene der Semiotik und betont die Zweckeignung als wesentliches Element der Information. (Gabriel 2003, 30-319) Hier wird die Sicht Wittmanns aufgegriffen: »*Information ist zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition eingesetzt wird.*« (Wittmann 1959:14) Diese Definition erweitert unser Thema um den Begriff des Wissens und macht seine Einordnung in den Gesamtzusammenhang nötig. Wissen besteht aus subjektiv als gewiss und sicher erkannten Anteilen und einem erheblichen Anteil an Vorstellungen, Meinungen und Annahmen, die bestenfalls zu Aussagen über Wahrscheinlichkeiten berechtigen. (Wittmann 1959:15f.) Wissen ist also als der übergeordnete Begriff des Themenkomplexes zu betrachten und »*entsteht erst durch die Verknüpfung und Bewertung von Informationen auf dem Hintergrund von persönlichen Erfahrungen oder bereits vorhandenem (Fach-) Wissen.*« (Kreidenweis 2005:75) Hilfreich für die Unterscheidung von Wissen und Information ist auch die Feststellung, dass Information als expliziertes, also vom Menschen losgelöstes Wissen definiert werden kann. Diese Explizierung bringt jedoch kommunikative Probleme mit sich und ist keineswegs vollständig möglich. (Teubner 2005:59) Die folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang der Begriffe.

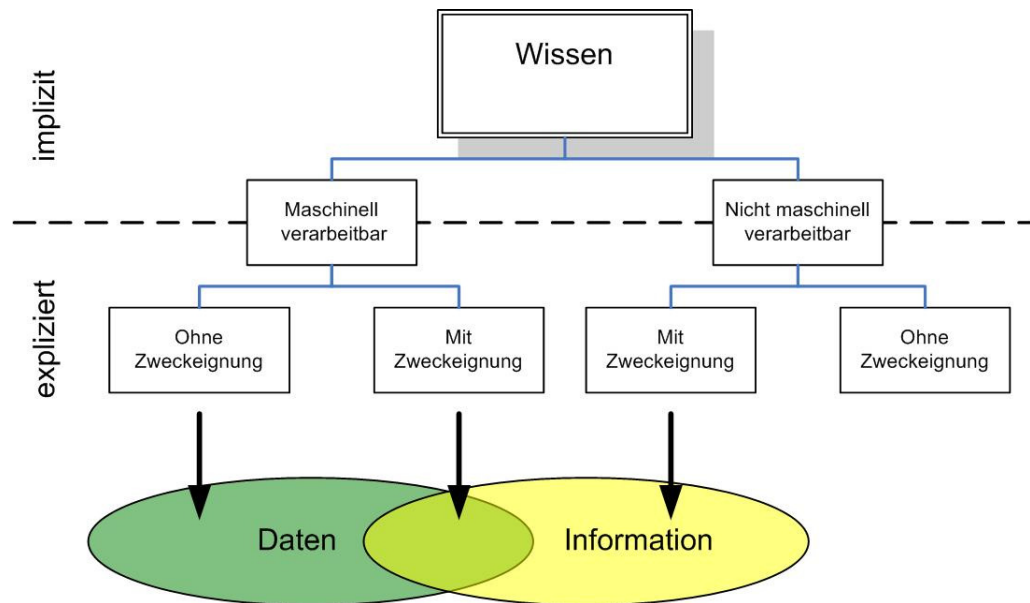


Abbildung 1: Systematisierung des Wissensbegriffes
(Gabriel 2003:31)

Wir können demnach Information als expliziertes Wissen mit Zweckeignung definieren.

1.4.2. Kommunikation

Kommunikation und Information bilden ein untrennbares Begriffspaar. Information kann ohne Kommunikation und Rezeption durch einen Menschen keiner Zweckbestimmung dienen. Auf der anderen Seite leistet Kommunikation ohne Zweckbestimmung keinen Beitrag zum Wertschöpfungsprozess in Unternehmen. Damit soll keineswegs das informelle Pausengespräch geopfert werden, da in Pausengesprächen sehr wohl Information im Sinne dieser Arbeit transportiert wird, indem das Wissen um das Befinden und die Einstellungen des Kollegen natürlich eine Zweckeignung für das Unternehmen aufweist.

Eine rein technische Definition von Kommunikation als Nachrichtentransport von Sender zu Empfänger greift zu kurz für das angestrebte Verständnis von Informationsmanagement.

»Nach psychologischer Auffassung ist Kommunikation interaktives Verhalten der beteiligten Akteure mit Bezug auf den Erfahrungshorizont des jeweiligen Kommunikationspartners. ... Die psychologische Kommunikationsforschung unterscheidet deshalb zwischen dem Inhalts- und dem Beziehungsaspekt eines kommunikativen Aktes.« (Gabriel 2003:37)

Interessant ist die Tatsache, dass die Beziehungsebene auch dann erhalten bleibt, wenn die Kommunikation durch eine Informationsverarbeitung Mensch-Maschine-Mensch unterbrochen wird, solange der ursprüngliche Sender in der Kommunikationsbeziehung noch erkannt oder mindestens vermutet werden kann. Informationsmanagement muss sich also auch als Kommunikationsmanagement verstehen, wenn es der gestellten Aufgabe gerecht werden will.

1.4.3. Management

Der zweite Bestandteil des zu definierenden Begriffs Informationsmanagement wird von Hildebrand zunächst sehr weit gefasst: »*Generell kann Management verstanden werden als eine Antwort auf das Organisationsproblem, das in einer arbeitsteiligen Gesellschaft zu lösen ist.*« (Hildebrand 2001:8) Diese Sicht trägt dem Umstand Rechnung, dass erst, wenn mehrere Personen an einem Wertschöpfungsprozess beteiligt sind, Informationen entlang der Wertschöpfungskette ausgetauscht werden müssen. Hier zeigt sich die enge Verflechtung zwischen Information und Management. Die systemtheoretische Managementlehre verdeutlicht diesen Zusammenhang und stellt fest:

»In abstrakter Sicht können wir die Unternehmensführung als informationsverarbeitendes System betrachten, in welchem Information über unternehmensinterne und -externe Tatbestände und Geschehnisse so wie eigene Wertvorstellungen zu Entscheidungen und Anordnungen zwecks Lenkung der operationellen Handlungen verarbeitet werden.« (Ulrich 1974:28)

Die Begriffe Unternehmensführung und Management werden bei Ulrich synonym verwendet.

1.4.4. Informationsmanagement

Führt man die beiden Begriffe Information und Management zusammen, so trifft man auf institutionelle und funktionale Sichtweisen. Für die von uns angestrebte Definition des Informationsmanagements ist die funktionale Sicht zielführend, wonach das Informationswesen als Funktionsbereich des Managements innerhalb des Versorgungsbereichs eingeordnet werden kann. (Ulrich 1974:38) Ergänzt um die auf Fayol zurückgehenden Grundfunktionen des Managements ergibt sich dann bei Hildebrand die Definition:

»Informationsmanagement beinhaltet alle Aufgaben bezüglich der Planung, Gestaltung, Organisation, Koordination und Kontrolle von technikgestützter Information und Kommunikation im Unternehmen, mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg zu steigern.« (Hildebrand 2001:35)

Der in dieser Definition vorgenommenen Beschränkung auf technikgestützte Information kann jedoch nicht gefolgt werden, da auch Informations- und Kommunikationsprozesse auf nicht technischer Ebene Gegenstand des betrieblichen Informationswesens sein müssen, will man nicht eine unnatürliche Bruchlinie der Zuständigkeiten nach dem Fortschritt des Technisierungsgrades schaffen.

Wir definieren also Informationsmanagement als die Planung, Gestaltung, Koordination und Kontrolle von im betrieblichen Kontext verstandenen Daten mit Zweckeignung, sowie deren Kommunikation, mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg zu steigern.

2. Hauptteil

2.1. Die Ressource Information

Zunächst soll auf die auffälligen Besonderheiten der Ressource Information eingegangen werden. Die Beachtung dieser Besonderheiten wird das Verständnis für das Management von Information im Unternehmen erleichtern. Zusätzlich soll geklärt werden, wie diese Ressource in die Systematik der Produktionsfaktoren in volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht einzuordnen ist.

2.1.1. Besondere Merkmale

Informationen können zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse beitragen und somit Nutzen stiften. »Damit wird Informationen die gleiche Eigenschaft zugesprochen wie Gütern.« (Teubner 2005:60) Allerdings sind im Vergleich mit physischen Gütern wichtige Besonderheiten zu beachten, die sich letztlich auch in einem abweichenden Management des speziellen Gutes Information niederschlagen.

Die Vervielfältigung vorhandener Informationen ist beliebig und zu geringen Kosten möglich.

Informationen verbrauchen sich nicht durch ihren Einsatz.

Vielfacher Besitz der gleichen Information ist möglich, Durchsetzung von exklusiven Eigentumsrechten schwierig. Die Notwendigkeit, Dritte von Informationen auszuschließen, führt zu Datensicherheits- und Datenschutzüberlegungen.

Informationen bilden physische Realitäten ab und sind immer auch selbst physische Realität, hier sei die Bindung an ein Trägermedium genannt, das einem Verschleiß unterliegen kann und der Haltbarkeit der Information Grenzen setzt. Die Qualität der Informationen hängt von Genauigkeit, Vollständigkeit, Zeitgenauigkeit und Zuverlässigkeit ab.

Informationen lassen sich schnell und leicht transportieren.

Informationen sind keine freien Güter, sie können einen kostenadäquaten Wert haben. Dieser Wert muss nicht in Zusammenhang mit dem Nutzen stehen, den die Information stiftet, denn:

»Die Nutzenbewertung von Informationen unterliegt allerdings einem besonderen Problem, das als Informationsparadoxon bezeichnet wird: Eine Bewertung von Information setzt (...) voraus, dass die zu beschaffende bzw. zu erwerbende Information bereits bekannt sein muss. Wenn jedoch die Information einer Bewertung zugänglich ist, hat der Informationsbeschaffer die Information bereits aufgenommen und muss sie nicht mehr erwerben.« (Picot/Scheuble 1997:16f., zit. in Teubner 2005:60)

Informationen lassen sich erweitern und verdichten. Sie stellen immer mehr oder weniger abstrahierende Modelle einer Wirklichkeit dar. Durch den Prozess der Verarbeitung geht die Sichtweise des Beobachters in die Information ein und kann ganz wesentlich zur Änderung des Informationsgehalts beitragen. Informationen sind kaum noch korrigierbar, wenn sie einmal in Umlauf gebracht wurden. Eine Nachbesserung ist nur mit erheblichem Aufwand und unter Beeinträchtigung der Glaubwürdigkeit aller Nachfolgeinformationen möglich. (Teubner 2005, 60)

2.1.2. Information als Wirtschaftsgut

Neben der Fähigkeit, Nutzen zu stiften, ist für das Wirtschaftsgut die relative Knappheit konstitutiv. Die Knappheit von Informationen kann durch eine Grafik veranschaulicht werden.

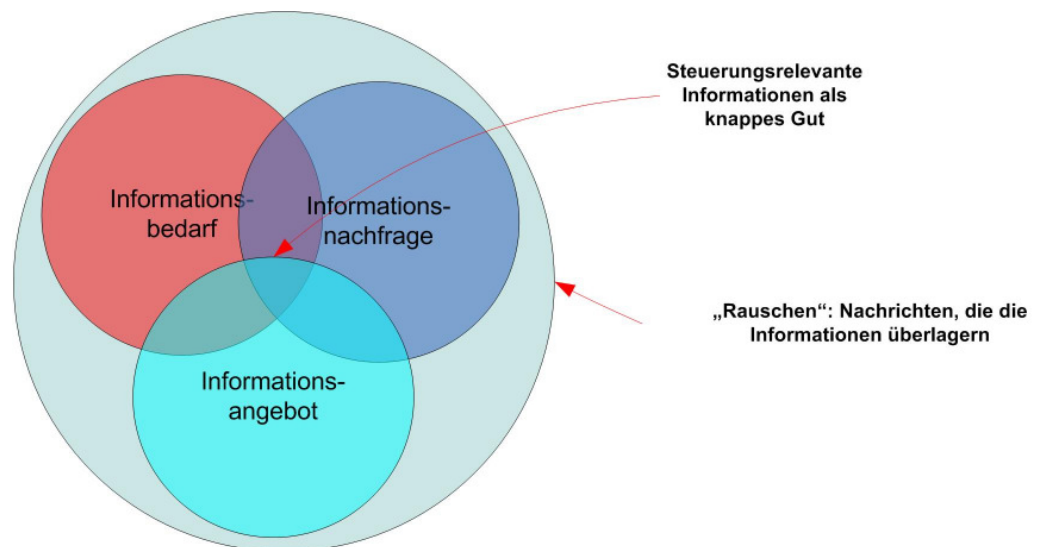


Abbildung 2: Informationsstand
(Stickel 2001:4) und (Krcmar 2003:50)

Betrachtet man die für die Unternehmung steuerrelevanten Informationen, die notwendig sind, angeboten und von den Entscheidungsträgern nachgefragt werden, so ergibt sich eine sehr kleine Schnittmenge, die noch dazu von Nach-

richten ohne Steuerungsrelevanz ständig in Form eines Rauschens überlagert ist.

In der Definition wurde Information bereits von den Begriffen Daten und Wissen abgegrenzt. Wir hatten Information als zweckbezogenes Wissen verstanden und sind damit Wittmann gefolgt, der eine Diskussion über die Zuordnung der Information zu den volks- und betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren ausgelöst hat. *»Vor allem in der Literatur zur Informationsverarbeitung wird Information als zusätzlicher Faktor angesehen, während die produktionswirtschaftliche Literatur eher zur zweiten Ansicht tendiert.«* (Seidenberg 1998:2ff. zit. in Teubner 2005:60) Folgt man der produktionswirtschaftlichen Betrachtungsweise, muss Information als integraler Bestandteil des Faktors Arbeit und damit indirekt als Wissen des Mitarbeiters gewertet werden. Mit Hilfe der Differenzierung der Produktionsfaktoren durch den Produktionsfaktoransatz der Betriebswirtschaftslehre nach Gutenberg kann gezeigt werden, an welchen Stellen des Prozesses betrieblicher Leistungserstellung Information eine Rolle spielt. Der dispositive Faktor umfasst Planung, Organisation und Geschäftsführung. Er ist in hohem Maß auf Informationen angewiesen und kann in systemtheoretischer Sicht als informationsverarbeitendes Subsystem innerhalb des Unternehmens verstanden werden. *»Die dispositive Arbeit ist geradezu idealtypische Informationsarbeit und hat dispositive Informationen zum Ergebnis, vor allem Entscheidungen darüber, wie die Elementarfaktoren in der Produktion kombiniert werden sollen.«* (Teubner 2005:61) Auch in der objektbezogenen Arbeit spielen Informationen eine wichtige Rolle. Informationen können in der internalisierten Form als Wissen des Mitarbeiters vorkommen oder externalisiert als Austausch zwischen den Mitarbeitenden. In der Erstellung sozialer Dienstleistung sollte an dieser Stelle zutreffenderweise eher von subjekt- oder kundenbezogener Arbeit gesprochen werden. Als Beispiel für Informationen in der kundenbezogenen Arbeit sei hier der regelmäßige Austausch von Informationen zum Schichtwechsel oder die Teamkonferenzen genannt. Bei richtiger Gestaltung können Informationen so kommuniziert werden, dass sie das Verständnis für die Situation und die Bedürfnisse des Klienten erhöhen und damit die Voraussetzung für die Steigerung der Dienstleistungsqualität schaffen.

Am Beispiel einer Beratungsleistung kann die Rolle von Information als Rohstoff anschaulich gezeigt werden. In die Dienstleistung fließen Informationen über Biografie und Krankheitsbild des Klienten und über die sozialrechtlich relevante Gesetzeslage ein. Die Beratungsleistung selbst ist ebenfalls wieder eine Information. Information ist also Input und Output des Dienstleistungsprozesses. Das Wissen des Mitarbeiters und die Verfügbarkeit von Informationen sorgen für die mit Blick auf den Klienten optimale Gestaltung der Dienstleistung.

Auch als Hilfsstoffe im Dienstleistungsprozess spielen Informationen eine wichtige Rolle, indem sie unterstützend auf eine verbesserte Qualität der Dienstleistung einwirken. Die Information des Sekretariats an den Berater, dass der Klient schon im Warteraum sichtlich niedergeschlagen und deprimiert wirkte, wird am Ergebnis der Beratung über sozialrechtliche Leistungsansprüche nicht viel ändern. Die Art der Beratung wird sich aber an diesen persönlichen Hinweisen sehr wohl orientieren und dadurch Individualität und Qualität des Beratungsergebnisses steigern.

Auch als Betriebsmittel wirken Informationen in den Prozess der Dienstleistungserstellung und können sich hier insbesondere auf die Effizienz der Dienstleistung positiv, aber auch negativ auswirken. Kennzeichen von Betriebsmitteln ist, dass sie für die Erstellung der Dienstleistung erforderlich sind, aber nicht in die eigentliche Dienstleistung eingehen. In unserem Beispiel der zu erbringenden sozialrechtlichen Beratung wäre hier die Terminvereinbarung oder auch die Buchung von Büroräumen zu nennen. Durch effiziente Gestaltung des Informationsflusses in Bezug auf die Betriebsmittel kann die netto für die Dienstleistung zur Verfügung stehende Zeit erhöht werden, was in der Regel vom Kunden positiv empfunden wird, weil sich entweder die Dauer der Dienstleistung pro Kunde verlängert oder die Anzahl der Dienstleistungen zunimmt, was verkürzte Wartezeiten zur Folge hat.

2.1.3. Zusammenfassung

Wir haben gesehen, dass die Ressource Information als betriebswirtschaftlicher Produktionsfaktor in unterschiedlichen Zusammenhängen von Bedeutung ist. In einigen Fällen als Rohstoff und damit als wesentlicher Bestandteil der

Dienstleistung, in anderen Fällen unterstützt sie als Hilfsmittel die reibungslose Dienstleistungserbringung. Keine soziale Dienstleistung kommt jedoch ohne die Ressource Information zustande.

2.2. Konzepte des Informationsmanagements

Wissenschaftliche Ansätze und die aus ihnen abgeleiteten Lösungen müssen im Kontext ihrer Entstehung gesehen werden, will man die Erkenntnisse in die Praxis des eigenen Unternehmens umsetzen. Von Bedeutung ist dabei insbesondere die Kenntnis, aus welcher wissenschaftlichen Disziplin der Zugang zu dem jeweiligen Forschungsthema erschlossen wurde. Aus diesem Grund soll für die Frage nach der Bedeutung des Informationsmanagements in sozialen Einrichtungen in der gebotenen Kürze auf die wesentlichen Konzeptionen zum Thema Informationsmanagement eingegangen werden. Ziel ist nicht eine umfassende Darstellung der wissenschaftlichen Diskussion zu diesem Thema. Vielmehr soll über die Darstellung der wichtigsten Konzepte die Vielfalt und Bandbreite des Informationsmanagements aufgezeigt und die Relevanz des Themas für soziale Unternehmen unterstrichen werden.

Weiter oben wurde schon erwähnt, dass sich insbesondere die Informatik und die Betriebswirtschaftslehre mit Fragestellungen zum Themenkomplex Information befasst haben. Grenzt man die Disziplinen weiter ein, dann haben insbesondere die Wirtschaftsinformatik und das Controlling eigene Ansätze hervorgebracht, die im Folgenden in einer Systematisierung dargestellt werden sollen. (Wall 2006:37ff.) Die Grundüberlegungen der einzelnen Konzepte werden im Anschluss an die grafische Darstellung in ihren wesentlichen Inhalten erläutert.

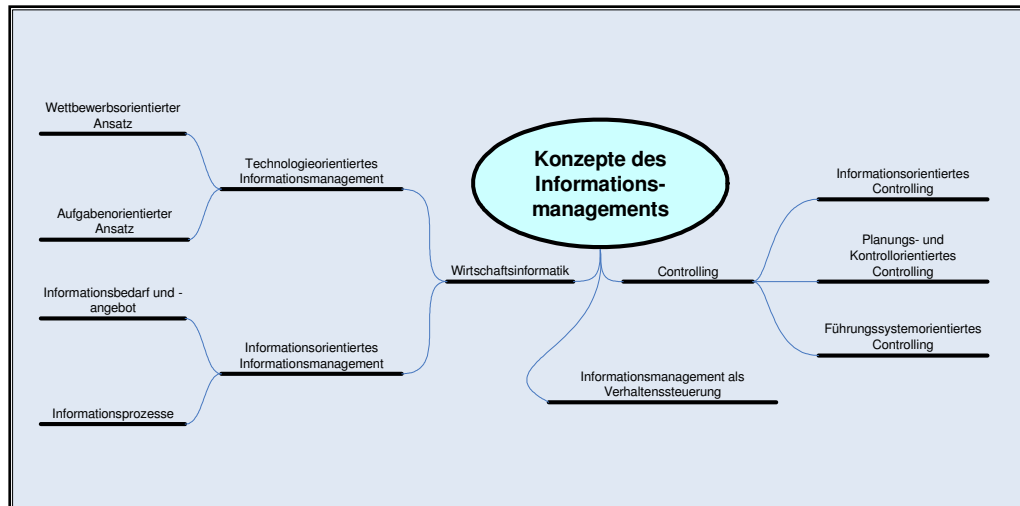


Abbildung 3: Konzepte des Informationsmanagements

2.2.1. Informationsmanagement aus Sicht der Wirtschaftsinformatik

Ausgehend von den potenziellen Einsatzmöglichkeiten für Informations- und Kommunikationstechnologie im Unternehmen befassen sich technologieorientierte Ansätze zunächst mit den Möglichkeiten der Unterstützung von Geschäftsprozessen. »Die Modellierung von Geschäftsprozessen ist eines der Hauptarbeitsgebiete des Wirtschaftsinformatikers.« (Holey 2004:215) Dabei wird aus Sicht der Wirtschaftsinformatik nicht die Technik dem Prozess angepasst, sondern der Prozess muss sich in die technischen Möglichkeiten einfügen. Das führt im Extremfall zur prinzipiellen Überarbeitung aller Geschäftsprozesse eines Unternehmens im Sinne eines Business-Process-Reengineering, um dadurch die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie optimal zu nutzen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. (Hildebrand 2001:126f.) Während es bei den Geschäftsprozessen im Wesentlichen um die effiziente Verarbeitung von Massendaten geht, beschäftigen sich technologieorientierte Konzepte auch mit Möglichkeiten zur Entscheidungsunterstützung für die Geschäftsführung durch Management- Informations- oder- Support-Systeme auf den verschiedenen Ebenen des Managements. Dabei wird eine Unterstützung der Entscheidung während der Willensbildung in den Phasen Zielfindung, Problemstellung, Recherche, Beurteilung und Entscheidung sowie während der Willensdurchsetzung in der Realisierung und der Kontrolle erwartet. (Jahnke 1993:129) Wir werden später auf-

zeigen, inwieweit die hohen Erwartungen an die Führungsunterstützung durch Informationssysteme erfüllt werden konnten.

Mit Blick auf die Wettbewerbsposition von Unternehmen soll Informationstechnologie zunächst im Einklang mit der Unternehmensstrategie eingesetzt und ausgebaut werden, darüber hinaus kann sie allerdings auch neue strategische Optionen eröffnen und somit als Auslöser neuer Strategien dienen. (Wall 2006:40ff.)

»Allen skizzierten Varianten des technologieorientierten Informationsmanagements ist eins gemein: Sie zeichnen sich vor allem durch das fokussierte Mittel aus, das zur Erreichung der Ziele dient: die Informations- und Kommunikationstechnologie. Deren - ständig wachsende - Potenziale (...) nutzbar zu machen, bildet mithin einen zentralen Gegenstandsbereich dieser Richtung des Informationsmanagements.« (Wall 2006:39)

Innerhalb der technologieorientierten Ansätze sind aufgabenorientierte Ansätze für die Ausgestaltung des Informationsmanagements im Sinne eines Managements der Informationstechnologie von großer Bedeutung. Aus Letzterem werden Handlungsempfehlungen für den konkreten Einsatz der Informationstechnologie im Unternehmen abgeleitet. An dieser Stelle sollen die Aufgaben des Informationsmanagements nur umrisshaft skizziert werden.

Die Darstellung von Heinrich (Heinrich 2002:35ff.) ist eines von vielen aufgabenorientierten Modellen und soll stellvertretend hier erläutert werden. Der Ansatz unterscheidet strategische, administrative und operative Aufgaben, fokussiert den Blick jedoch ebenfalls auf das Management der Informationstechnologie. Die strategischen Aufgaben dienen der Ausrichtung des Informationsmanagements an der Unternehmensstrategie. Anschließend erfolgt die Umsetzung der Unternehmensstrategie durch die administrativen Aufgaben in konkrete Handlungen. Das Informationsmanagement bedient sich dazu bekannter Methoden wie dem Projektmanagement. Abschließend sorgen die operativen Aufgaben des Informationsmanagements für die Alltagsbewältigung in den Informationstechnologieabteilungen. Die Schwerpunkte der Aufgabenebenen variieren je nach der Rolle der Informationsfunktion im Unternehmen. Nur in einem Unternehmen des Typs IV, in dem die Erreichung der Unternehmensziele gegenwärtig und in Zukunft ohne eine gut entwickelte Information-

sinfrastruktur nicht möglich ist, kommen alle Aufgabenebenen voll zum Tragen. (Heinrich 2002:82–83)

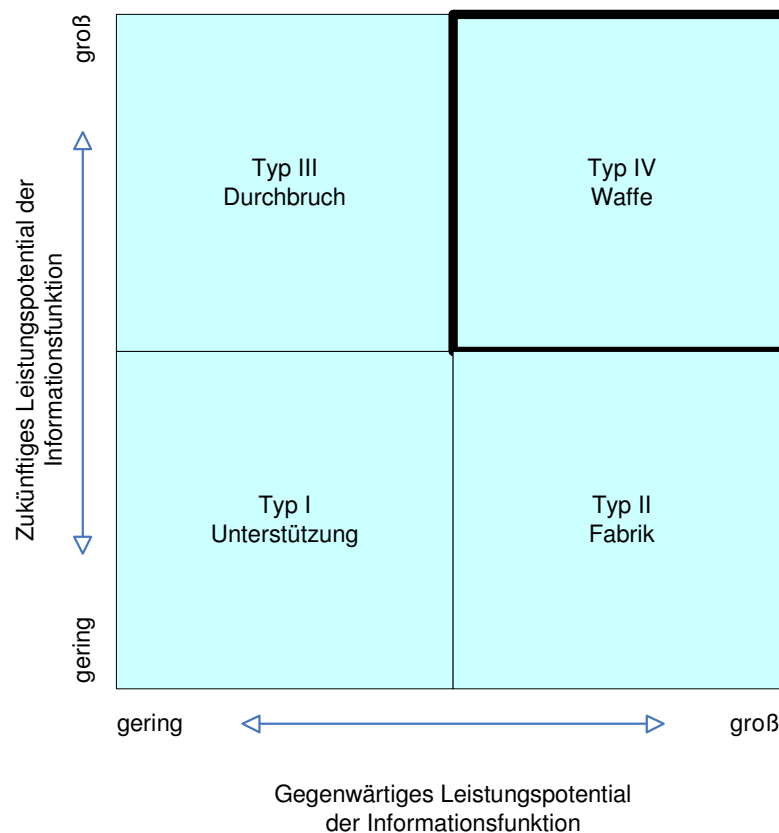


Abbildung 4: Unternehmenstypologie nach dem Leistungspotenzial der Informationsfunktion (Heinrich 2002:83)

Die aufgabenorientierten Modelle zeigen Parallelen zu den in ITIL (Information Technology Infrastructure Library)¹ umgesetzten Konzepten zum Management von Informationstechnologie.

ITIL hat sich im vergangenen Jahrzehnt von einer Best-Practices-Sammlung zum De-facto-Standard für das IT-Management entwickelt. Es stellt ein in sich geschlossenes System für die Administration von IT-Infrastrukturen dar. (Elsässer 2005:6) Die administrativen und operativen Aufgaben des Ansatzes von Heinrich und anderen decken sich größtenteils mit den Disziplinen dieses Managementsystems. Die aufgabenorientierten Modelle messen dem strategischen Alignment des Informationsmanagements an der Unternehmensstrategie mehr Bedeutung bei.

¹ ITIL ist eine geschützte Marke der britischen Regierung. (ITIL[®] is a registered Trade Mark, and a Community Trade Mark of the Government Commerce and is Registered in the U.S. Patent and Trademark Office.)

ITIL bietet auch für soziale Unternehmen einen geeigneten Orientierungsrahmen, um das Tagesgeschäft in den IT-Abteilungen zu organisieren und zu zertifizieren. Die Orientierung großer Softwarehersteller² an diesem Managementkonzept kann das Tagesgeschäft in der Administration von IT-Infrastrukturen erleichtern.

Informationsorientierte Konzepte

Die Kritik an den technologieorientierten Ansätzen, sie beachteten den Menschen und dessen Anforderungen an Information zu wenig, liegt auf der Hand. Das wird bereits 1994 von Davenport hervorgehoben, wenn er die polarisierende Wirkung von Informationstechnologie herausstellt, die Manager entweder fasziniert oder erschreckt. (Davenport 1994:119, zit. in Wall 2006:44) In Unternehmen der Sozialwirtschaft ist wohl überwiegend das Letztere der Fall. Um stärker den Nutzer der Information in den Mittelpunkt zu rücken, soll die bereits oben eingeführte Grafik zum »Informationellen Gleichgewicht« genauer betrachtet werden.

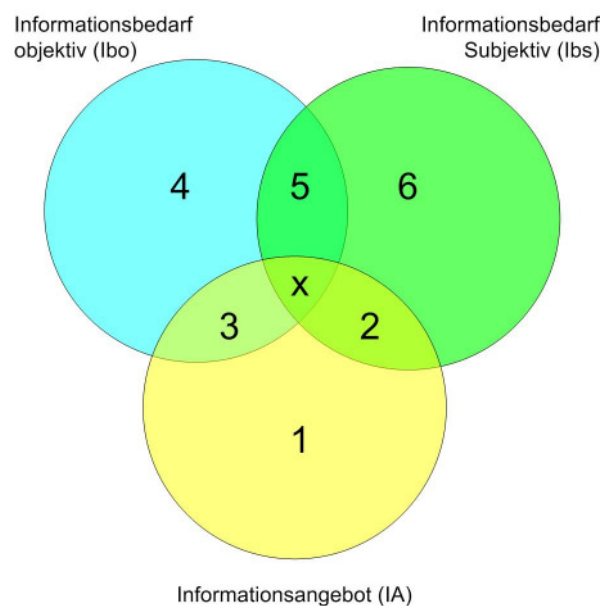


Abbildung 5: Informationelles Gleichgewicht
(Wall 2006:50)

² Microsoft hat unter dem Titel MOF (Microsoft Operations Framework) ein Rahmenwerk erstellt, das der Optimierung der Administrationsprozesse dient und den ITIL-Standard unterstützt. Ziel ist die Implementierung von Regelkreisen in den verschiedenen Phasen des operativen Einsatzes von IT-Systemen. (Elsässer 2004:24–26)

Informationsorientierte Ansätze formulieren als Ziel des Informationsmanagements die Aufgabe, Angebot und Nachfrage nach Informationen zur Deckung zu bringen. Durch ein Gleichgewicht sollen sowohl Effektivität als auch Effizienz der Informationsversorgung sichergestellt werden. Die Realität weicht aber immer mehr oder weniger stark von diesem Idealzustand ab. Wie diese Abweichungen zu bewerten sind, soll im Folgenden gezeigt werden.

Der blaue Kreis der Abbildung symbolisiert den objektiven Informationsbedarf Ibo, das ist die Summe der Informationen, die für die optimale Erfüllung des Unternehmenszwecks erforderlich ist. Die gelbe Fläche des Kreises repräsentiert das durch das Informationswesen bereitgestellte Informationsangebot IA. Der grüne Kreis schließlich steht für den subjektiven Informationsbedarf der Organisation (Ibs), der für die Erfüllung der Aufgabe für notwendig erachtet wird. Die Schnittmengen sind aus Sicht des Informationsmanagements demnach wie folgt zu bewerten.

Fläche 1 ist als Menge der Information zu verstehen, die weder objektiv benötigt noch von den Mitgliedern der Organisation nachgefragt wird. Ihre Beschaffung verursacht im Unternehmen vermeidbare Kosten. Man denke an Unternehmensstatistiken, deren ursprünglicher Zweck im Laufe der Zeit in Vergessenheit geriet und die von niemandem ausgewertet werden.

Fläche 2 repräsentiert Informationen, die für die Unternehmenssteuerung irrelevant sind, die aber gleichwohl von den Organisationsmitgliedern nachgefragt werden. Diese Nachfrage resultiert aus Unterschieden im Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder. So kann ein risikoaverser Akteur auch diese objektiv irrelevante Information benötigen, da das Fehlen der Information bei ihm zur Nichtentscheidung führen würde.

Fläche 3 umfasst Informationen, die vom Informationsmanagement als relevant erkannt und bereitgestellt werden, die nur leider kein Organisationsmitglied zur Kenntnis nimmt. Die Ressourcen des Unternehmens werden zwar zielgerichtet eingesetzt, aber nicht abgerufen, und stehen deshalb ebenfalls nicht für die Entscheidungsfindung zur Verfügung.

Fläche 4 steht für die große Menge an Informationen, die zwar Relevanz für das Unternehmen haben, die man aber weder kennt noch für Entscheidungsprozesse verwendet. Hinter dieser Fläche verbirgt sich ein signifikantes Risi-

kopotenzial für die Entwicklung der Unternehmung. Beispielhaft ist die Vielzahl gesetzlicher Regelungen zu nennen, die in Unternehmen aus Unkenntnis nicht umgesetzt werden.

Fläche 5 stellt die Informationen dar, die die Organisation gerne hätte, die für die Erreichung des Unternehmenszweckes auch relevant sind, aber nicht bereit gestellt werden können. Statistiken über das Belegungsverhalten wichtiger Kostenträger sind wichtige Aussagen für das Management. Die heterogene Infrastruktur leistet aber nicht die Vernetzung der vorhandenen Datenquellen über Klienten und Kostenträger.

Fläche 6 ist als Nachfrage nach irrelevanten und nicht verfügbaren Informationen zu verstehen und stellt für die Organisation mindestens eine Ablenkung von den wesentlichen Aufgaben dar. Die Verschwendung von Ressourcen trifft weniger das Informationsmanagement als die Anwender von Informationen (Wall 2006:50).

Nur die erschreckend kleine Schnittmenge aller drei Kreise, die Fläche »x«, erfüllt das logistische Prinzip der Information, wonach Information vom Empfänger verstanden und benötigt, für die Entscheidung ausreichend, so viel wie nötig, so wenig wie möglich, beim Empfänger zur gewünschten Zeit verfügbar, ausreichend detailliert und wahr vorzuhalten ist. (Krcmar 2003:66)

Bis die Informationen der Fläche »x« den Verbraucher im Unternehmen erreicht hat, sind mehrere Prozessschritte zu durchlaufen, die von prozessorientierten Ansätzen des Informationsmanagements näher untersucht werden. Der Vorgang der Informationsverarbeitung kann als kommunikativer Vorgang verstanden und in die unten dargestellten Prozessschritte zerlegt werden.

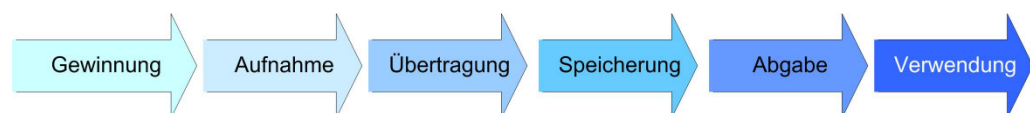


Abbildung 6: Informationsprozess

Zu beachten ist, dass bei der Aufnahme der Information in der Regel bereits eine Interpretation und Transformation stattfindet, die den Informationsgehalt ändert. Nur in Ausnahmen werden im Unternehmen originäre Informationen weitergegeben. Die Regel bilden mehr oder weniger verdichtete derivative Informationen, deren Zusammenhang mit der Ausgangsinformation nicht mehr

direkt in Verbindung gebracht werden kann. (Wall 2006:53) Auch die Form der Informationsabgabe, sowie die Interpretation der Information in der Aufnahme erschweren die Kommunikation und können zur Veränderung des Informationsgehalts führen. Krcmar formuliert ein Prozessmodell der Informationsversorgung als Lebenszyklus der Information. In einem Regelkreis löst die Informationsverwendung eine Rückkopplung aus und formuliert eine erneute Anforderung an die Informationsquelle, die daraufhin mit einem neuen Prozess der Informationsgewinnung beginnt. Hilfreich für das Informationsmanagement ist die Betonung einer Kundenorientierung in der Informationsversorgung, denn schließlich definiert der Informationsbenutzer den Bedarf, den das Informationsmanagement bereitstellen muss. (Krcmar 2005:55f.)

2.2.2. Informationsmanagementkonzepte des Controllings

Das Controlling ist der Bereich der Betriebswirtschaft, der sich am intensivsten mit dem Thema Information auseinandergesetzt und eigene Konzepte des Informationsmanagements entwickelt hat. Das Interesse des Controllings an der Ressource Information ist naheliegend, ist doch der Controllingprozess in jedem Prozessschritt auf Informationen und kontinuierliche Kommunikation angewiesen.

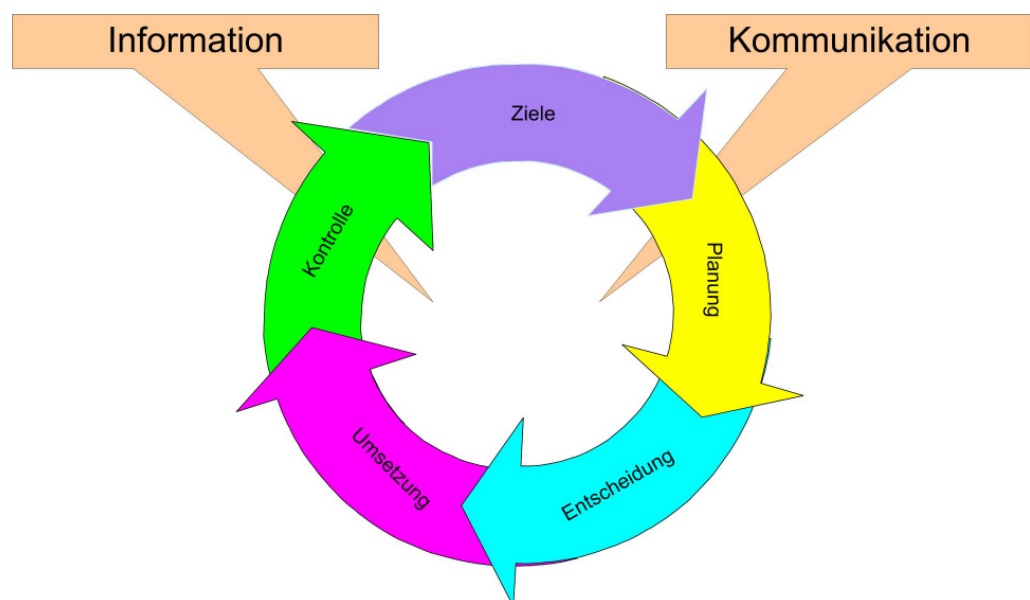


Abbildung 7: Controllingprozess

Das Leitbild des Controllers gibt Aufschluss über das Selbstbild des Berufsstandes und zeigt, dass mit dem Wahrnehmen der Informationsversorgungsfunktion für das Management wesentliche Aufgaben des Informations- und Kommunikationsmanagements in den Aufgabenbereich des Controllers fallen.

Die International Group of Controlling formuliert im Leitbild des Controllers Aufgaben, die sich mit der Gestaltung der Ressource Information befassen. Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz, sie koordinieren Teilziele und Teilpläne und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen. Der Controller leistet den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung. (IGC – International Group of Controlling 2002: Internet)

Innerhalb des Controllings sind unterschiedliche Konzepte des Informationsmanagements zu unterscheiden. Das informationsorientierte Controlling stellt die Informationsversorgung in den Mittelpunkt der Controllingaufgaben. Information ist in diesem Zusammenhang immer entscheidungsbezogen und geht in die Entscheidungen der Geschäftsleitung ein. Die bereitzustellenden Informationen basieren auf Vorsystemen der Informations- und Kommunikationstechnologie, deren wichtigstes traditionell das Rechnungswesen ist. Die Bedeutung von Software zur Informationsanalyse steigt im Controlling. Es sei an dieser Stelle an verschiedene Analyseverfahren zur Auswertung unstrukturierter Informationen erinnert, die vermehrt Einzug in die Controllingspraxis halten. Die Informationen müssen effektiv sein, das heißt, sie müssen für die Entscheidungssituation geeignet sein und gleichzeitig auch Effizienzkriterien erfüllen, womit Ideen aus dem Bereich der Informationslogistik aufgegriffen werden. Die Dezentralisierung vieler Unternehmen erfordert aus Sicht dieses Ansatzes, bei gleichen Grundsätzen, eine differenzierte Informationsversorgung durch das Controlling. (Wall 2006:58f.)

Das planungs- und kontrollorientierte Controlling wird maßgeblich von Horváth vertreten und erweitert die zuvor geschilderte Sichtweise um eine doppelte Koordinationsfunktion des Controllings. Im Rahmen der Primärkoordination sorgt das Controlling für die Steuerung des Ausführungssystems über Pläne und im Rahmen der Sekundärkoordination ist die Koordination der Planungs-,

Kontroll-, Führungs- und Informationsversorgungssysteme Gegenstand des Controllings. (Wall 2006:61) Ausgehend vom Informationsbedarf der Entscheidungs- und Planungsträger im Unternehmen gestaltet das Controlling das Berichtswesen des Unternehmens und greift dabei tief in die Informationstechnologie ein. »Der Controller leistet eine umfassende ›Management-Service‹-Funktion. Die Controllingabteilung ist das ›Intelligence Center‹ der Unternehmung geworden.« (Horváth 2002:348) Für die Frage nach Konzepten des Informationsmanagements ist die Feststellung von hohem Interesse, dass neben der Planung und Kontrolle, die auf dem gegebenen Informationsstand basiert, auch die Verbesserung des Informationsstandes zu den Aufgabenbereichen des Controllers gezählt wird. Die gedankliche Trennung von Schaffung einer Informationsbasis und Planung als zeitlich nacheinander ablaufende Schritte kann im Controlling nicht aufrechterhalten werden.

»In der Realität sind Planung und Informationsversorgung zeitlich parallel ablaufende Vorgänge, deren einzelne Teilphasen in mannigfaltiger Weise miteinander verknüpft sind. Informationsprozesse sollten deshalb zusammen mit den dazugehörigen Entscheidungsprozessen (Planung und Kontrolle) betrachtet werden.« (Horváth 2002:350)

Controlling wird als Subsystem des Führungssystems verstanden, wobei die Systemgrenzen nicht durch Personen, sondern durch die Funktion definiert werden.

»In einer ersten Annäherung können wir Controlling als das Subsystem der Führung mit der Funktion der führungsinternen ergebniszielorientierten Koordination definieren. Anders formuliert: Es handelt sich um die Abstimmung von Informationsverwendung und Informationsbeschaffung im Rahmen der Führung im Hinblick auf das Ergebnisziel.« (Horváth 2002:116)

Folgerichtig stehen die Unterstützung und Informationsversorgung der Führung im Mittelpunkt der Überlegungen des Controllers. Die Leistungsprozesse des Unternehmens bilden jedoch eine wichtige Basis für die Planung des Führungssystems, und so werden auch diese Informationen vom Controlling verdichtet und als Input für den Planungs- und Kontrollvorgang zur Verfügung gestellt. Wie zu erwarten, befasst sich der betriebswirtschaftliche Ansatz umfassend mit der Information als Wirtschaftsgut. Für die Beschaffung und Bereitstellung von Informationen fallen Kosten an, die im Verhältnis mit dem von der Information geschaffenen Nutzen zu sehen sind. Dabei ist das Problem ei-

ner Operationalisierung der Zweckeignung von Information bislang nur unzureichend gelöst. (Horváth 2002:352) In dezentralen Unternehmen erweitert sich der Dienstleistungsaspekt des Controllings von der Unternehmensführung im engeren Sinne auf alle Entscheidungsträger des Unternehmens. Die Frage, wer zu welchem Zeitpunkt aufgrund welcher Informationen Entscheidungen hätte treffen können, leitet zu einem weiteren Konzept über.

2.2.3. Informationsmanagement als Verhaltenssteuerung

Der von Wall vertretene Ansatz kann als ökonomische Konzeption des Informationsmanagements verstanden werden, die Perspektiven des Controllings und der Wirtschaftsinformatik integriert. (Wall 2006:75f.)

Die Vielfalt der vorhandenen Steuerungssysteme führt zu Informationsasymmetrien zwischen der übergeordneten Einheit als Prinzipal und der untergeordneten Einheit als Agent, die von der untergeordneten Ebene zum Nachteil des Prinzipals genutzt werden können. (Picot 1999:5-7) Somit wird von der Informationslage das Controllingmodell beeinflusst, und das Controlling versucht seinerseits das Verhalten des Agenten in der Delegationsbeziehung über Informationen im Sinne des Prinzipals so zu steuern, dass der Nutzen des Prinzipals maximiert wird. In diesem Zusammenhang setzt der Prinzipal das Informationsmanagement gezielt ein, um zum einen entscheidungsunterstützende Informationen zur Verfügung zu stellen, zum anderen um verhaltenssteuernde Information anzuwenden. Dem dezentralen Entscheider ist ex ante bekannt, dass ex post eine Information zu seinem Entscheidungsverhalten erhoben wird. Über diese Rückkopplung wird die Sorgfalt der Entscheidung beeinflusst. (Wall 2006:142f.)

In diesem, den dezentralen Entscheidungsprozess betonenden Konzept klingt der systemtheoretische Blick auf das Unternehmen als soziotechnisches System an. Eine Vielzahl von Teilsystemen bildet das Gesamtunternehmen, und die Ziele der Teilsysteme harmonisieren nicht notwendigerweise miteinander. Gleichzeitig wird das Machtpotenzial der Ressource Information deutlich. Der Informationsstand entscheidet ganz wesentlich über die Qualität der Entscheidung und über die Handlungsspielräume der dezentralen Entscheider, wie der zentralen Unternehmensführung. Information kann in Konfliktsituationen zu

einer Waffe im Kampf um Machtpositionen werden. Information und Ausgrenzung von Information, oder einfacher ausgedrückt, ungeeignetes oder schlechtes Informationsmanagement, bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial, über das sich der Manager in sozialen Unternehmen im Klaren sein sollte.

2.2.4. Zusammenfassung

Die Gesamtheit der Konzepte führt zu einem vielschichtigen Bild der Ressource Information. Sie ist in jedem Austauschprozess des Unternehmens gegenwärtig. Das Informationsmanagement als Gestalter dieser Ressource wird sich mit allen genannten Aspekten befassen müssen. Die Bandbreite des Informationsmanagements reicht demnach von der Betreuung der Technologie über die Management-, Unterstützungs- und Geschäftsprozesse bis hin zur Organisationsentwicklung und Organisationspsychologie. Wie und von wem diese Aufgabe in sozialen Unternehmen wahrgenommen werden soll, wird im Weiteren zu untersuchen sein.

2.3. Information in sozialen Unternehmen

2.3.1. Strategische Bedeutung

In diesem Abschnitt soll auf die strategische Bedeutung der Ressource Information für das soziale Unternehmen eingegangen werden. Zunächst wird das Beziehungsgeflecht dargestellt, in dem sich die strategischen Entwicklungen des Unternehmens abspielen. Es soll geklärt werden, welche Akteure die strategische Entwicklung des Unternehmens beeinflussen und wie Informationen über und zwischen diesen Akteuren ausgetauscht werden können. Dazu wird das Werkzeug der Stakeholderanalyse für den Informationsprozess des Unternehmens aufbereitet, um als Instrument der Informationsbedarfsanalyse eingesetzt zu werden. In der Folge gilt es dann, Verfahren der Prognose und der Früherkennung in den Kontext des strategischen Managements einzuordnen. Abschließend sollen dann Voraussetzungen und Möglichkeiten der organisatorischen und technischen Unterstützung der genannten Verfahren erörtert werden.

2.3.1.1. Grundlagen

Das strategische Management zielt auf den »Aufbau solcher Voraussetzungen, die es einer Unternehmung erlauben, langfristig ökonomisch erfolgreich zu sein. (...) der Erfolg in drei, fünf oder zehn Jahren (steht) im Fokus der Anstrengungen.« (Rüegg-Stürm 2005:40) Der Gedanke eines strategischen Fits, wie man ihn bei Bea findet, ist geeignet, die Aufgabe des strategischen Managements zu verdeutlichen. Das Unternehmen wird nicht allein betrachtet, es ist immer als Subsystem in den größeren Kontext der Umwelt gestellt, und das strategische Management muss die Veränderungen der Umwelt aufmerksam verfolgen. »Die Wahrnehmung dieser Aufgabe wiederum setzt eine Konsequente und zukunftsbezogene Orientierung der Unternehmung an ihrer Umwelt, den sog. System-Umwelt-Fit, voraus.« (Bea 2005:50)

Das strategische Management kann demnach als Regelkreis verstanden werden, in dem Planungs- und Kontrollschritte einander folgen und für eine ständige Justierung des strategischen Fits sorgen. Strategische Planung und die im Planungsprozess erforderlichen Analysen setzen eine klare Zielbildung voraus. In Non-Profit-Organisationen richten sich die Ziele vorwiegend am Sachziel Bedarfsdeckung durch Erbringung einer bestimmten sozialen Dienstleistung aus. Eine Vielzahl von Kontextfaktoren wie politische Einflussnahme, rechtliche Beschränkungen sowie ideologische Vorgaben erschweren den Prozess der Zielbildung und führen in der Konsequenz zu einer erhöhten Unschärfe der Zielformulierung. Für die Planung beinhaltet dies eine Erschwerung der Problemidentifikation. (Bea 2005:75–77) Als Folge daraus fällt es dem Informationsmanagement in sozialen Einrichtungen schwerer, die richtigen Informationen für die Träger der strategischen Planung auszuwählen. Wenn Fragen nicht gestellt werden, sind richtige Antworten nur schwer zu geben.

Für die Frage nach der Bedeutung des Informationsmanagements ist entscheidend, dass der Prozess des strategischen Managements in besonders hohem Maße auf Informationen angewiesen ist.

»Strategische Planung ist ein informationsverarbeitender Prozess zur Abstimmung von Anforderungen der Umwelt mit den Potenzialen des Unternehmens in der Absicht, mit Hilfe von Strategien den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.«(Bea 2005:50)

Betrachtet man das Informationsmanagement als Unterstützungsfunktion des strategischen Managements genauer, so können zwei Bereiche voneinander unterschieden werden.

»Chancen und Bedrohungen aus der Umwelt müssen wahrgenommen und bewertet werden. Dies ist die Aufgabe eines Managements externer Informationen. Das Management interner Informationen stellt Informationen über die Stärken und Schwächen der Unternehmenspotenziale zur Verfügung.« (Bea 2005:52)

Die Rolle der Information im strategischen Management kann mit der folgenden Skizze anschaulich dargestellt werden.

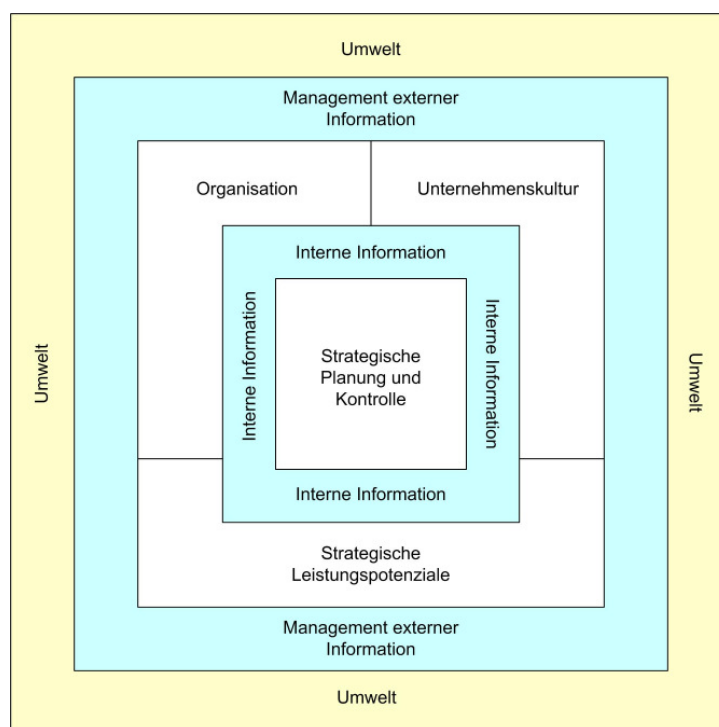


Abbildung 8: Strategisches Management
in Anlehnung an (Bea 2005: 257)

Im Zentrum des strategischen Managementprozesses befinden sich strategische Planung und Kontrolle, gleichsam der Management-Regelkreis oder das strategische Controllingssystem des Unternehmens. Dieser innere Kern ist von Informationsbeziehungen wie von einer Hülle umgeben. Über diese Hülle erhält der Regelkreis mehr oder weniger hilfreiche Informationen aus seinem Unternehmen. Diese betreffen die strategischen Leistungspotenziale, die Unternehmenskultur und die Organisation. Der Informationsfluss ist dabei immer zweiseitig. Zunächst gelangen Informationen in das Führungszentrum, werden dort

zu Führungsentscheidungen verarbeitet und müssen dann in Form von Informationen wieder an das Unternehmen weitergegeben werden. Zu berücksichtigen ist, dass das Informationssystem immer eine Filterfunktion ausübt und Informationen entweder ganz herausfiltert oder den Informationsgehalt verändert. Zwischen dem Unternehmen und der Unternehmensumwelt liegt wieder eine Filterschicht, denn das Führungssystem erhält Informationen über die Unternehmensumwelt nur ausnahmsweise unmittelbar. Im Regelfall tritt das Unternehmen mit der Umwelt mittelbar über die Organisationsmitglieder in Kontakt. Die transportierten Informationen werden durch die Unternehmenskultur sowie die Persönlichkeit der Organisationsmitglieder geprägt und wiederum im Sinne eines Filters verändert. Der Planungsprozess baut also auf mehrfach gefilterten, reduzierten oder auch verfälschten Informationen auf. Im Extremfall basiert die strategische Planung auf einem weitgehend entstellten Bild der Unternehmensumwelt. Für das Management der internen Informationen und den Einfluss der Leistungspotenziale des Unternehmens auf die Strategie gelten die oben gemachten Hinweise ebenso, auch hier wirken Organisationsmitglieder als Informationsfilter und beeinträchtigen die Planungsfähigkeit des Unternehmens. Vor einer reinen Plandetermination des strategischen Managements muss also deutlich gewarnt werden.

»Diese Sichtweise macht blind für das soziale Gefüge "Unternehmung", in dem Menschen interagieren, organisatorische Spiele betreiben, irrational entscheiden, divergierende Interessen, Erwartungen und Visionen äußern, informale Strukturen bilden und eine innere Dynamik oder Kultur bilden.« (Schellberg 200:104)

Es kann unterstellt werden, dass die genannten Filter mit der Größe des Unternehmens und dem Grad der Zentralisierung von Führungsentscheidungen zunehmen. Mithin darf gefolgert werden, dass Unternehmen mit dezentralen Entscheidungsstrukturen über Vorteile in Bezug auf die Verlässlichkeit der Entscheidungsgrundlage verfügen, weil die Zahl der Filter zwischen Umwelt und Entscheidungsträgern geringer ist. An dieser Stelle kann ein Blick auf die Informationsverteilung in dezentral organisierten Unternehmen die Reichweite des Problems verdeutlichen.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie geht grundsätzlich von einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen der Geschäftsführung des Unternehmens und

den Verantwortlichen oder Fachspezialisten der Teilbereiche aus. Diese Asymmetrie geht zu Lasten des Prinzipals und ist umso stärker ausgeprägt, je weniger die Entscheidungen der Teilbereiche von der Zentrale nachvollzogen werden können. Die fortschreitende Spezialisierung im Sozialwesen wird also für vermehrte Handlungsspielräume der Agenten sorgen, die dieser potenziell zu Lasten seines Prinzipals ausnutzen kann. (Picot 1999:5–7) Ohne einer generellen Misstrauenskultur in sozialen Unternehmen das Wort zu reden, müssen diese Möglichkeiten in die Bewertung von Informationen einbezogen werden. Mindestens ist zu fordern, dass Einzelinformationen zu überprüfen sind, bevor sie zur Grundlage strategischer Weichenstellungen gemacht werden. Eine Verifizierung aus anderer Quelle ist zwingend erforderlich, um etwaige konkurrierende Ziele des Agenten zu erkennen und einen Zielkonflikt mit den Zielen der Unternehmung auszuschließen. Informationen können von der Person des Übermittlers somit nicht getrennt werden. Dieser kann durchaus opportunistische Motive haben, Informationen zurückhalten, verfälschen oder unzulässig betonen. Auch die Persönlichkeit, die Werthaltungen und Erfahrungen des Übermittlers werden in die Information eingearbeitet, bis die Ausgangsinformation für den strategischen Entscheidungsvorgang zur Verfügung steht.

2.3.1.2. Strukturierung strategisch relevanter Informationen

»Überwältigende Komplexität ist eine grundlegende Gegebenheit im Management. Führungskräfte, respektive die durch sie geleiteten Organisationen, stehen im Normalfall Situationen gegenüber, welche sie prinzipiell überfordern. Die potenzielle Varietät der Situation ist viel größer als ihre eigene. Aus dieser Sicht ist Komplexitätsbewältigung die erste Herausforderung im Management.« (Schwaninger 2004:7, Internet)

Das Phänomen der Datenflut, die den Blick auf die relevanten Informationen verstellt, ist ein Ausdruck dieser enormen Komplexität. Das Unternehmen sieht sich einer unstrukturierten Unternehmensumwelt gegenüber, deren Relevanz für die Strategie des Unternehmens in weiten Teilen nicht auf den ersten Blick klar erkennbar ist. Eine Strukturierung der Daten und im folgenden Schritt die Identifizierung von Informationen mit signifikantem Bezug zu den strategischen Entscheidungen ist also dringend notwendig. Das Management externer Informationen darf sich dabei nicht auf die eigenen Märkte und die nähere Umwelt des Unternehmens beschränken. Es müssen auch die technologischen,

gesellschaftlichen, politischen und demografischen Faktoren berücksichtigt werden. (Bea 200:264) Der Stakeholder-Ansatz oder das Anspruchsgruppen-Konzept stellt eine gute Möglichkeit der Strukturierung dar. Nach Lesart des neuen St. Galler Management-Modells gilt es, zunächst Klarheit über die relevanten Anspruchsgruppen zu gewinnen und mit diesen Kommunikationsformen zu entwickeln, mit deren Hilfe ein optimaler Kontakt geschaffen und aufrechterhalten werden kann. (Rüegg-Stürm 2005:40–41)

Wir wollen zunächst die Trennung in das Management externer und interner Informationen beibehalten, obwohl das Anspruchsgruppenkonzept natürlich auch unternehmensinterne Anspruchsgruppen kennt. Die folgende Betrachtung gilt somit nur den Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens. Um einem frühzeitigen Verlust von relevanten Informationen vorzubeugen ist ein sehr weiter Begriff der Anspruchsgruppe zu bevorzugen.

»Bei einem normativ-kritischen (ethischen) Anspruchsgruppenkonzept (P. Ulrich 2001, S. 442f.) werden grundsätzlich alle Menschen, unabhängig von Einflussmöglichkeiten, Macht und Stellung, die potentiell oder faktisch von positiven oder negativen Wirkungen der unternehmerischen Tätigkeit tangiert sind und denen kraft ihres Menschseins Menschenwürde und moralische Rechte zustehen (z. B. Kinder ohne Lobby), als relevante Anspruchsgruppe anerkannt.« (Rüegg-Stürm 2005:30)

Zur Strukturierung der Anspruchsgruppen kann in einem weiteren Schritt die Unternehmensumwelt segmentiert werden. In Anlehnung an das neue St. Galler Management-Modell wird eine Aufteilung der Anspruchsgruppen in die Segmente Klienten und Angehörige, Mitbewerber, Kostenträger, Staat, Öffentlichkeit, Lieferanten und Kapitalgeber vorgeschlagen. (Rüegg-Stürm 2005:28) Die Anspruchsgruppen interagieren mit dem Unternehmen zu Themen aus den Umweltsphären Gesellschaft, Technologie, Natur und Wirtschaft. (Rüegg-Stürm 2005:33)

Nach der Segmentierung sind die Anspruchsgruppen zu gewichten und je nach Ihrem Einfluss auf das Unternehmen zu beurteilen. Eine Aufteilung des Einflusses im Sinne einer ABC-Analyse kann im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Informationsbeschaffung eine Entlastung bringen und kanalisiert die Datenflut weiter.

Am Beispiel der Anspruchsgruppe »Staat« soll das Vorgehen erläutert werden. Das Segment »Staat« im Anspruchsgruppenmodell eines beliebigen Unternehmens der Altenhilfe soll beispielsweise die Anspruchsgruppen »Gemeinde«, »Landkreis«, »Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen«, »Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend«, »Bundesregierung«, »andere Landesministerien« und zuletzt vielleicht noch »andere Bundesministerien« enthalten. Während bezogen auf das betrachtete Unternehmen die Informationen aus den anderen Bundes- und Landesministerien nur sehr indirekte Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens hervorbringen, kann ein eventuell gespanntes Verhältnis zur Heimatgemeinde, Unkenntnis der Entwicklungen im Altenhilfeplan des Landkreises oder eine tätigkeitsfeldspezifische Änderung der Bundesgesetzgebung weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen.

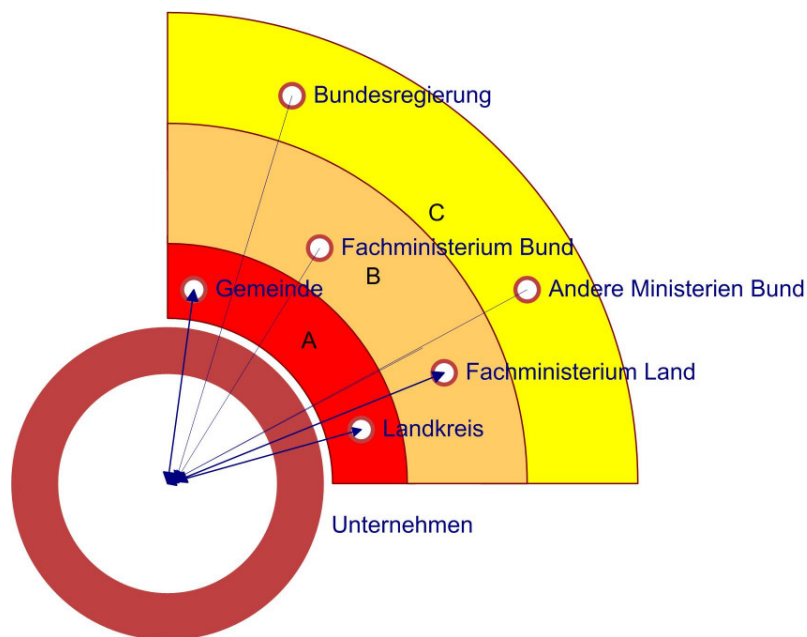


Abbildung 9: Strukturierung externer Information

Aus der gewichteten Relevanz der Anspruchsgruppe folgen im Management externer Information entsprechende Maßnahmen. Während es im Bezug auf die Kategorie C genügt, die Entwicklungen im Rahmen eines normalen politischen Interesses über tägliche Nachrichten und die Presse zu verfolgen, sollte die Informationsbeschaffung aus der Kategorie B intensiver sein. Hier können Fachkongresse, Statistiken, Presseberichte und die Aussagen einzelner maßgeblicher Mitarbeiter in naher Zukunft zu relevanten Änderungen der Unterneh-

mensumwelt führen. Die Kategorie A beinhaltet schließlich diejenigen Anspruchsgruppen des Unternehmens, deren Handlungen unmittelbare Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens zeitigen. In Bezug auf A-Anspruchsgruppen sollte eine kontinuierliche Informationssammlung, eine bedarfsorientierte Verfügbarkeit vergangener Informationen und die Beobachtung der Anspruchsgruppe über die offiziellen Publikationen hinaus angestrebt werden. Entscheidend ist auch, dass in Kategorie A zwingend ein Informationsaustausch angestrebt werden sollte, dass also nicht nur passiv die Informationen der Anspruchsgruppe gesammelt und ausgewertet werden, sondern regelmäßig auch aus dem Unternehmen Informationen in die Anspruchsgruppe gelangen müssen, um die Werthaltungen der dortigen Organisationsmitglieder positiv im Sinne des eigenen Unternehmens zu beeinflussen.

Die Einteilung der Anspruchsgruppen in Segmente und ihre Gewichtung nach der Relevanz für das Unternehmen darf jedoch nicht zur Ausbildung einer statischen Struktur führen. Das Unternehmen muss vielmehr die Relevanz der Anspruchsgruppen aufmerksam beobachten und regelmäßig überprüfen. Schon der Wechsel an der Spitze einer Organisation, technologischer Fortschritt oder auch die Änderung der Strategie des eigenen Unternehmens verschieben das Anspruchsgruppenmodell kontinuierlich. Für die tägliche Praxis ist es sicherlich nicht realistisch, eine Landkarte aller Anspruchsgruppen des Unternehmens zu erarbeiten. Jedoch sollten die A-Anspruchsgruppen mit ihren Einflussmöglichkeiten auf die eigene Unternehmung und ihren herausragenden Akteuren bekannt sein und ständig beobachtet werden.

2.3.1.3. Diskontinuitäten

Das weiter oben in Vorschlag gebrachte Anspruchsgruppenkonzept ist geeignet, im Rahmen bekannter Strukturen Informationen aus der Unternehmensumwelt zu erfassen.

Die wirklich dramatischen Veränderungen in der Unternehmensumwelt wird man mit einem ausgefeilten Informationsmanagement der Anspruchsgruppen unter Umständen jedoch nicht erfassen.

»Strategische Umweltveränderungen, solche also, die in ihrer Art und Wirkungsweise völlig neuartig, nahezu nicht vorhersagbar und in ihrer Bedeutung für die Unternehmung sehr groß sind, werden im Folgenden als Diskontinuitäten

ten bezeichnet. Sie können in allen Umweltbereichen auftreten.» (Bea 2005:278)

Wesentliches Merkmal dieser Diskontinuitäten ist das Überraschende des Ereignisses. Unternehmen, die von Diskontinuitäten auf dem falschen Fuß erwischt werden, können leicht in existenzbedrohende Situationen geraten. Andere Unternehmen sind auf den Umbruch in der Unternehmensumwelt scheinbar bestens vorbereitet und nutzen den Wandel zu erheblichen Umsatzsteigerungen und zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition. Wie sind diese Unterschiede zu erklären?

Diskontinuitäten treten nicht willkürlich und ohne Vorwarnung auf. Vergleichbar zu den Vorgängen im Vorfeld eines Vulkanausbruches gibt es auch für die Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt Vorboten, die als schwache Signale auf die bevorstehende Umwälzung hinweisen. Der immer raschere Wandel der Unternehmensumwelt und spektakuläre technologische Entwicklungen haben dazu geführt, dass in Unternehmen die Aufmerksamkeit vermehrt auf diese schwachen Signale gerichtet wird, um frühzeitig auf die neuen Trends aufmerksam zu werden. Auch wenn das Geschäftsfeld sozialer Unternehmen noch nicht die Dynamik anderer Märkte aufweist, so sind grundsätzlich auch für soziale Unternehmungen Diskontinuitäten zu erwarten, auf die sich die Unternehmen einstellen und die sie frühzeitig erkennen müssen, wenn sie zu den Gewinnern des Veränderungsprozesses gehören wollen.

Auf einer grundlegenden Arbeit Ansoff's beruhend, geht das Konzept der schwachen Signale davon aus, dass sich Diskontinuitäten frühzeitig durch nicht quantifizierbare Informationen ankündigen, die zunächst nicht notwendigerweise als für das Unternehmen relevant erkannt werden. Das Informationssystem des Unternehmens würde diese Informationen³ also nicht für den strategischen Entscheidungsprozess in Betracht ziehen. Schwache Signale können Meinungen und Stellungnahmen bestimmter Persönlichkeiten, Experten oder Institutionen sein oder auch neue Verhaltensweisen spezifischer Gruppen. (Bea 2005:301) Ein schwaches Signal kann grundsätzlich jede Nachricht aus jedem

³ Nach unserer Definition des Begriffes Information handelt es sich subjektiv nicht um Informationen, weil ihnen im Moment der Betrachtung die Relevanz nicht anzusehen ist. Objektiv sind diese Informationen sehr wohl von Bedeutung. Wir haben es also mit Informationen der Fläche 4 zu tun. (siehe Abbildung 5)

Subsystem der Gesellschaft sein, dabei ist völlig offen, ob und wann aus dem schwachen Signal eine Information im Sinne unternehmerischen Handlungsbedarfs wird. Es ist auch nicht auszuschließen, dass als relevant identifizierte Signale sich im weiteren Verlauf der Bearbeitung als Sackgasse erweisen. Die Führung des Unternehmens sieht sich also einer nahezu unbegrenzten Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten gegenüber, mit einer ebenso unbegrenzten Möglichkeit zur Vergeudung von Ressourcen. Wie kann in der Praxis die umfassende Beobachtung der Umwelt im Hinblick auf schwache Signale kostengünstig stattfinden?

Jedes soziale Unternehmen ist über zahlreiche Subsysteme mit der Unternehmensumwelt verbunden. Es hat, wenn man die Grenzen nur weit genug definiert, zu jedem gesellschaftlichen System und damit auch zu jedem gesellschaftlichen Trend und der mutmaßlich daraus resultierenden Diskontinuität Zugang. Beispiele für die systemische Vernetzung des Unternehmens sind leicht gefunden. Das Subsystem Mitarbeiterschaft muss an dieser Stelle zuerst genannt werden. Vielfältige Kontakte zu den Systemen Familie, Schulen, Vereine führen zu einer Überlappung mit anderen sozialen Systemen. Die Ehrenamtlichen stellen als Mitarbeiter in anderen Unternehmen eine Überlappung mit anderen Branchen dar. Einzelne Abteilungen haben als Subsystem des Unternehmens über Messen, Kongresse und Kooperationen Kontakt zu Unternehmen der Branche und zu Lieferanten und damit Zugang zu Prozessen des Wettbewerbs und zu Trends der technologischen Entwicklung. Nicht zuletzt müssen die Kunden berücksichtigt werden, die im sozialen Unternehmen täglich Informationen aus der Unternehmensumwelt in die unterschiedlichen Subsysteme der Unternehmung tragen. Wird diese Vernetzung durch Handlungsspielräume der Mitarbeitenden ergänzt, so kann rechtzeitig auf Änderungen der Unternehmensumwelt reagiert werden.

Im Sinne eines Diskontinuitäten-Managements ist die Schaffung von Handlungsspielräumen und das oben skizzierte Früherkennungssystem Bestandteil der Ex-ante-Bereitschaft des Unternehmens im Umgang mit Diskontinuitäten. Eskalationen werden durch die sehr frühzeitige Beschäftigung mit der Entwicklung verhindert und die Komplexität durch die Vernetzung von Informationen nicht willkürlich, sondern zielgerichtet reduziert. Ex post kann das Unter-

nehmen Ressourcen im Sinne einer Feuerwehr vorhalten, um im Eskalationsfall, ohne den Routinebetrieb über Gebühr zu belasten, handlungsfähig zu sein. Diese Aufgabe kann von der unternehmenseigenen Projekt- oder Forschungsabteilung übernommen werden, aber auch externe Berater oder Kooperationen mit Universitäten wären mögliche Quellen entsprechender Reaktionsfähigkeit. (Bea 2005:307ff.) Erfolgreiches Diskontinuitäten-Management ist in erster Linie eine Frage von Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur. Eine offene Informationskultur ist unter anderem geprägt von:

- Sensibilität für die Bedeutung der Umwelt
- Bewusstsein der Bedeutung von Information
- Kommunikationsbereitschaft
- Kreativität (Bea 2005:311)

Wo Informationen als Privatbesitz und die Anregung von Mitarbeitenden und Kollegen als Störung der Arbeitszufriedenheit empfunden werden, herrscht definitiv eine Unternehmenskultur, die die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens einschränkt. Mit Blick auf die Unternehmensstruktur kann vermutet werden, dass dezentrale und flache Strukturen eine höhere Reaktionsfähigkeit und Aufnahmebereitschaft für Veränderungen zeigen als tief gegliederte, zentrale Unternehmen.

2.3.1.4. Wissensmanagement

Damit kommen wir in unseren Überlegungen zu einem weiteren Forschungsgebiet im Umfeld des Themenkomplexes Information, das an dieser Stelle nur kurz mit Blick auf die strategische Relevanz für soziale Unternehmen gestreift werden kann. Zuerst ist zu klären, ob Wissensmanagement in den Kontext dieser Arbeit zu fassen ist, oder ob es sich um eine gänzlich andere Aufgabe in Betrieben handelt.

Wissen entsteht aus durch den Menschen ausgewählten, vernetzten, bewerteten Informationen und ist nur in Zusammenhang mit der Persönlichkeit des Menschen und seinen Wertvorstellungen denkbar. Wissen ist weniger der Ausdruck objektiver Wahrheit als das Produkt menschlicher Realitätskonstruktion.

(Mandl 2000:5–6) Das Management von Wissen innerhalb der Organisation muss den Weg der Externalisierung gehen, sich also der Information bedienen. Wir können also beim Begriffspaar Wissen und Information eine unauflösbare

Einheit konstatieren, denn Informationen sind nur vor dem Hintergrund der menschlichen Rezeption und Erfahrung für uns erlebbar.

Wenn wir unsere Überlegungen aus dem vorangegangenen Kapitel aufgreifen und uns die Anpassungsreaktionen der Organisation ansehen, so stellt sich die Frage, wie kann der System-Umwelt-Fit justiert werden, wenn sich die Umwelt verändert? Aus den unverbundenen Einzelinformationen alleine entsteht noch kein Indiz für eine bevorstehende Veränderung der Umwelt und erst recht kein Anstoß für unternehmerisches Handeln. Dazu ist Wissen erforderlich, »-*verstanden als vernetzte Information, welche es dem Träger ermöglicht, Handlungsvermögen aufzubauen und Aktionen in Gang zu setzen (...)*« (Picot 2000:20)

Damit Wissen entstehen kann, muss die Kultur des Unternehmens die Vernetzung von Information fördern. Es muss den Subsystemen bis hin zu den einzelnen Individuen ermöglicht werden, miteinander in Kontakt zu treten und sich auszutauschen. Nur so kann aus den Informationen neues Wissen entstehen, das für die Reaktions- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens entscheidend ist. Eine strategische Herausforderung für soziale Unternehmen lautet also, das Lernen und die Vernetzung von Information im Unternehmen durch Wissensmanagement zu fördern. Dieses Thema ist gerade im Sozialwesen relevant, da die erbrachten Dienstleistungen in hohem Maße wissensintensiv sind. Dieser Trend wird in der sozialen Arbeit auch in Zukunft anhalten.

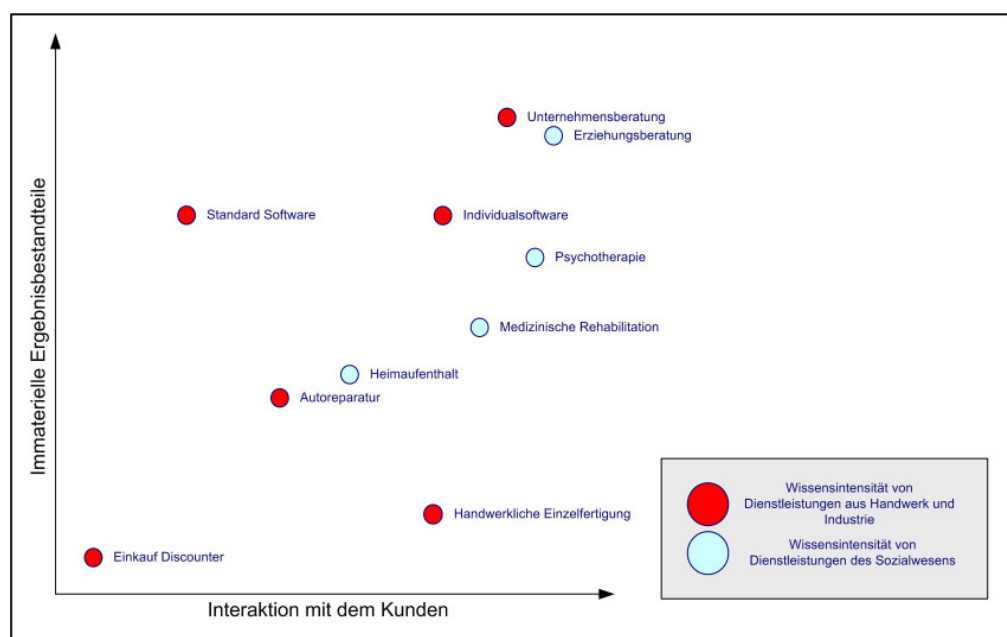


Abbildung 10: Wissensintensität sozialer Dienstleistungen (Picot 2000:20)

Grundgedanke bei der Vernetzung von Wissen ist die Bildung von »Knowledge Communities« oder auch »Learning Communities«.

»Im Mittelpunkt einer Knowledge-Community steht ein gemeinsames Interessensgebiet, über welches die Community-Teilnehmer Fachkenntnisse, Erfahrungen, Erkenntnisse und Meinungen austauschen sowie anderen Mitarbeitern des Unternehmens zur Verfügung stellen. Die Mitarbeit an Communities ist durch einen hohen Freiwilligkeitsgrad geprägt und stellt eine wirkungsvolle Ergänzung zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben dar.« (Lembke 2006:249, Internet)

Dem Unternehmen muss es gelingen, eine Kultur des Lernens zu schaffen, die jeden einbezieht, unterschiedliche Interessen berücksichtigt und Wissen bereitwillig teilt und dadurch den Fortschritt der Organisation ermöglicht. (Mandl 2000:34) Und die Organisation muss die nötigen Freiräume schaffen, in denen sich das neue Wissen entfalten kann. Nur durch die bewusste Gestaltung der Unternehmen in diesem Sinne kann ein wichtiger Beitrag zur Innovationsfähigkeit von Organisationen geleistet werden.

»In den von Menschen geschaffenen Systemen, seien es technische oder soziale Systeme oder Mischformen, kommen Selbstregulierung und Selbstorganisation meistens nicht von allein vor; sie müssen vielmehr gezielt ›hineinorganisiert‹ werden. Ihr Design muss bewusst und systematisch an den kybernetischen Funktionsprinzipien orientiert werden. Insoweit das der Fall ist, spricht man von System-Design. Das Grundmuster der Strategie kybernetischen Managements lautet somit: Organisiere das Unternehmen so, dass es sich so weit wie möglich selbst organisieren und selbst regulieren kann.« (Malik 2004:3, Internet)

Diese Gestaltungsaufgabe ist durch das Informations- oder Wissensmanagement des Unternehmens maßgeblich zu fördern. Die Möglichkeiten dazu sind vielfältig, und sie erstrecken sich bis zur Gestaltung von Büro und Pausenräumen, um eine Atmosphäre zu schaffen, in der der informelle Austausch und die Generierung von Wissen gefördert werden.

Um erfolgreiches Wissensmanagement zu betreiben und das intellektuelle Kapital des Unternehmens auszuweiten, ist häufig eine Veränderung der Unternehmenskultur erforderlich. Es bedarf des Vertrauens in die Mitarbeitenden, ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein bei diesen sowie einer Erfolgskontrolle, um Fehlentwicklungen zu erkennen, Zielkonflikte aufzudecken oder festzustellen, wenn Freiräume nicht ausreichend genutzt werden. (Malik 2005: 231) Die Gesamtheit des Wissens einer Organisation und die Eignung der Unternehmenskultur, das Wissen zweckgerichtet zur Anwendung zu bringen,

kann als das intellektuelle Kapital der Organisation verstanden werden. Es stellt die Bewertung dessen dar, was die Gesamtheit der Organisationsmitglieder zukünftig zu leisten vermag. Im Rahmen von Unternehmensbewertungen ist das intellektuelle Kapital eines der wesentlichen zu erfassenden Potenziale einer Unternehmung. (Picot 2000:22–23)

2.3.1.5. Management interner Information

Bisher hatten wir uns nur mit der Bedeutung externer Informationen für die Strategiefindung befasst. Nun gilt es, das Management interner Informationen zu beleuchten und die Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens zu analysieren. Für die Beurteilung des eigenen Unternehmens ist die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes erheblich einfacher als bei der Auswahl externer Information, da nur die eigene Organisation und deren Potenziale in die Bewertung einfließen. Die gründlichste Form der Erfassung interner Informationen findet wahrscheinlich im Rahmen von Unternehmensbewertungen statt, die im Zusammenhang von Unternehmensübernahmen durchgeführt werden. Wissenschaftliche Abhandlungen zu den bei Unternehmensbewertungen üblichen Verfahren sind umfangreich vorhanden. Die Basis bilden regelmäßig die Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanzen, die auf dem Gebiet der Unternehmensfinanzen Aufschluss über die Ist-Situation geben. Eine fortlaufend aktualisierte Ist-Analyse des Unternehmens muss die Grundlage für weitergehende und zukunftsgerichtete Auswertungen sein. Für diese Ist-Analyse bieten sich als Verfahren eine regelmäßige SWOT-Analyse⁴ an. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in einem Stärken- Schwächen-Profil und bedient sich häufig des Benchmarking, setzt also die eigene Situation ins Verhältnis zu einem Mitbewerber. Für das strategische Management sind aber weitergehende Informationen über die Potenziale des Unternehmens erforderlich. *»Potenzial bedeutet Leistungsfähigkeit, die noch nicht Leistung ist, Möglichkeit, schlummernde, noch nicht in Wirklichkeit umgesetzte Tendenzen, Fähigkeiten, Anlagen.«* (Voigt 2005:81) Bea schlägt eine Potenzialrechnung unter kontinuierlicher Ermittlung der Leistungspotenziale Personal, Technologie, Kapital und unter Ü-

⁴ SWOT-Analyse Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats häufig auch unter dem Akronym SOFT-Analyse bekannt (Strengths, Opportunities Failures, Threats).

berwachung der Führungspotenziale Planung, Kontrolle, Information, Organisation und Unternehmenskultur vor. (Bea 2005:317f.) Auch für soziale Unternehmen sollte neben dem unstrittig wichtigsten Personalpotenzial auch das Leistungspotenzial Technologie zwingend berücksichtigt werden, da in nahezu alle Dienstleistungsbereiche Kommunikationstechnologie zur Unterstützung der Prozesse der Leistungserstellung Einzug gehalten hat. In den seltensten Fällen kann im Hinblick auf die Leistungspotenziale von einer Ermittlung im Sinne eines »Accounting« gesprochen werden kann, liegt es doch in der Natur der Potenziale, dass eine langfristige Ausrichtung erfasst wird, was deutliche Unschärfen in der Bewertung nach sich zieht.

Ungeachtet der Schwierigkeiten bei der Bereitstellung von Informationen aus dem eigenen Unternehmen soll am Beispiel der Personalressource die Bedeutung eines ressourcenorientierten Informationsmanagement aufgezeigt werden. Unzweifelhaft sind für Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen und soziale Dienstleister im Besonderen die Leistungsfähigkeit und Potenziale des Personals sehr wichtig, stellen sie doch den unmittelbaren Kontakt zum Kunden her und vermitteln die Qualität des Dienstleistungsangebots. Strategische Entscheidungen, die eine Ausweitung des Angebotes im Sinn haben, werden immer die Frage berücksichtigen müssen, ob die richtigen Mitarbeiter mit dem richtigen Wissen vorhanden sind, um das Vorhaben umzusetzen, oder ob der Arbeitsmarkt das benötigte Personal zu den verfügbaren finanziellen Bedingungen bereitstellen kann. Informationen zum Wissenstand, zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und zur Attraktivität des Unternehmens für zukünftige Mitarbeitende sind damit die entscheidende Dimension für die langfristige Beurteilung der Chancen. Diese Informationen kann das Controlling in seiner Rolle als Informationsversorger aus einer Balanced-Scorecard liefern, die Controllinginstrument und Informationsmedium zugleich ist. Maßgeblich für die Beurteilung des Personalpotenzials ist die Scorecard-Perspektive »Lernen und Entwicklung«. Sie wird vornehmlich durch drei Kategorien getragen:

- Menschen und Mitarbeiter, wesentlich für die Entwicklung neuer Ideen und neuen Wissens. Es werden neben den Individuen auch die Teams betrachtet, in denen der Lernprozess stattfindet.

- (Technische) Informationssysteme als Instrumente zur Speicherung, Übertragung und Bereitstellung von Wissen.
- Organisatorische Abläufe der Informations- und Wissensspeicherung zur Nutzbarmachung von Wissen. (Tonnesen 2002:78–79)

Das strategische Management interner Information ist nur scheinbar einfacher als das Management externer Information. Besonders die Mitarbeiterperspektive bedarf in sozialen Unternehmen einer andauernden Beobachtung und einer sorgsamten Pflege.

2.3.1.6. Technische Unterstützung

Vor dem Hintergrund einer nahezu unbegrenzten Datenmenge, die für eine strategische Entscheidung potenziell zur Verfügung steht, entstand schon in den frühen Tagen des Computereinsatzes in Unternehmen der Wunsch nach Informationssystemen für strategische Fragestellungen. Unter einem Informationssystem soll die Gesamtheit von Menschen (Anwender und Benutzer), Maschinen (Hard- und Software) sowie die zwischen diesen Systemmitgliedern vorhandenen Informations- und Kommunikationsbeziehungen verstanden werden. (Bea 2005:349)

Im Laufe der letzten Jahrzehnte wurden verschiedene Arten von Informationssystemen entwickelt. Die Modelle reichen von frühen Ideen, den Menschen in der Entscheidungsfindung zu ersetzen, bis hin zu der heutigen Einschätzung, dass eine Substitution des Menschen bei Managemententscheidungen wohl unrealistisch ist, eine wohlüberlegte Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine aber durchaus sinnvoll erscheint. (Bea 2005:350ff.) Wie diese Arbeitsteilung aussehen kann, hängt im Wesentlichen vom Strukturierungsgrad der Entscheidungsaufgabe ab. Ein geringer Grad der Strukturierung verhindert den Einsatz von Maschinen und fordert die Entscheidungskompetenz oder, um in unserer Terminologie zu bleiben, das Wissen des Menschen. Damit wird die Tauglichkeit von computergestützten Systemen zur Unterstützung des strategischen Managements ganz erheblich eingeschränkt.

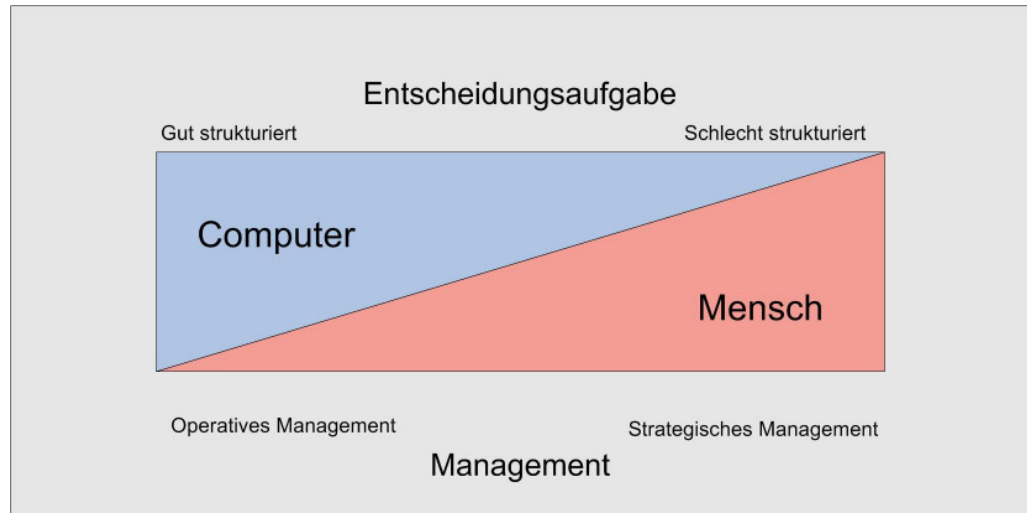


Abbildung 11: Arbeitsteilung zwischen Mensch und Computer
(Bea 2005:353)

Setzt man Mensch und Computer entsprechend ihrer jeweiligen Stärken ein, so wird schnell klar, dass die Aufbereitung von Massendaten und die Bearbeitung wiederkehrender Routinen durch das Informationsmanagement schrittweise automatisiert werden sollten, um dadurch das Management zu entlasten und die frei werdenden Ressourcen für die unstrukturierten Aufgaben einzusetzen. Berücksichtigt man den Technisierungsgrad vieler sozialer Einrichtungen, so ist auf diesem Gebiet noch viel Arbeit zu leisten, bevor Fragen umfassender Entscheidungsunterstützungssysteme zu berücksichtigen sind. Selbst auf dem Gebiet grundlegender Informationen über das eigene Unternehmen aus dem Rechnungswesen oder der Personalwirtschaft fehlt es vielen kleinen und mittleren Unternehmen an zeitnahen, aussagekräftige Informationen. Die mangelhafte Entlastung von automatisierbaren Tätigkeiten ist auf allen Managementebenen anzutreffen und resultiert zum einen aus der in vielen Unternehmen vorhandenen heterogenen Softwarelandschaft mit einem daraus resultierenden unzureichenden Integrationsgrad. Zum anderen aber auch aus der fehlende Motivation, alte, in der Zeit vor Einführung der Informationstechnologie entstandene Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung technischer Möglichkeiten von Grund auf neu zu gestalten. Zugegeben, setzt die technische Unterstützung in diesem Fall nicht auf der strategischen Ebene an. Der Wert der Unterstützung liegt vielmehr darin begründet, operative Aufgaben effizienter abzuwickeln, um Zeit und Ressourcen für die strategischen Entscheidungen zu gewinnen.

Auch für das Wissensmanagement sind vielfältige Verfahren zur technischen Unterstützung bekannt, die alle den Prozess der Wissensgenerierung fördern sollen. Data-Mining⁵, Yellow Pages⁶ und Wissensdatenbanken sind einige der gängigsten Ansätze. Ihre Tauglichkeit hängt in erster Linie von der Akzeptanz der Technologie bei den Anwendern ab. Das bloße Vorhandensein einer Technologie sagt noch lange nichts darüber aus, ob sie auch erfolgreich eingesetzt wird.

Es ist Aufgabe des Informationsmanagements, die geeigneten Technologien für die Anwender im Unternehmen auszuwählen, die Technologie intern zu vermarkten und gründlich zu schulen. Technologien müssen, sollen sie erfolgreich sein, dem Anwender einen persönlichen Nutzen bringen.

2.3.2. Operative Bedeutung

2.3.2.1. Grundlagen

Im vorhergehenden Kapitel haben wir uns mit der Bedeutung von Information für die strategische Positionierung des Unternehmens und damit im Wesentlichen mit der Unterstützung von Managementprozessen durch Information und Informationstechnologie auseinandergesetzt. Dabei standen die Probleme in der technischen Verarbeitung wenig strukturierter Informationen im Vordergrund. In der nun folgenden Betrachtung der operativen Ebene werden wir uns den Geschäfts- und Unterstützungsprozessen zuwenden. Der Strukturierungsgrad der für operative Zwecke vorhandenen Information ist wesentlich höher und die Möglichkeiten zum Einsatz von Informationstechnologie sind folglich für das Informationsmanagement in größerem Umfang vorhanden. In Anlehnung an Ruegg-Stürm können wir einen Prozess wie folgt definieren:

»Unter einem Prozess wird ein zeitlich terminiertes Ereignissystem verstanden, dessen Verfertigung auf die Erzielung eines beobachtbaren Ergebnisses ausgerichtet ist, das bestimmten Anspruchsgruppen zugute kommt.« (Ruegg-Stürm 2001:230)

⁵ Prozess der Selektion unternehmensrelevanter Daten aus großen Datenmengen, mit dem Ziel, durch Anwendung mathematisch-statistischer Verfahren Gesetzmäßigkeiten zu erkennen (Datacom: IT-Lexikon, Datamining Definition: online im Internet).

⁶ Yellow Pages sind vergleichbar mit Telefonbüchern, in denen Mitarbeiter eines Unternehmens Wissensinformationen ablegen, auf die andere Mitarbeiter zugreifen können. (Datacom: IT-Lexikon, Yellow Pages Definition: Internet).

Wenn wir der Einteilung der Prozessperspektive in Anlehnung an das Neue St. Galler Management-Modell folgen, werden unter den Geschäftsprozessen die marktbezogenen Aktivitäten des Unternehmens verstanden, in unserem Fall also beispielsweise die Grundpflege in der Altenhilfe oder die Ausbildung in einer Lehrwerkstatt. Das beobachtbare Ergebnis wäre eine Veränderung oder Bewahrung des Gesundheitszustandes oder aber das Herbeiführen eines Ausbildungsabschlusses. Die Anspruchsgruppe wäre der Bewohner des Pflegeheims beziehungsweise der Auszubildende. Konstitutiv für einen Geschäftsprozess ist somit immer eine Dienstleistung am oder für den Kunden.

In Abgrenzung zu den Geschäftsprozessen sollen als Unterstützungsprozesse eines Unternehmens demnach alle die Prozesse verstanden werden, die die für die Kernaktivitäten erforderliche Infrastruktur sowie interne Dienstleistungen bereitstellen. (Rüegg-Stürm 2005:69) Das Ergebnis des Unterstützungsprozesses ist eine Dienstleistung oder ein Produkt, das als Voraussetzung für eine Dienstleistung am Kunden in einen Geschäftsprozess einfließt. Anspruchsgruppe ist der Geschäftsprozess oder, funktional gesehen, die Mitarbeiter, die mit der Abwicklung des Geschäftsprozesses betraut sind. Damit fallen in die Kategorie der Unterstützungsprozesse alle administrativen Verfahren eines sozialen Unternehmens in den Bereichen Logistik, Personalwirtschaft und natürlich auch die Bereitstellung von Informationstechnologie, soweit sie nicht in der Erfüllung strategischer Zielsetzungen zu den Managementprozessen zu zählen ist. Sowohl aus den Geschäfts- als auch aus den Unterstützungsprozessen sind im Sinne eines funktionierenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, wie er im Qualitätsmanagement vorgesehen ist, immer wieder Rückmeldungen über die Leistungsfähigkeit und Qualität der Prozesse vorgesehen.

Es entsteht ein System ineinandergreifender Prozesse mit unterschiedlichen Akteuren, in dem Geschäfts- und Unterstützungsprozesse kontinuierlich Informationen über die eigene Leistungsfähigkeit, die Durchlaufzeiten, die Kundenzufriedenheit und so fort an einen operativen Managementprozess des Unternehmens liefern und über diese Information die Basis für Steuerungsentscheidungen auf Managementebene herbeiführen. Diese Informationen sind in der unten stehenden Grafik mit schwarzen Pfeilen dargestellt. Die roten Pfeile stellen Leistungen der Unterstützungsprozesse an die Geschäftsprozesse dar, diese

können materieller Art sein, wie die Lieferung von Verpflegung in einen Prozess stationärer Betreuung, sie können aber auch immaterieller Art sein und Informationen bereitstellen, die im weiteren Geschäftsprozess verwendet werden. Als Beispiel sei die Bereitstellung von Überstundenabrechnungen der Mitarbeitenden aus der Personalwirtschaft genannt. Umgekehrt fließen aus den Geschäftsprozessen kontinuierlich Informationen an die Unterstützungsprozesse (in der Abbildung blau dargestellt). Der Zeitpunkt des Informationsflusses kann einer Leistung des Unterstützungsprozesses vorgelagert sein und den Unterstützungsprozess auslösen, wie die Anforderung der Verpflegung auf Grundlage der aktueller Zahl der Bewohner, oder der Informationsaustausch gibt Rückmeldung über den Erfolg oder Misserfolg eines Unterstützungsprozesses.

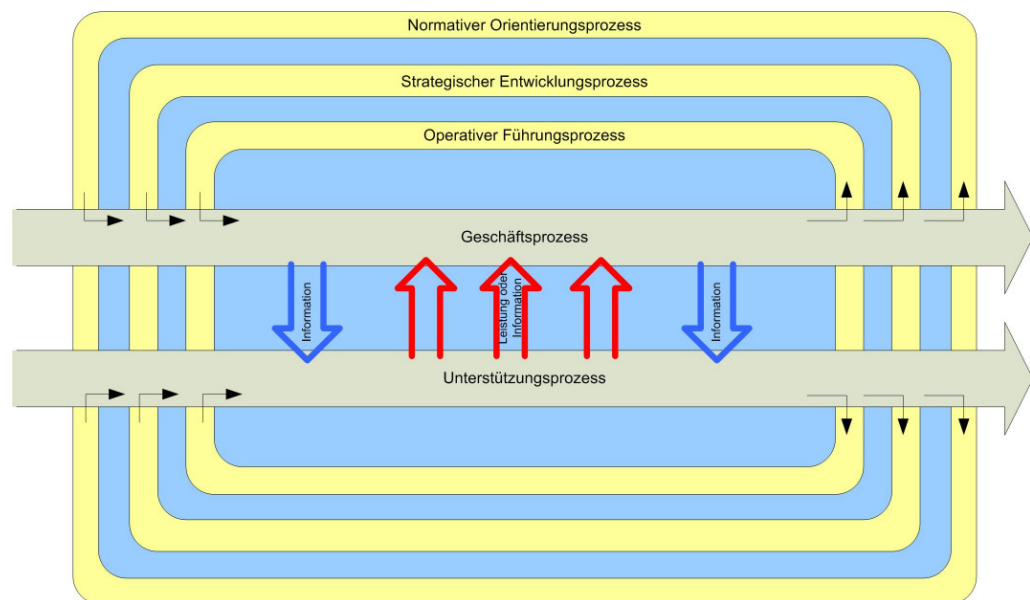


Abbildung 12: Unternehmensprozesse und Informationsfluss
(Rüegg-Stürm 2005:68)

Die Einzelprozesse können ihrerseits in Teilprozesse und weiter bis hin zu Einzelverrichtungen zerlegt werden. Für die Frage nach der Rolle des Informationsflusses innerhalb von Prozessen sind zwei Sichtweisen von Bedeutung. Zunächst die Frage nach der linearen Weitergabe von Information entlang der Prozesslinie und anschließend die Frage, wie innerhalb des Prozesses neue Information gewonnen und dem Prozess hinzugefügt wird.

Ein Austausch von Informationen entlang der Prozesslinie findet immer dann statt, wenn die Verrichtung zwischen einzelnen Akteuren wechselt. Dieser

Wechsel kann zeitlich bedingt sein und innerhalb ein und derselben Funktion erfolgen. Der Wechsel von der Früh- zur Spätschicht ist hier ein Beispiel. Der Wechsel der Akteure kann allerdings auch funktional bedingt sein und zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Aufgaben erfolgen. Hier kann als Beispiel der Übergang vom Wohn- und Aufenthaltsbereich in die Einzeltherapie genannt werden. Ohne auf kommunikationstheoretische Fragestellungen an dieser Stelle näher einzugehen, sei angemerkt, dass neben der rein technischen Übergabe von Information immer auch der Erfahrungshintergrund der Akteure eine Rolle spielt und die Rezeption der übermittelten Information erheblich erschweren kann.



Abbildung 13: Prozessschritte und Informationsfluss

Innerhalb der einzelnen Schritte entsteht während der Dienstleistungserbringung neue Information. In Geschäftsprozessen ist diese oft auf den Kunden bezogen und ergänzt das Bild des Unternehmens von der Kundenanforderung. Verfolgt man das Ziel, eine auf den Kunden angepasste und damit den höchsten Nutzen stiftende Dienstleistung zu erbringen, so sind diese Informationen zu sammeln und auszuwerten. In der Regel wird es sich bei den gewonnenen Informationen nicht ausschließlich um für den Einzelfall relevante Mitteilungen handeln. Regelmäßig werden Beobachtungen am Einzelfall in aggregierter Form die Basis für Konzepte der sozialen Einrichtung bilden. Daraus entsteht die Forderung nach der statistischen Auswertung der in den Geschäftsprozessen gewonnenen Information und die Notwendigkeit, diese Information möglichst frühzeitig in maschinenverarbeitbarer Form zu erfassen.

Auch die Information über die Qualität der einzelnen Prozessschritte ist in diesem Sinne als Wissens- und Informationsgewinn im Prozess zu verstehen. Zum einen generiert der Mitarbeiter Wissen, um nachfolgende, ähnliche Aufgaben im Sinne einer Erfahrungskurve besser oder schneller auszuführen, zum anderen entstehen Steuerungsinformationen über die einzelnen Schritte, die dann für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess dem Management zur Verfügung stehen. Auch unter diesen Aspekten ist eine Möglichkeit zur elektroni-

schen Verarbeitung der Informationen vorzusehen, da sonst der Erfassungs- und Bewertungsaufwand erhebliche Zusatzkosten verursachen wird.

Für das Informationsmanagement eines Unternehmens entsteht ein komplexes Gefüge von Geschäfts-, Management- und Unterstützungsprozessen, in dem ein kontinuierlicher Austausch von Informationen stattfindet. Jeder Informationsaustausch zwischen den Prozessen und innerhalb der Prozesse birgt das Risiko der Veränderung der Information in sich und bedarf deshalb der sorgfältigen Gestaltung. Die Qualität des Informationsaustauschs beeinflusst wiederum die Qualität der Prozesse, und diese hat Auswirkungen auf Qualität und Preis der Dienstleistungen und damit auf die Position des Unternehmens im Wettbewerb.

Neben den Qualitäts- und Preiswettbewerb tritt eine weitere Dimension.

Ruegg- Stürm spricht im Zusammenhang mit der Bedeutung der Prozessperspektive in Unternehmen von einem Zeitwettbewerb, der durch die Informationstechnologie enorm beschleunigt wurde und noch immer wird.

»Um in diesem Zeitwettbewerb bestehen zu können, müssen die Abläufe in einer Unternehmung durch eine Minimierung fehlerträchtiger Schnittstellen und durch eine systematische Elimination jeglicher "Blindleistungen" (non value adding work), die keinen Kundennutzen generieren, im Sinne von "Lean Management" (Imai, 1993; Womack, Jones & Roos, 1991) möglichst schlank gestaltet und auf eine Verstärkung der eigenen Kernkompetenz ausgerichtet werden. Ein wichtiger Ansatzpunkt, dies zu erreichen, besteht darin, die horizontale Perspektive einer Organisation, d.h. die Wertschöpfungsprozesse, als zentrale Bezugsgröße für die Gestaltung der Organisation zu verwenden.« (Rüegg-Stürm 2005:64)

Die Prozessperspektive gewinnt im Unternehmen kontinuierlich an Bedeutung, und die Unternehmensgrenzen werden im Sinne externer Prozessintegration bei Lieferanten oder Kunden in der gewerblichen Wirtschaft schon häufig durchbrochen. (Kreidenweis 2005: 83) In sozialen Einrichtungen sind mit Blick auf das Informationsmanagement zusätzlich zu diesen allgemeinen Feststellungen einige Besonderheiten zu beachten.

2.3.2.2. Besonderheiten sozialer Dienstleistungen

Soziale Dienstleistungen bestehen unabhängig vom spezifischen Tätigkeitsfeld sozialer Arbeit zu einem Großteil aus Kommunikation zwischen dem Klienten als Leistungsempfänger auf der einen Seite und dem Sozialarbeiter oder Pfl-

ger als Leistungserbringer auf der anderen Seite. Über diese Kommunikation, also im Wesentlichen durch die direkte Anwesenheit eines Sozialarbeiters oder Pflegers, nimmt der Klient die Dienstleistung als mehr oder weniger wertvoll war. Qualität und Umfang der Kommunikation bestimmen folglich maßgeblich die Einschätzung der Dienstleistungsqualität durch den Klienten. Wertschöpfung entsteht demnach maßgeblich durch den persönlichen Kontakt, und die Geschäftsprozesse müssen so gestaltet sein, dass dieser persönliche Kontakt möglichst intensiv zugunsten einer erfolgreichen Therapie gestaltet werden kann. Diese Qualitätsbeurteilung durch den Klienten ist der Qualitätsbeurteilung der sozialrechtlichen Kostenträger gegenüberzustellen.

»Der Gesetzgeber vertraut nicht mehr dem im Allgemeinen vorhandenen Qualitätsbewußtsein der Anbieter von pflegerischen und ärztlichen Leistungen. Stattdessen verlangt er, dass sich die Leistungsanbieter externen, vergleichenden Qualitätsprüfungen unterziehen.« (Rennen-Allhoff 2003:707)

Dieses Qualitätsverständnis geht notwendigerweise mit einem hohen Mass an Standardisierung der Qualitätskriterien und mit einer umfangreichen Dokumentation der erbrachten Leistungen einher, um die geforderte Vergleichbarkeit zwischen den Anbietern zu erreichen. Die notwendige Dokumentation und die begleitenden administrativen Aufgaben verbrauchen jedoch Arbeitszeit, die im Pflegeprozess nicht mehr für die Arbeit mit und am Klienten zur Verfügung steht. Der Nachweis der erbrachten Wertschöpfung gegenüber dem Kostenträger ist jedoch für das soziale Unternehmen unverzichtbar. Erlebbar und monetär honorierbar ist aus Sicht der Kostenträger nicht das Bemühen um eine Zustandsveränderung beim Leistungsempfänger, sondern die Dokumentation dieser Bemühungen. Beide Tätigkeiten, therapeutische Arbeit und Dokumentation dieser Arbeit, konkurrieren um dasselbe Zeitbudget gut ausgebildeter Fachkräfte.

Für den Bereich der Altenhilfe können anhand von Studien Beispiele für die Verteilung der Arbeitszeiten erbracht werden. Diese können nach ihrem Wert nicht für andere Zweige der sozialen Arbeit übernommen werden. Die allgemeine Tendenz geht jedoch in anderen Bereichen der sozialen Arbeit in eine vergleichbare Richtung. Der Umfang der Arbeitszeit in Heimen der stationären Pflege, der im Kontext der administrativen und dokumentierenden Aufgaben aufgewendet werden muss, beträgt nach einer Studie aus dem Jahr 2001 (Schä-

fer-Walkmann 2002:105–106) immerhin 15,7 Prozent der Arbeitszeit aller Berufsgruppen in der Pflege. Leitung und Fachpersonal sind anteilmäßig mehr durch diese Aufgaben in Anspruch genommen als weniger qualifizierte Berufsgruppen. Das Zeitbudget, das ausschließlich dem sozialen Kontakt mit dem Klienten in Einzel- und Gruppenbetreuung gewidmet ist, bleibt weit hinter dem Budget für administrative Aufgaben zurück. Nur 4,7 % der Arbeitszeit aller Berufsgruppen wurde für soziale Betreuung aufgewendet. Dabei ist die soziale Gruppenbetreuung weitgehend aus den Stationen ausgelagert und wird von Therapeuten und Ehrenamtlichen übernommen. Der offensichtliche Mangel an Sozialkontakten wird nochmals schwerwiegender, wenn man die Aufteilung dieser kommunikativen Tätigkeiten nach Berufsgruppen betrachtet und feststellt, dass er im Wesentlichen von den Zivildienstleistenden mit 8,2 % der Arbeitszeit und den Praktikanten mit 5,3 % der Arbeitszeit erbracht wird, bei den Fachkräften demnach eine zu vernachlässigenden Rolle spielt. (Schäfer-Walkmann 2002:105–106)

Zieht man den allgemeinen hohen Zeitdruck der Pflegekräfte mit ins Kalkül, sind Klagen der Klienten über soziale Kälte in den Einrichtungen der stationären Pflege nachvollziehbar. Naheliegende Folgerung aus der vorliegenden Studie ist also das Bemühen, die bestehenden Geschäftsprozesse so zu optimieren, dass die nicht klientenbezogenen Arbeitszeiten reduziert und die gewonnenen Freiräume den klientenbezogenen Zeiten oder anderen die Qualität der Dienstleistung fördernden Tätigkeiten, wie beispielsweise Weiterbildungen, zugeführt werden.

Wenn Informationsmanagement als Querschnittsaufgabe wahrgenommen wird, sind die Verantwortlichen der Fachabteilungen gefordert, die Informationslogistik dahingehend zu optimieren, dass nur die Information in einer Dokumentation bereitgestellt wird, die auch vom Informationsempfänger nachgefragt, ausgewertet und in einem Entscheidungsprozess verwendet wird. Diese Problematik muss notwendig in einen Austausch mit den Kostenträgern münden und auch von den Verbänden auf politischer Ebene geführt werden.

2.3.2.3. Geschäftsprozesse

Die Geschäftsprozesse bilden die fachliche Tätigkeit eines sozialen Unternehmens ab und haben aus diesem Grund stark unterschiedliche Ausprägungen. Jede sozialarbeiterische oder pflegerische Profession verfügt über eigene fachliche Verfahren, Vorgehensweisen und Methoden. Trotz vorhandener gemeinsamer theoretischer Grundlagen haben sich die Berufszweige erheblich differenziert. Unterschiedliche Konzepte für die Arbeit mit der spezifischen Zielgruppe wurden entwickelt. Damit gibt es den typischen sozialarbeiterischen oder pflegerischen Geschäftsprozess nicht, der in allen Feldern der sozialen Arbeit anzuwenden wäre. Zusätzlich spielen Werthaltungen des Unternehmens sowie unterschiedliche Pflege- und Betreuungskonzepte eine große Rolle, die nochmals innerhalb einer sozialarbeiterischen Richtung zu erheblichen Unterschieden in der Auffassung führen, was ein optimaler Geschäftsprozess sei. Diese inhaltlichen Unterschiede wirken sich natürlich auch auf die Modellierung von Geschäftsprozessen und auf deren Unterstützung durch Softwarelösungen aus und führen zu einer bunten Vielfalt an Lösungsvorschlägen.

»Primäres Kennzeichen fach- oder branchenspezifischer Anwendungsprogramme ist, dass ihre Funktionalität auf einen bestimmten Organisationstypus ausgerichtet ist und außerhalb dieses Bereiches zumeist nicht sinnvoll eingesetzt werden kann.« (Kreidenweis 2005:55)

Eine Ursache dieser Spezialisierung ist in der Entstehungsgeschichte vieler Softwareprodukte zu suchen. Die Softwarelösungen wurden oftmals von Fachkräften der sozialarbeiterischen Disziplinen entwickelt, um die alltäglichen Geschäftsprozesse und Dokumentationspflichten zu unterstützen. Stellte sich dann ein Erfolg der nebenberuflichen Programmierstätigkeit ein, wechselte der Entwickler der Anwendung häufig aus der fachlichen Arbeit in die Softwarebranche und gestaltete vor dem Hintergrund seiner eigenen Fachlichkeit die Anwendungssoftware für seine Branche. Andere Tätigkeitsfelder sozialer Arbeit kamen erst dann in das Blickfeld des Softwareentwicklers, als Komplex-Einrichtungen neben ihrem wichtigsten Geschäftszweig auch andere Felder mit der gleichen Software unterstützen wollten. Als Lösung wurden Derivate des Ursprungsproduktes entwickelt, um andere Bedarfe zu befriedigen. Mangelhafte Eignung aufgrund fehlender Fachlichkeit waren die Folge, und die Komplex-Einrichtungen wählten oftmals verschiedene Anbieter, um die fachlichen

Anforderung zu erfüllen, was wiederum zu Lasten der Integration in das Gesamtsystem ging.

Weiter oben hatten wir die Notwendigkeit zur Optimierung von Geschäftsprozessen angesprochenen, die immer unter dem Blickwinkel des Kunden und der Beziehung zum Kunden erfolgen muss. Bei diesen Optimierungsaufgaben sind die verschiedenen Fachgebiete sozialer Arbeit unterschiedlich weit vorangeschritten. Angelehnt an Entwicklungen im Bereich der Krankenhäuser, durch die Verpflichtung zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen gefördert und durch einen merklichen wirtschaftlichen Druck gezwungen, haben Einrichtungen der Altenhilfe sicherlich die weitreichendsten Bemühungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen gemacht und in diese Geschäftsprozesse IT-Lösungen integriert. Besonders Pflegeplanung und Pflegedokumentation sind dabei für die Anwender von Interesse und haben nicht zuletzt für die Qualitätssicherung und den geforderten Nachweis der erbrachten Leistungen eine große Bedeutung.

»Dokumentation ist somit weiterhin, genau wie bisher, ein wichtiges Thema in der Pflegeorganisation der Zukunft. Behandlungspflegemaßnahmen müssen lückenlos nachgewiesen werden. Medikation und deren Wirkung, Fieber-, Puls-, Blutdruck- und sonstige Kontrollen gehören dazu, ebenso die angeordnete Durchführung von Wundbehandlungen, Blutzuckerkontrollen etc.« (Leineweber 2004:37)

Unter den genannten Zwängen der Wirtschaftlichkeit und vor dem Hintergrund der resultierenden Zeitnot im persönlichen Kontakt mit dem Patienten ist es fraglich, ob es ausreicht, den unter Bedingungen nicht verfügbarer Informationstechnologie entstandenen Geschäftsprozess einfach in das digitale Medium zu übertragen oder ob ein komplettes Neudesign des Geschäftsprozesses der richtige Weg ist. Es gilt, zu bedenken, dass der Einsatz von Informationstechnologie den Aufbau und Betrieb eines komplexen technischen System nach sich zieht. Immer bedeutet das zunächst einen zusätzlichen Ressourcenverbrauch, bevor ein Nutzen entsteht. Neben der technischen Betreuung entstehen dem Unternehmen aus dem Technikeinsatz vielfältige neue Pflichten.

Durch die Anwendbarkeit des Bundesdatenschutzgesetzes auf die in Pflegedokumentationen enthaltenen Daten entstehen Unternehmen, die elektronische Pflegedokumentationsanwendungen einsetzen, unter anderem die Pflicht zur

Bestellung eines Beauftragten für den Datenschutz (Bundesministerium der Justiz:BDSG §4f., Internet) und erheblicher Aufwand für die Sicherstellung eines störungsfreien Betriebs der Informationstechnologie.

Werden die Geschäftsprozesse durch Informationstechnologie unterstützt, so muss der neu gestaltete Prozess eine signifikante Produktivitätssteigerung mit sich bringen, um den technikbedingten Mehraufwand zu egalisieren, was für ein vollständiges Neudesign der Prozesse und gegen eine bloße Übertragung in ein neues Medium spricht. (Kreidenweis 2005:84)

Dieser Mehraufwand beinhaltet neben den Anschaffungskosten für Hard- und Software und dem dafür erforderlichen Wartungsaufwand zusätzliche Personalkosten in der IT-Abteilung, die Kosten des Einführungsprojektes und die Schulung der Mitarbeitenden. Es darf unterstellt werden, dass eine hohe Anzahl immer gleicher Vorgänge, die durch einen Geschäftsprozess modelliert werden, die Erreichung der Gewinnschwelle in Optimierungsprojekten beschleunigt. Die technikbedingten Kosten werden auf eine große Anzahl von Einzelvorgänge verteilt und damit der Anteil dieser Gemeinkosten pro Leistungseinheit reduziert. Mithin sind große Einrichtungen mit gleichartigen Geschäftsprozessen im Vorteil gegenüber kleinen oder inhomogenen Einrichtungen. Diese Feststellung zur Effizienz der Informationsverarbeitung wirkt sich auf die Strategie der sozialwirtschaftlichen Unternehmen aus. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist in der Branche ein Konzentrationsprozess im Gang, mit dem Ziel, die kostensenkenden Effekte zu realisieren.

Wie sieht nun das Ziel der Geschäftsprozessoptimierung unter Einsatz von Informationstechnologie in sozialarbeiterischen oder pflegerischen Prozessen aus? Die Sicht der Wirtschaftsinformatik auf das Optimierungsproblem ist eindeutig: Sie sieht eine klare Priorität der technischen Realisierbarkeit. *»Das Ziel der Modellierung ist, die Abläufe im Unternehmen so darzustellen, dass sie durch informationstechnische Anwendungssysteme unterstützt oder vollständig in diesen Systemen abgebildet werden können.«* (Holey 2004:215)

Der angestrebte Nutzen kann in der Verkürzung der Prozessdurchlaufzeiten, in der Verringerung der Kosten, in der Verbesserung der Qualität der Dienstleistung, in einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit, der Verbesserung der Mitar-

beiterzufriedenheit und in der Vermeidung von Risiken resultieren. (Holey 2004:218)

Mit Blick auf den Menschen als Subjekt sozialarbeiterischen Handels ist zu definieren: Das Ziel der Modellierung von Geschäftsprozessen ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Selbstverständlich kann dieses auch indirekt erreicht werden, wenn man beispielsweise die Kausalität unterstellt, dass zufriedene Mitarbeiter eine bessere Dienstleistung erbringen und diese wiederum die Zufriedenheit des Kunden steigert. Dieses Ziel ist zunächst einmal nicht nur unter dem Aspekt des Einsatzes von Informationstechnologie zu formulieren, sondern gilt für jede Geschäftsprozessoptimierung unabhängig davon, ob Technik eingesetzt wird oder nicht. Wenn jedoch Informationstechnologie eingesetzt wird, sollte dies nicht um jeden Preis geschehen, sondern nur da, wo die Qualität der Dienstleistung im Sinne der Kundenzufriedenheit durch den Technischeinsatz gefördert werden kann.

Es darf nicht verschwiegen werden, dass jeder Prozess der Organisationsentwicklung auch erhebliche Risiken birgt, insbesondere dann, wenn er schlecht vorbereitet und inkonsequent umgesetzt wird. In diesem Fall werden die Erwartungen an die Optimierung enttäuscht und eine Rückkehr zu alten funktionierenden Verfahren ist nicht ohne Weiteres möglich. Die Haltung der Mitarbeitenden spielt eine wesentliche Rolle bei jedem Organisationsentwicklungsprojekt. Speziell bei der Einführung neuer Arbeitsmittel sollte eine frühzeitige und umfangreiche Partizipation erfolgen, durch die die Akzeptanz des neuen Arbeitsmittels verbessert und die Erfolgswahrscheinlichkeit des Organisationsentwicklungsprojektes gesteigert werden kann. Das gilt besonders dann, wenn das berufliche Selbstverständnis der Mitarbeitenden von den beabsichtigten Änderungen betroffen wird. Der Einsatz von Informationstechnologie hat viele Berufe tief greifend verändert, und es ist zu beobachten, dass diese Veränderung auch in der sozialen Arbeit eintreten wird.

»Alle Erfahrungen zeigen - nicht nur in der Sozialarbeit-, dass die Anwendung der neuen Technologien die Organisation der Arbeit, die Formen der Arbeitsteilung, die Qualifikation der Nutzer, das methodische Vorgehen und möglicherweise auch die Prioritäten und Inhalte der sozialarbeiterischen Praxis verändern.« (Kirchlechner 2000:111)

Konsequente Prozessunterstützung durch Informationstechnologie wird die fachlichen Spielräume der handelnden Personen erheblich verändern und erwartungsgemäß genauer definieren. Die Informationstechnologie verursacht diesen Trend jedoch nicht alleine. Auch die Bestrebungen zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen definiert fachliche Arbeit erheblich enger und gibt den einzelnen Personen eine größere Standardisierung vor. (Kirchlechner 2000:83) Das richtige Maß der Standardisierung zu finden ist die Aufgabe der Fachabteilung in Zusammenarbeit mit dem Informationsmanagement und dem Qualitätsmanagement der Einrichtung. Denn die Einschränkung möglicher Handlungsoptionen muss nicht automatisch negativ gesehen werden. Bewährte Standards der fachlichen Arbeit dienen der Steigerung der Prozessqualität und können den Mitarbeiter von Routineaufgaben entlasten, wenn sie automatisiert werden. Ein gut gestalteter elektronischer Geschäftsprozess trägt also zur geforderten Verbesserung des Kundennutzens durch Qualitätssteigerung und zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Die Gründe, warum beides in der Praxis nicht immer zutrifft, müssen in der Umsetzung gesucht werden. Ein Grund für die mangelnde praktische Umsetzung von Geschäftsprozessen ist sicherlich in der Qualität der verfügbaren Software zu sehen. Bisherige Lösungen waren weitgehend an der Datenlogik des Programms orientiert, die Bedienung entsprechend kompliziert, der Einsatz der Informationstechnologie entsprach nicht der Prozesslogik und wurde mehr als Belastung denn als Hilfe bei der Arbeit erkannt. Eine Orientierung am tatsächlichen Arbeitsablauf im sozialarbeiterischen Beruf ist noch nicht Standard, wohl aber Tendenz der technischen Entwicklung.

»Zukunftsorientierte IT-Lösungen orientieren sich dagegen verstärkt an den tatsächlichen Arbeitsabläufen (Workflows) in sozialen Einrichtungen. Aufnahme- oder Überleitungsprozesse können optisch zusammengefasst oder durch Prozess-Assistenten unterstützt werden. Die Eingabefelder und -masken werden in der Reihenfolge der Prozessschritte bereitgestellt und können der Reihe nach durchgearbeitet werden.« (Kreidenweis 2005:63)

Die Workflowunterstützung strebt eine lückenlose Integration der Informationstechnologie in fachlich richtige Geschäftsprozesse an, muss aber gerade in sozialen Dienstleistungen eine erhebliche Flexibilität aufweisen. Dieser Typ des fallbezogenen Workflows weist für den Bearbeiter höhere Freiheitsgrade

hinsichtlich des Ablaufs auf, definiert aber für die Anknüpfung an allgemeine Workflows notwendige Eckpunkte. (Gadatsch 2005:44)

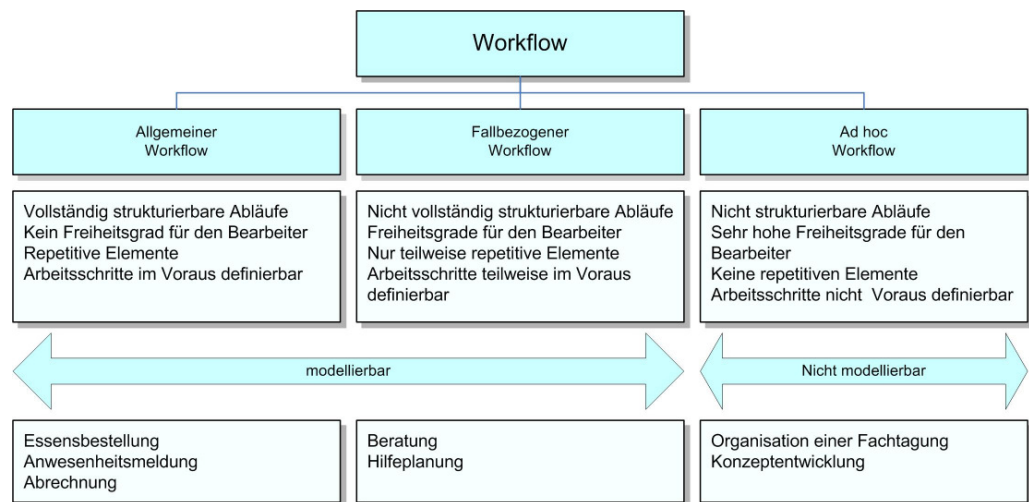


Abbildung 14: Workflows nach dem Strukturierungsgrad (Gadatsch 2005:44)

Von der Höhe der vorhandenen Freiheitsgrade ist auch der Umfang der möglichen Unterstützung mit Informationstechnologie abhängig. Während administrative Workflows eher zu den allgemeinen Workflows zu rechnen sind und demnach gut mit Informationstechnologie modelliert werden können, gehören die Geschäftsprozesse sozialer Arbeit in der Regel der Kategorie fallbezogener Geschäftsprozesse an und sind folglich schwerer mit technologischen Mitteln zu erfassen.

Ein Workflow ist kein statischer, in alle Zukunft festgeschriebener Ablauf. Zusammen mit der Fachlichkeit des Berufs unterliegt er einem kontinuierlichen Wandel, der eine informationstechnische Anpassung und ein entsprechendes Management des Entwicklungs- und Einführungsprozesses erfordert. Der geänderte Workflow muss in einer angemessenen Schulung den Mitarbeitenden vermittelt werden. Ein funktionierendes und akzeptiertes Qualitätsmanagementsystem kann diese kontinuierlichen Veränderungsprozesse unterstützen, eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Informationsmanagement der Einrichtung und der Fachabteilungen ist zwingende Voraussetzung, um den Wechsel zwischen verschiedenen Workflowversionen reibungslos zu gestalten. Ob und wann die Änderung des Prozesses den gewünschten Nutzen erbracht hat und ob dieser Nutzen die Kosten von Entwicklung und Einführung übersteigt,

sollte Gegenstand eines Controllingprozesses sein, der das Ergebnis als Information in die Führungsentscheidungen des Unternehmens einpeist.

2.3.3. Unternehmenskommunikation

2.3.3.1. Grundlagen

Weiter oben hatten wir schon auf den unauflösbaren Zusammenhang von Information und Kommunikation hingewiesen und wollen nun die Bedeutung der Unternehmenskommunikation, innerhalb dieser im Speziellen die Aufgaben des Informationsmanagements, näher betrachten.

Unter Kommunikation kann in Anlehnung an Luhmann ein dreidimensionaler Beobachtungsprozess verstanden werden, in dem gleichzeitig informative, kommunikative und soziale Ereignisse rekursiv und sinnhaft aufeinander bezogen werden. In jeder Kommunikation fallen drei Ereignisse: ein informatives, ein kommunikatives und ein soziales Ereignis zusammen. (Rüegg-Stürm 2001:176) Für die Unternehmenskommunikation ist neben dem Informationsgehalt auch die Art der Übermittlung und der soziale Kontext von Bedeutung. Auch von der Unternehmenskommunikation wird gefordert, dass sie dem Unternehmenszweck dient und die Unternehmensziele unterstützt.

»Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.« (Bruhn 2003 nach Kuntschner 2004:11)

Effektivität von Unternehmenskommunikation soll demzufolge an der Erreichung von Kommunikationszielen (auch Kommunikationswirkungen) gemessen werden, die wiederum in einem direkten oder indirekten Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen. Kommunikationswirkungen bestehen in einer Zustands- oder Verhaltensänderung von Individuen, die durch die »absichtsvolle Übertragung bedeutungsvoller Signale«, das sind Informationen, hervorgerufen werden. (Kuntscher 2004:11)

Auf die Notwendigkeit der Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens ist schon in einem frühe-

ren Kapitel eingegangen worden. Die Bedeutung interner Kommunikation und internen Informationsaustauschs soll an dieser Stelle weiter vertieft werden.

Um sich dem Thema interner Unternehmenskommunikation erfolgreich nähern zu können, ist zunächst ein Blick auf die Motivation der einzelnen Individuen im Unternehmen zu werfen. Auch hier ist das Modell der kybernetischen Systemtheorie für das Verständnis hilfreich. Sie stellt ein Modell des Individuums als signalaufnehmende, -verarbeitende, -produzierende und -weitergebende (Rückkopplungs-) Systeme zur Verfügung, die in Austauschbeziehungen zu ihrer jeweiligen Umwelt stehen. (Kuntscher 2004:18) Die Austauschprozesse beziehen sich auf verschiedene Ressourcen, die in den Klassen Geld, Güter, Dienste, Zuneigung, Status und Informationen systematisiert werden können. Durch den kommunikativen Austauschprozess verfolgen die Individuen – das gilt nicht nur für die Mitarbeiterschaft, sondern auch für das Management aller Ebenen – vorwiegend personale Ziele, die denen des Unternehmens nicht notwendig entsprechen müssen. Die Erreichung von Unternehmenszielen wird nur durch vorhandene Zielharmonien mit individuellen Zielsetzungen auf verschiedenen Ebenen ermöglicht. (Kuntscher 2004: 22)

Stellt man die Frage nach den Erwartungen der Mitarbeiterschaft an die unternehmensinterne Kommunikation, so kann man wesentliche Grundbedürfnisse festhalten.

»Aus verhaltenstheoretischer Sicht sind demnach primär zwei Gründe für die Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeitern entscheidend: Erstens bemüht sich das Individuum um Orientierung über das aktuelle Geschehen im Unternehmen und es strebt zweitens nach der Reduzierung subjektiv wahrgenommener Risiken.« (Kuntscher 2004:24)

Beides dient der Orientierung und Absicherung eines als ideal empfundenen Standorts im sozialen Gefüge des Unternehmens. Ein Ungleichgewicht zwischen der angestrebten und der wahrgenommenen Position im sozialen Gefüge führt zum Empfinden von Unsicherheit und ruft als Reaktion darauf ein gesteigertes Informationsbedürfnis hervor. Kommunikation im Unternehmen erhält dadurch einen hohen Stellenwert für die Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeitenden und in der Folge für die Motivation und Leistungsfähigkeit der Gesamtheit der Mitarbeitenden.

»Kooperation mit anderen Menschen sowie die im Rahmen der gemeinsamen Tätigkeit stattfindende Kommunikation sind zentrale Bestandteile menschlichen Lebens und Arbeitens. Beide sind in ihrer Funktion für die individuelle und gesellschaftliche Entwicklung unverzichtbar. Die zwischenmenschliche Kommunikation gilt für den Menschen gar als zwingende Überlebensnotwendigkeit.« (Carbon 1999:47)

Daraus lässt sich zunächst folgern, dass Unternehmen, die durch eine sich ändernde Unternehmensumwelt zu Umstrukturierungen gezwungen sind, die wiederum die gefundenen und akzeptierten Positionierungen der Mitarbeitenden infrage stellen, einen erheblich höheren Kommunikations- und Informationsbedarf haben als solche in einer konstanten Umwelt. Für die Unternehmen des Sozialmarkts, die nach langer Zeit in ruhigen Märkten nun von einem intensiven Veränderungsprozess betroffen sind, bedeutet dies die Konfrontation mit einem umfangreichen internen Informationsbedarf. Diesen Anforderungen steht oftmals keine adäquate Informationspolitik gegenüber. Auch die Fähigkeit zur Anpassung an den Wandel der Unternehmensumwelt hängt von der Kommunikationsfähigkeit im Unternehmen ab. Im Sinne der Systemtheorie ist Kommunikation geradezu eine Voraussetzung für die Entwicklung und Weiterentwicklung von sozialen Systemen. Da sich soziale Systeme aufgrund von rekursiver Kommunikation reproduzieren, wird Kommunikation auch als **basale** oder **autopoietische** Operation bezeichnet. (Luhmann 1997, zit. in Young 2003:71)

Des Weiteren kann geschlossen werden, dass unzureichende Unternehmenskommunikation zu Unsicherheit über die aktuelle Situation und diese wiederum zu Unzufriedenheit führt. Diese Unsicherheit sucht nach einem Ausgleich der Information über informelle Quellen, die sich der Beeinflussung durch das Unternehmen weitgehend entziehen. Dem Kommunikations- und Informationsbedürfnis der Mitarbeitenden muss das Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen des Informationsmanagements Rechnung tragen. Ziel der internen Informationspolitik sollte eine umfangreiche Kommunikation mit den Mitarbeitenden sein, die dem in modernen Organisationen gestiegenen Informationsbedarf gerecht wird und regelmäßig über das vordergründig zur Aufgabenerfüllung Unabdingbare hinausgeht.

Die Bedeutung der Führungskräfte für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation ist sehr groß. Sie wirken als Vorbild, durch ihren persönlichen Kommunikationsstil, in dem sich inhaltliche, verbale und nonverbale Elemente verbinden, und gestalten so die Kommunikationskultur des Unternehmens. (Westphal 2003:17–18)

Zunächst sollen die Maßnahmen des Informationsmanagements im Hinblick auf die Gestaltung der formellen internen Unternehmenskommunikation näher erläutert werden.

2.3.3.2. Formelle Kommunikation

Die Ziele interner Kommunikation versucht das Unternehmen im Wesentlichen durch formelle Kommunikationsinstrumente zu erreichen. Letztere unterliegen, im Gegensatz zur informellen Kommunikation, der Gestaltungsmöglichkeit des Unternehmens. Die Instrumente interner Kommunikation sind wesentliche Führungsinstrumente des Unternehmens. Sie dienen der Abwicklung der produktiven Prozesse und dem Austausch von Steuerungsinformation ebenso wie der Weiterentwicklung von Dienstleistungen und Produkten und der Erhaltung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Die Kommunikationsinstrumente einzusetzen und deren Tauglichkeit für die Erreichung der Kommunikationsziele zu verantworten ist Aufgabe der Führungskräfte des Unternehmens auf allen Ebenen. Unternehmenskommunikation kann also der Querschnittsfunktion »Information« im Unternehmen zugeordnet werden und ist damit Bestandteil des Informationsmanagements.

Eine schematische Darstellung des formellen Informationsflusses in Unternehmen kann in Form eines Kommunikationsdreieckes erfolgen. Wobei zu beachten ist, dass die beiden Blöcke Geschäftsleitung und Mitarbeiterschaft sich nicht monolithisch gegenüberstehen, sondern wiederum in zahlreiche Subsysteme zerfallen, die untereinander und innerhalb zahlreiche formelle Kommunikationsinstrumente einsetzen. Trägt man dem Umstand individueller Zielsysteme eines jeden Individuums Rechnung, so ist die folgende Darstellung als starke Vereinfachung zu sehen, die in der Praxis um vielfältige informelle Kommunikationsaspekte zu ergänzen ist.

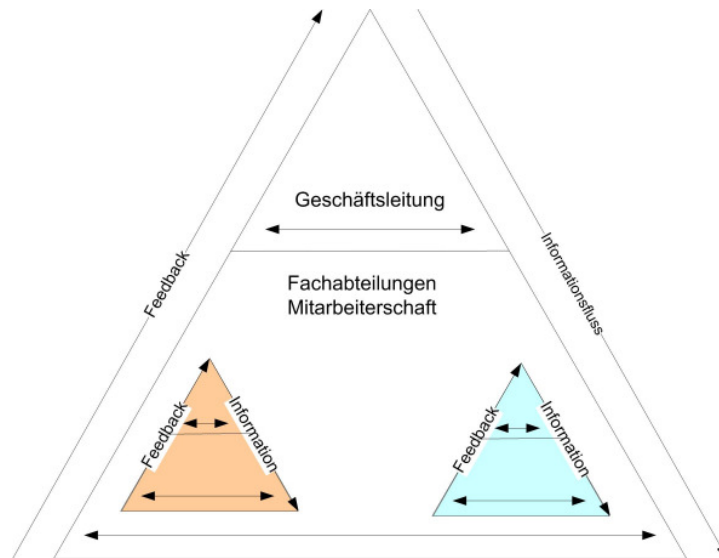


Abbildung 15: Kommunikationsdreieck
(Frommelt 2006:51)

Wenn auch die Unternehmenskommunikation in der Verantwortung aller Führungskräfte liegt, so ist eine Begleitung und Beratung des institutionellen Informationsmanagements in Phasen der Konzipierung neuer Kommunikationsinstrumente und zur Kontrolle der Eignung der bestehenden zwingend erforderlich. Insbesondere der Einsatz neuer Medien zur Unterstützung der Unternehmenskommunikation oder die Messung und Rückmeldung des Erfolges der Unternehmenskommunikation an die Unternehmensleitung erfordert eine entsprechende Fachlichkeit des Informationsmanagers.

»Die inhaltliche und formale Gestaltung der internen Kommunikationsinstrumente setzt differenzierte Kenntnisse der Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter voraus, weil die Ausgestaltung von Kommunikationsinstrumenten bzw. das Instrument selbst ansonsten wenig bzw. gar nicht akzeptiert wird – es kann zu Reaktanzwirkungen kommen.« (Kuntscher 2004:101)

Will man die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente systematisieren, so bietet sich die Unterscheidung in für das Unternehmen gesetzlich verpflichtende und fakultative Instrumente an. Bei der Untersuchung der gesetzlich normierten Kommunikationsinstrumente fällt auf, dass die Intentionen des Gesetzgebers wesentlich auf den Aspekt der Minimierung der empfundenen Risiken bei der Mitarbeiterschaft abzielen und Informationen über die wirtschaftliche Lage in den Mittelpunkt der Informationspflichten stellen. (Kuntscher 2004:86–92) Kommunikationsinstrumente zur operati-

ven Führung des Unternehmens gehören zu den fakultativen Instrumenten und werden durch das Management selbst gestaltet.

Zu den fakultativen Instrumenten formeller Kommunikation sind Teamsitzungen und Einzelgespräche entlang der hierarchischen Struktur des Unternehmens zu rechnen, aber auch hierarchieübergreifende Instrumente wie Mitarbeiterzeitschriften, Aushänge, Rundschreiben oder Lohntütenbeilagen. Problematisch ist bei den letztgenannten Formen der Kommunikation der Umstand, dass die entstehende Anschlusskommunikation in Form von Annehmen oder Ablehnen nur sehr indirekt beobachtet werden kann. (Luhmann 2006:204) Die direkte Anschlusskommunikation ist erschwert und wird auf andere Kanäle abgedrängt. Aufschluss über Verstehen, Annahme oder Ablehnung der Kommunikation erhält der Absender unter Umständen nicht. Diese Grundproblematik von Kommunikation ist jedoch auch bei anderen Instrumenten anzutreffen. Auch in mehrstufig organisierten Besprechungssystemen gilt: Die Anschlusskommunikation ist vielfältig, da mehrere Ebenen zwischengeschaltet sind und sich zusätzlich eine zeitliche Verschiebung und eine Filterung der Antwort durch die Vorgesetzten der verschiedenen Ebenen ergeben. Neben dem Informationsfluss Top-down und Bottom-up müssen in einem erfolgreichen Unternehmen zahlreiche Kommunikationswege zwischen den Abteilungen und den einzelnen Individuen eingerichtet werden. Die Kommunikation nur entlang der vertikalen Hierarchie, sozusagen der Dienstweg, reicht nicht aus, um die notwendige Reaktionsgeschwindigkeit auf Umweltveränderungen zu erreichen. (Frommelt 2006:52) Das gilt besonders in Phasen der Innovation und des organisationalen Lernens, in denen die geplanten formellen Wege interner Unternehmenskommunikation nicht ausreichen, um die für den Innovationsprozess notwendigen Informationen auszutauschen. Vielleicht weil gerade die Unternehmensstrukturen in der Zwischenzeit überholt sind und Kommunikation entlang dieser Strukturen deshalb Wesentliches nicht vermitteln kann.

Angetrieben von den Zielvorstellungen der Individuen werden sich neue Kommunikationsinstrumente und Informationsflüsse herausbilden, die diesen Mangel zu beheben suchen. Zunächst auf eigene Initiative und informell entstehen somit neue Kommunikationen, sofern die Kultur des Unternehmens Eigeninitiative und Überschreitung geplanter Kompetenzen zulässt. Offensicht-

lich ist es sinnvoll, die vorliegende Zielharmonie zwischen dem Individuum, dessen Ziele wir mit beruflichem Erfolg oder »Karriere« grob umschreiben können, und dem Unternehmen, dessen Existenzziel durch Innovation gesichert werden kann, auszunutzen. Wir haben allerdings damit schon den Bereich der formellen Kommunikation verlassen und uns mit einem Grenzfall zur informellen Kommunikation befasst, der wir uns im folgenden Abschnitt eingehender zuwenden wollen.

2.3.3.3. Informelle Kommunikation

Die sinnvolle Gestaltung der formellen Kommunikationsinstrumente ist eine Voraussetzung für eine funktionierende Unternehmenskommunikation. Es zeigt sich jedoch, dass auch die mit größter Sorgfalt geplanten Kommunikationswege entlang der Unternehmenshierarchien nicht ausreichen, um die Kommunikation effizient zu gestalten. Besonders in Zeiten des Wandels sind die eingespielten Verfahren oftmals nicht mehr tauglich, um den Informationsbedarf der Akteure zu befriedigen.

Kommunikation findet aber in Unternehmen nicht nur und nicht einmal in der Hauptsache entlang der geplanten Informationsflüsse statt. Die informellen Informationsflüsse und die hinter diesen stehenden sozialen Systemen sind oftmals von größerer Bedeutung für die Kultur und die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. In einem Unternehmen wird das Alltagsgeschehen ständig beobachtet und sinnhaft bewertet. Die Beobachtungen werden in den alltäglichen Beziehungen kommuniziert und mit der Haltung anderer Individuen abgeglichen. Meistens erfolgt dieser Kommunikationsprozess mit Menschen, zu denen eine vertrauensvolle Beziehung besteht, die in den Mitgliedern der eigenen »community-of-practice« gefunden werden. (Rüegg-Stürm 2005:57–58) Die »community-of-practice« ist in den seltensten Fällen mit den formalen Organisationseinheiten des Unternehmens identisch, sie geht über diese hinaus und umfasst die Individuen, die im Arbeitsalltag häufig Kontakt haben. Ungeachtet der dafür ursächlichen Gründe. Es besteht eine gewisse Übereinstimmung mit dem Begriff der informellen Gruppe, ohne dass die Begriffe als deckungsgleich betrachtet werden können. Eine eingehende Erörterung der vielfältigen Gruppenzugehörigkeit des Individuums ist für unser Anliegen nicht erforderlich,

wichtig ist nur, dass die »community-of-practice« und informelle Gruppen die entscheidenden Träger von Teilunternehmenskulturen sind und sozialisierend auf die Gruppenmitglieder wirken.

»Sie können sich zu leistungsmindernden Cliques mit negativen Einstellungen zum umgebenden sozialen Gebilde ausformen. Bei positiver Einstellung und Identifikation erhöhen sich hingegen die Improvisationsfähigkeit, Flexibilität und Leistungskraft des jeweiligen Sozialgebildes.« (Hillmann 1994:369)

Für das Management des Unternehmens sind die informellen Gruppen und die zwischen ihnen bestehende Kommunikation ein Faktum, das nicht zu leugnen ist. Entscheidend ist, ob es gelingt, die Individualziele in den informellen Gruppen so zu nutzen, dass es zu Zielharmonien mit den Unternehmenszielen kommt. Genauer gesagt, zur Zielharmonie mit den Individualzielen der Personen, die das Management verkörpern. Gelingt dies, so ist informelle Kommunikation eine wichtige Unterstützung für die Innovationsfähigkeit sozialer Unternehmen und hilft, systemimmanente Mängel der formellen Kommunikation zu beheben.

Die Ursachen für die Effektivität informeller Kommunikation sind in den informellen Strukturen zu sehen, in denen die informelle Kommunikation stattfindet.

»Informelle Kommunikation findet häufig in netzwerkartigen Beziehungsmustern statt. Durch die Zugehörigkeit informeller Meinungsführer zu mehreren informellen Gruppen in einem Unternehmen entstehen diese Netzwerkstrukturen.« (Kuntscher 2004:106–107)

So bilden sich informell matrixähnliche Strukturen heraus, die in der Unternehmensorganisation formell nur schwer durchzusetzen sind. Da Netzwerke stets hierarchieübergreifend sind, werden sie dort, wo sie formell eingerichtet werden, als eine Bedrohung des eigenen Status begriffen. Informelle Strukturen sind viel flexibler und in der Wahl der Mittel subtiler. Sie entstehen ohne bewusste Willensentscheidung des Managements. Aus diesem Grund stellen sie keine direkte Bedrohung für die Positionen der Akteure in der formalen Organisationsstruktur dar. Ein wesentliches Austauschmerkmal in den Kommunikationsbeziehungen, die Bezahlung, ist für informelle Gruppen nicht verfügbar. Deshalb werden auch die Tauschbeziehungen direkter und auf Gegenseitigkeit angelegt. Die Binsenweisheit, dass eine Hand die andere wäscht, gilt besonders

auch für das Verhältnis innerhalb informeller Gruppen und ist Ausdruck einer Zielharmonie, die mitunter über erhebliche Leistungspotenziale verfügt.

Mit Blick auf mögliche Instrumente der Kommunikation kann festgehalten werden, dass die Kommunikation innerhalb informeller Gruppen im Wesentlichen auf direkten Beziehungen und auf persönlichem Kontakt beruht. Die Kenntnis von Verhaltensnormen, Einstellungen und Ideen der Gruppenmitglieder und der regelmäßige persönliche Kontakt (»face-to-face«) wirken vertrauensbildend und ermöglichen eine offenerere und effizientere Kommunikation. (Kuntscher 2004:106–107) Gerade der Austausch zu privaten Themen wirkt vertrauensbildend auf den Kommunikationspartner. Parallelen findet man in erfolgreichen Projektteams. Diese bilden eine typische »community-of-practice«, die ihre Leistungsfähigkeit durch netzwerkartige Arbeitsweise und direkte Kommunikation im Team erzielt. (Frommelt 2006:52)

2.3.3.4. Fazit Kommunikationsmanagement

Der Austausch von Informationen erfolgt in einem Unternehmen immer entlang der vorhandenen formalen und informellen Strukturen, wobei Letzteren eine sehr große und immer noch oft unterschätzte Bedeutung zukommt.

Das Informationsmanagement des Unternehmens muss seine Aufmerksamkeit zunächst der formellen Kommunikation widmen, damit nicht aufgrund von Informationsdefiziten die Steuerung des Unternehmens erschwert wird und sich bei den Mitarbeitenden Unzufriedenheit als Folge von Uninformiertheit einstellt. Unzureichende oder nicht authentische –nach Luhmann nicht aufrichtige⁷ formelle Kommunikation wird in der Regel zur Entwicklung dysfunktionaler informeller Kommunikation führen, die im Unternehmen in Form von Gerüchten und Spott sowie in dysfunktionalen Handlungen auftritt.

Erst wenn das Informationsmanagement für die formelle Kommunikation alles Erdenkliche getan hat, gilt es, im Wissen um die innewohnende Unzulänglich-

⁷ »Aufrichtigkeit ist von ausschlaggebender Bedeutung für den Verlauf kommunikativer Ereignisse und gleichzeitig eine subtile Eigenschaft, die schwer greifbar ist, da auf paradoxe Weise mit dem Wesen von Kommunikation verknüpft. Eine Beteuerung, dass eine Kommunikation aufrichtig gemeint ist, wirkt meist kontraproduktiv: Aufrichtigkeit ist inkommunikabel, weil sie durch Kommunikation unaufrichtig wird ... Einmal in Kommunikation verstrickt, kommt man nie wieder ins Paradies der einfachen Seelen zurück.« (Luhmann zit. in Young 2003:71)

keit der planerischen und gestalterischen Bemühungen den Rahmen für eine funktionale informelle Kommunikation zu schaffen. Informelle Kommunikation kann in Unternehmen die formelle Kommunikation nie ersetzen, sie kann sie aber wirkungsvoll ergänzen. Kommunikation wirkt in hohem Maße system- und kulturbildend. Einmal in Gang gebracht, entsteht ein streng **autopoietischer** Prozess, der das selbst produziert, was ihn ermöglicht. Kommunikation erschafft und ermöglicht Unternehmenskultur über einen gemeinsamen Themenvorrat, der wiederum das Verstehen der einzelnen Kommunikation erst ermöglicht. (Luhmann 2006:223–224)

Gerade in der informellen Kommunikation kann eine Chance zur kontinuierlichen organisationalen Erneuerung gesehen werden, weil informelle Kommunikation immer auch ebensolche Lernprozesse beinhaltet. Arbeitsbegleitende informelle Lernformen bilden nach einer Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung aus dem Jahr 2003 die wichtigste Quelle beruflichen Lernens. (Frommelt 2006:89) Diese Form des Lernens erfolgt im Sinne einer Sozialisation des Individuums im sozialen System und ist aus diesem Grund gleichermaßen wichtig wie erfolgreich. Das vermittelte Wissen ist meist sehr konkret im Arbeitsalltag anwendbar und zielt auf eine unmittelbare Verwertbarkeit durch den Lernenden. (Frommelt 2006:81) Damit stellt sich der Nutzen für das Individuum sofort greifbar ein, was zu einem entsprechenden Erfolgserlebnis und zu einer Wiederholung des Lernprozesses führt.

Eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation ist auch Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement und damit die Basis für ein bedeutsames strategisches Potenzial. Zentral initiierte und entlang der Unternehmenshierarchie operierende Wissensmanagementszenarien kommen ohne intakte formelle Kommunikation nicht aus. Auf Netzwerken basierende Szenarien sind auf eine funktionierende funktionale informelle Kommunikation angewiesen. (Remus 2002:3)

2.3.3.5. Technische Unterstützung der Unternehmenskommunikation

Technologische Entwicklungen zeitigen Auswirkungen auf die Kommunikation und ermöglichen in erster Linie die Überbrückung von Raum und Zeit. Diese Entwicklung begann mit der Schrift, erhielt einen enormen Entwicklungs-

schub mit der Erfindung des Buchdrucks, des Telefons und zuletzt mit der Computertechnologie. Aufgrund vielfältiger Speicherungsmöglichkeiten ist die Überbrückung zeitlicher und über Medien räumlicher Distanzen bei Kommunikationsprozessen gegeben; eine zeitliche oder räumliche Präsenz der am Kommunikationsprozess Beteiligten ist nicht notwendig, allerdings nehmen die Interpretationsprobleme mit wachsender zeitlicher, räumlicher sowie sozialkultureller Distanz zu. (Hillmann 1994:427)

Um den Einfluss technischer Hilfsmittel zur Unterstützung von Kommunikationsprozessen deutlich zu machen, kann man mögliche Auswirkungen beispielhaft anhand des Telefons aufzeigen. Technologischer Fortschritt kann die Unternehmenskultur und das Verhalten jedes Einzelnen verändern.

Das Telefon ist auch heute noch das beliebteste Kommunikationsmittel, und die Bedeutung der Telefonie wächst durch die massenhafte Verbreitung der Mobiltelefone weiter und führt zur fast lückenlosen Erreichbarkeit aller Mitarbeiter. (Carbon 1999:51–52) Auf dem Gebiet der Organisationspsychologie liegen noch wenige Ergebnisse für die Auswirkungen der ständigen Erreichbarkeit durch Mobiltelefonie vor. Fest steht jedoch, dass besonders die Arbeitsweise von Führungskräften durch die ständige und ubiquitäre Erreichbarkeit betroffen zu sein scheint. Die technischen Geräte sind jedoch oftmals auch Statussymbole und Ausdruck für die Zugehörigkeit des Anwenders zu einer relevanten Gruppe von Entscheidungsträgern.⁸

Denkbar sind auch massive Auswirkungen der ständigen Erreichbarkeit auf das Führungsverhalten sowie auf die Risikobereitschaft der Mitarbeiter. Delegation hat immer zur Konsequenz, dass Entscheidungen der Mitarbeiter in den delegierten Aufgabenbereichen durch den Delegierenden mitgetragen werden müssen, auch wenn der Delegierende die Entscheidung selbst anders getroffen hätte. Durch die Mobiltelefonie kann sich zum einen der Vorgesetzte einen erweiterten Entscheidungsvorbehalt sichern, indem er sich intensiver zu alltäglichen Fragen einschaltet. Andererseits kann der Mitarbeiter je nach Temperament Entscheidungen und das Risiko des Scheiterns auf den Vorgesetzten abwälzen, indem er ihn telefonisch in den Entscheidungsprozess einschaltet. Un-

⁸ Aktuelles Beispiel ist das Mobilgerät der Firma Blackberry®, das in der gewerblichen Wirtschaft diese Gruppenzugehörigkeit dokumentiert.

abhängig davon, ob der Vorgesetzte den Sachverhalt aus der Distanz beurteilen kann oder nicht, dient der Anruf der Exkulpierung des Mitarbeitenden. Mit der flächendeckenden Verbreitung von Bildtelefonen wird in diesem Prozess eine neue Runde eingeleitet, indem nun auch entscheidungsbegründende Informationen weitergegeben werden können.

Technische Innovation und deren Implementierung in den betrieblichen Alltag können also zu einer gründlichen Veränderung der Organisationskultur führen.

Ähnlich dramatische Auswirkungen auf die Unternehmenskultur können von Medien wie E-Mail und Internet erwartet werden. Ob diese positiv zu bewerten sind, wie es Rosenstiel erwartet,

»Mit der zunehmenden Vernetzung der Computersysteme wurden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass diese Systeme in Organisationen auch als Kommunikationsmedium für Gruppenaktivitäten eingesetzt werden können. ... Die Diskussionsteilnehmer werden nicht durch unmittelbare nonverbale Reaktionen oder durch Status-Unterschiede gehemmt. Sie können Ihre Meinung freier und umfassender mitteilen sowie stärker auf ihrer als richtig angesehene Position bestehen,« (Rosenstiel 2005:224–225),

oder ob negative Faktoren im Vordergrund stehen:

»Moderne Kommunikationsmittel wie Handy, Internet oder Pager erleichtern den Alltag. Aber sie erhöhen gleichzeitig den Stressfaktor. Denn die Erwartungshaltung von Kollegen und Freunden ist groß. Wer nicht erreichbar ist, wer gar kein Handy oder Internet hat, macht sich fast zum Sonderling. Und wer ein Handy besitzt und seine E-Mails abrufen kann, verärgert, wenn er auf Anrufe nicht reagiert oder Nachrichten nicht beantwortet.« (Focus Online, Technologies: Internet),

die Arbeitsweise der Menschen im Unternehmen ändert sich durch die Technologie erheblich. Besonders das Verwischen der Grenze zwischen Arbeit und Privatsphäre wirkt sich auf die Balance der Menschen aus und kann bis zum stressbedingten Burn-out führen. Das Informationsmanagement ist gefordert, Regeln für den Einsatz und den Umgang mit der Technologie zu finden. Diese dürfen nicht nur technisch motiviert sein. Sie müssen vielmehr den Menschen und das soziale System »Unternehmen« als Ganzes im Blick behalten.

Ein Verzicht auf mobile Kommunikation oder auf E-Mail kann sicher nicht die Lösung der Probleme sein. Notwendig ist aber ein moderierter Einsatz moder-

ner Medien, der anstrebt, die positiven Aspekte zu nutzen und die negativen Effekte so weit wie möglich abzumildern.

2.4. Management der Abteilung Informationswirtschaft

2.4.1. Funktionale Einordnung in das Unternehmen

In den vorhergehenden Kapiteln haben wir schon wiederholt anklingen lassen, dass die Ressource Information im Unternehmen zu gestalten ist. Viele der genannten Aufgaben sind von allen Führungskräften des Unternehmens zu übernehmen, andere wiederum bedürfen eines Spezialisten, der die Bemühungen einzelner Führungskräfte koordiniert und mit einem speziellen Fachwissen den Besonderheiten des Aufgabengebietes Rechnung trägt.

Bei der Suche nach Antworten auf die Herausforderungen, die durch die wachsende Bedeutung der Ressource Information für das Unternehmen entstehen, soll nun an erster Stelle die organisatorische Verankerung eines funktionalen Informationsmanagements im Unternehmen geklärt werden. Die Aufbauorganisation des Unternehmens muss die Bedeutung der Ressource Information widerspiegeln und im Führungsprozess zur Geltung bringen.

Die speziellen Kenntnisse eines Informationsmanagers beziehen sich nicht zuletzt auf die einzusetzende Informationstechnologie. Aus diesem Grund ist ein kurzer Rückblick auf die Entwicklungsstufen von Informationsverarbeitung in Unternehmen der Sozialwirtschaft sinnvoll.

2.4.1.1. Entwicklungsgeschichte der Informationsverarbeitung

Die Entwicklungsgeschichte der elektronischen Informationsverarbeitung wird in der Literatur in verschiedene Phasen unterteilt. Bekannt ist der Ansatz von Nolan, der bereits 1979 mit der Entwicklung seiner »Stage Theory« begonnen hat und in der er abschließend die Entwicklungsstadien der Informationsverarbeitung in sechs Phasen einteilte und charakteristische Merkmale für die einzelnen Phasen beschrieb. (Nolan, zit. in Hildebrand 2001:14) Rockard beschrieb 1988 die Entwicklung von Informationstechnologie in den vier Phasen »Accounting Era«, »Operational Era«, »Information Era« und »Wired Society«. (Rockard, zit. in Krcmar 2003:283) Für die Zwecke der vorliegenden Arbeit ist die an den speziell sozialwirtschaftlichen Entwicklungen orientierte

Darstellung von Kreidenweis besser geeignet. Die Parallelen zu Entwicklungslinien in der Industrie sind aber durchaus auffällig und werden an entsprechender Stelle hervorgehoben.

»Die Geschichte des IT-Einsatzes in sozialen Einrichtungen und Verbänden kann idealtypisch in drei Phasen eingeteilt werden. In der Praxis gehen diese Phasen fließend ineinander über oder werden durch Ungleichzeitigkeiten in den verschiedenen Arbeitsfeldern der Sozialwirtschaft überlagert.« (Kreidenweis 2005:48)

Die erste Phase kann als Verwaltungs- oder Abrechnungsphase gekennzeichnet werden. Die Merkmale sind im Wesentlichen mit der Accounting Phase nach Rockard identisch. In der Verwaltungssphase der IT in sozialen Unternehmen stehen kostensenkende Anwendungen im Mittelpunkt des Interesses. Die Informationstechnologie unterstützt dort, wo Masseninformationen verarbeitet werden müssen, das Management der Information ist wenig entwickelt und konzentriert sich auf die im Bereich von Abrechnung und Rechnungslegung eingesetzte Technologie.

»Dort fanden sich stark formalisierte betriebliche Aufgaben mit großen Datenvolumina und vielen sich wiederholenden Aufgaben. Die DV-Abteilung bestand im Wesentlichen aus einer kleinen Gruppe von Spezialisten, die Anwendungen programmierten und existierende Anwendungen betreuten.« (Krcmar 2003:283)

In der Sozialwirtschaft begann folgerichtig die Einführung in Bereichen, die zum einen durch Anwendungen in der Industrie gut entwickelt waren und zum anderen ein entsprechendes Potenzial an Rationalisierung boten. Somit lagen die Wurzeln des Einsatzes von Informationstechnologie in der Verwaltung und der Leistungsabrechnung mit entsprechenden Lösungen für das Rechnungswesen, die Lohnabrechnung und die Faktura. Die logische Schlussfolgerung aus der reinen Unterstützung einer oder weniger administrativer Fachabteilungen war die Unterstellung der IT-Abteilung unter die Verwaltung. Zeitlich ist diese Phase für die Sozialwirtschaft von der Mitte der Achtzigerjahre bis zur Mitte der Neunzigerjahre anzusiedeln. (Kreidenweis 2005:48)

Die zweite Phase, deren Beginn in die Mitte der Neunzigerjahre datiert werden kann, brachte eine Ausweitung der Informationsverarbeitung auch über die Verwaltung hinaus in die Fachabteilungen und mit der Einführung von Personalcomputern auch die Möglichkeit zur Abwicklung von Dokumentation und

Schriftverkehr über moderne Informationstechnologien. Erste Fachsoftwareprodukte entstanden in dieser Zeit, und mit diesen Entwicklungstrends wurde nun zum ersten Mal auch die Leitung sozialer Einrichtung von den Entwicklungen betroffen. (Kreidenweis 2005:49) Die organisatorische Verankerung wuchs jedoch nicht zwangsläufig mit. Die IT-Abteilung, die sich zunächst nur als technischer Unterstützer verstand, war weder zahlenmäßig noch von Selbstverständnis und Ausbildung her in der Lage, die Unterstützung für die Fachabteilungen zu leisten. Die Entwicklung in den Fachabteilungen wurde demzufolge nicht von einer zentralen IT-Abteilung vorangetrieben, sondern von einzelnen engagierten Kräften vorwiegend aus dem mittleren Management, die die Chancen der Informationstechnologie für die soziale Arbeit sahen. Die Folge war ein zum Teil beachtlicher Wildwuchs auf dem Gebiet der Software, aber auch bei der beschafften Hardware. Krcmar beschreibt für diese mit der Operational Era nach Rockart gleichzusetzende Entwicklungsstufe auch für die Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft eine Entwicklung zu Einzellösungen mit einem daraus resultierenden hohen Zwang zur Integration, aber auch ein zahlenmäßiges Wachstum der IT-Abteilungen. (Krcmar 2003:283–284) Letztere Feststellung trifft auf die IT-Abteilungen sozialer Unternehmen jedoch nur sehr bedingt zu.

Die dritte Phase ist als Reaktion auf die Zersplitterung und die unkontrollierte Ausweitung der Informationsverarbeitung in Phase zwei zu verstehen. Technisch werden seit Beginn des Jahrtausends vermehrt Softwarelösungen angeboten, die über die Dokumentation sozialer Arbeit hinaus auch die pädagogischen Kernprozesse abbilden können. *»Damit ist die IT endgültig im fachlich-methodischen Kernbereich der sozialen Arbeit angekommen.«* (Kreidenweis 2005:50) Die Steuerungsinformationen für die Leitung der Einrichtung werden quasi automatisch als Nebenprodukt generiert. Diese Phase ist vergleichbar mit der von Rockart beschriebenen Information Era, in der erstmals auch schwach strukturierte Informationen der Informationsverarbeitung zugänglich gemacht wurden. (Krcmar 2003:284)

Vor der Einschätzung, diese Phase sei in der Sozialwirtschaft schon zur Gänze eingenommen, muss aber gewarnt werden. Dafür sind die Einrichtungen und deren Geschäftsfelder zu unterschiedlich. Allenfalls in weitgehend homogenen

Organisationen der Altenhilfe, die von den fachlichen Konzepten innerhalb der sozialen Arbeit dem Gesundheitswesen am nächsten steht, sind integrierte Lösungen schon seit längerer Zeit gängige Praxis. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass der Entwicklungsstand von Informationsmanagement in sozialen Einrichtungen sehr unterschiedlich ist und nicht zuletzt von der Größe und der Ausrichtung der Einrichtung abhängig ist. Immer dort, wo Krankenhäuser zum Unternehmensportfolio gehören, ist auch die Informationstechnologie des Gesamtunternehmens auf einem fortgeschrittenen Entwicklungsniveau und hat von den Erfordernissen des Gesundheitswesens für die Praxis des Informationsmanagements auch in den Geschäftsfeldern der sozialen Arbeit gelernt. Die organisatorische Konsequenz aus dieser Entwicklung, die mit der Umsetzung pädagogischer Fachlichkeit in Informationssysteme auch in der sozialen Arbeit begonnen hat, führt sinnvoller Weise zur Bildung von Projektorganisationen mit Lenkungsausschüssen. (Gabriel 2003:156) Insbesondere vor dem Hintergrund, dass es das Berufsbild des sozialwirtschaftlich ausgebildeten Informatikers bis heute nur in ersten Ansätzen gibt, ist das Informationsmanagement auf die frühzeitige Einbeziehung der Fachabteilungen in die Technologieprojekte angewiesen.

Spätestens im Übergang von Phase zwei zu drei, von der Zersplitterung zur notwendigen Integration, muss die Einbindung des Informationsmanagements in das Unternehmen angepasst werden. Eine Anbindung an unterstützte Fachabteilungen muss zugunsten einer zentralen Koordination aufgegeben werden. Eine Möglichkeit ist die Einrichtung einer Stabsstelle Informationsmanagement auf Ebene der Geschäftsleitung, die bei dezentralen Organisationen Weisungsbefugnis gegenüber den IT-Abteilungen der dezentralen Einheiten haben muss.

Rockarts vierte Phase wird für die Sozialwirtschaft noch nicht beschrieben. Einige der beschriebenen Merkmale können aber schon in ihren Anfängen in der Sozialwirtschaft beobachtet werden.

»In der Wired Society der Zukunft liegt die IV-Verantwortung direkt beim Benutzer und die DV-Abteilung bietet nur technische Lösungen an, die den Bedarf der Endnutzer befriedigen. In dieser Phase wird die IV die traditionelle Unternehmensgrenze durchbrechen und zwischenbetriebliche IV wird zur Selbstverständlichkeit.« (Krcmar 2003:285)

Erste Anzeichen für die unternehmensübergreifende Vernetzung sind auch im Sozialwesen schon wahrzunehmen. Die Kostenträger entdecken die Notwendigkeit des Online-Informationsaustausches mit den Leistungserbringern und erarbeiten Verfahren zur sicheren Übertragung der Daten.⁹ Es droht, gefördert von der föderalen Struktur der Bundesrepublik, eine Zersplitterung der technischen Lösungen, denen die einzelnen Leistungserbringer kein einheitliches Konzept entgegenstellen können. Damit wird auch das Informationsmanagement die Grenzen der Unternehmung überschreiten müssen, um auf der Ebene der Spitzenverbände die Interessen der Mitgliedseinrichtungen wahrzunehmen. Erste Ansätze dazu sind vorhanden, zu nennen sind die Fachtagungen des Bundesverbandes der evangelischen Behindertenhilfe und die Fachtagung Sozialinformatik der Katholischen Universität Eichstätt, die 2007 zum zweiten Mal stattgefunden hat. Eine nachhaltige Verankerung des Informationsmanagements auf Verbandsebene ist noch in weiter Ferne, da die Beschäftigung mit der Bedeutung der Ressource Information den exklusiven Kreis der Spezialisten bis heute noch nicht verlassen hat.

2.4.1.2. Organisationsmodelle

Aus der aufgezeigten Entwicklung sind mehrere Modelle zur Integration des Informationsmanagements in das Unternehmen ableitbar. Diese Varianten sollen im Folgenden mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellt werden.

Grundsätzlich sollte eine Einordnung des Informationsmanagements auf der zweiten Führungsebene des Unternehmens erfolgen, wenn alle Abteilungen gleichberechtigt mit der Ressource Information versorgt werden sollen. Eine Unterstellung unter die Fachabteilung Verwaltung, wie sie noch häufig in Unternehmen der Sozialwirtschaft anzutreffen ist, bleibt hinter den aktuellen Anforderungen zurück.

Zunächst kann das Informationsmanagement als eigene Linienabteilung gleichberechtigt mit den anderen Fachabteilungen gebildet werden.

⁹ Ein aktuelles Beispiel mit bundesweiter Bedeutung ist das Verfahren zur elektronischen Maßnahmeabwicklung eM@w der Bundesagentur für Arbeit (Bundesagentur für Arbeit 2007: Internet)

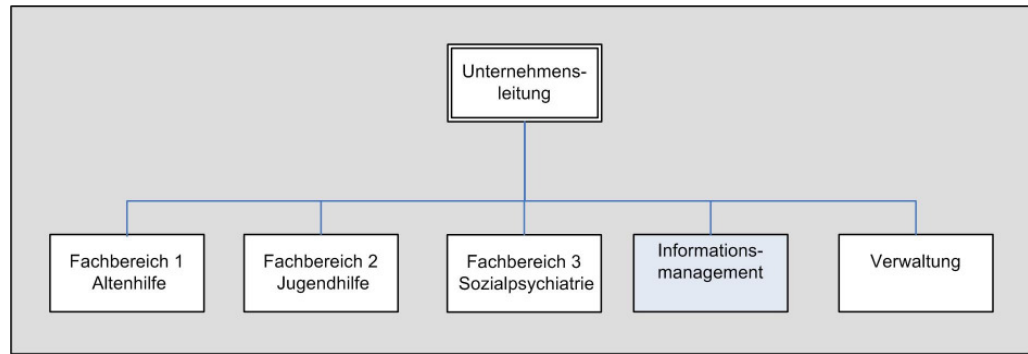


Abbildung 16: Informationsmanagement als Linienabteilung
(Gabriel 2003:156)

Die aufgezeigte Möglichkeit der Eingliederung als Linienabteilung ist nicht ganz unproblematisch: »Bei einer derartigen Eingliederung besteht (...) die Gefahr des Auftretens von Konkurrenzproblemen mit den anderen Abteilungen. Solche Schwierigkeiten sind einem ganzheitlich ausgerichteten Informationsmanagement abträglich.« (Gabriel 2003:156) Es ist auch fraglich, ob eine Linienabteilung Informationsmanagement den Dienstleistungs- und Unterstützungscharakter für andere Fachabteilung ausreichend verinnerlichen kann.

Eine weitere mögliche Lösung ist die Bildung einer Stabsstelle, die mit den Aufgaben des Informationsmanagements betraut wird. Die Einrichtung einer Stabsstelle Informationsmanagement trägt der hohen Bedeutung der Ressource Information Rechnung, betont den Dienstleistungscharakter der erbrachten Leistung und ist unter diesen Gesichtspunkten der organisatorischen Eingliederung als Linienabteilung vorzuziehen.

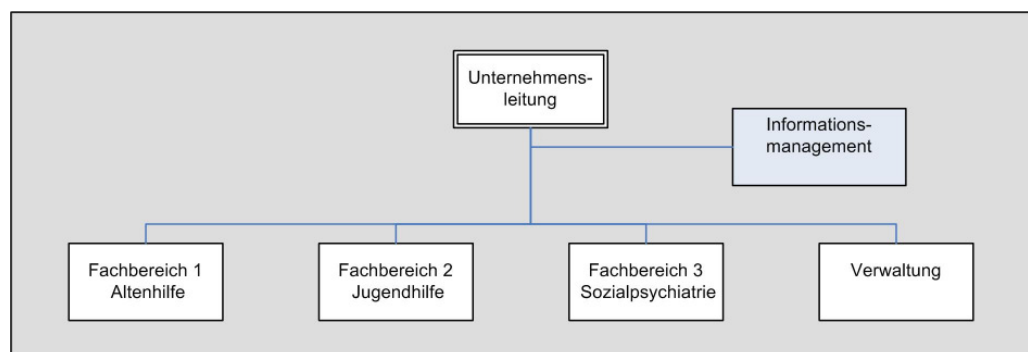


Abbildung 17: Informationsmanagement als Stabsabteilung
(Gabriel 2003:155)

Diese Stabsstelle muss so angelegt sein, dass der verantwortliche Informationsmanager einen ausreichend tiefen Einblick in die fachlich bedingten Ablä-

fe jedes zu unterstützenden Bereiches hat. Das Informationsmanagement ist durch organisatorische Maßnahmen so zu unterstützen, dass die fachlichen Erfordernisse erkannt und nach den Kundenanforderungen in Lösungen umgesetzt werden können. Dem ständigen Austausch des als Stabsstelle organisierten Informationsmanagements mit den Fachabteilungen kommt also eine große Bedeutung zu. Dieser kontinuierliche Austausch kann entweder über die Linienstruktur des Unternehmens und die dort verankerten Kommunikationswege erfolgen, hier sind insbesondere Leitungsbesprechungen, Rundschreiben oder Berichte zu nennen, oder über einen eigens eingerichteten Kommunikationsweg, der ausschließlich der Gestaltung der Querschnittsfunktion Informationsmanagement dient. Die Überfrachtung der vertikalen Kommunikation und eine damit einhergehende fehlende Tiefe in den Austauschbeziehungen lässt ein Gremium der Spezialisten wünschenswert erscheinen, das die Fragen des Informationsmanagements mit der erforderlichen fachlichen Tiefe und Genauigkeit behandeln kann.

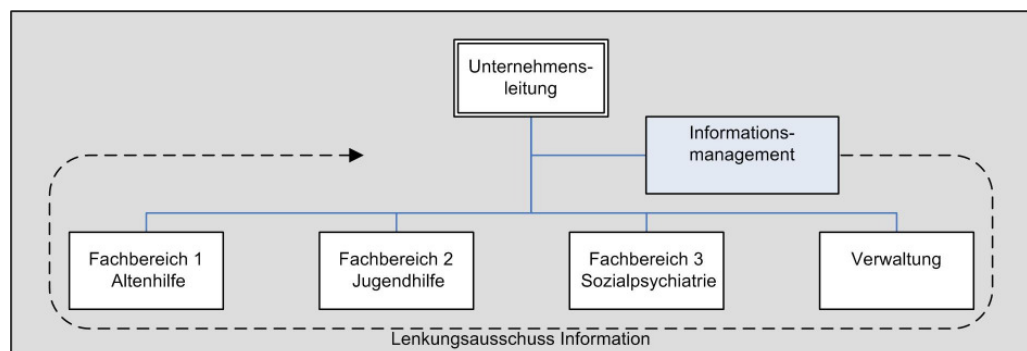


Abbildung 18: Informationsmanagement als Stabsabteilung mit Lenkungsausschuss (Gabriel 2003:163)

Mögliche Kompetenzüberschneidungen und Kommunikationsprobleme dieser parallel entstehenden Struktur mit der Linienstruktur sind zu beobachten und mit der nötigen Sorgfalt immer wieder anzupassen und zu verbessern. In der Folge soll in diesem Zusammenhang vom »Lenkungsausschuss Information« gesprochen werden. Sobald die Mitglieder des Lenkungsausschusses Information und die Leiter der Linienabteilungen nicht identisch sind, kann es zu Zuständigkeitsproblemen kommen. Ähnliche Abstimmungsprobleme sind aus dem Projektmanagement bekannt, allerdings entfällt bei ständigen Ausschüssen die zeitliche Befristung. Eine Besetzung des Lenkungsausschusses mit den Li-

nienverantwortlichen ist demnach aus organisatorischer Sicht wünschenswert, allerdings wird die Frage nach der notwendigen Affinität zu informationswirtschaftlichen oder gar informationstechnologischen Inhalten oftmals für eine Delegation der Aufgabe im Lenkungsausschuss sprechen.

»Je nach Aufgabenstellung und konkreter organisatorischer Ausgestaltung besitzt der Lenkungsausschuss Kompetenzen zur bloßen Information, zur Beratung und/oder zur Entscheidung. Die konkrete Ausgestaltung seiner Kompetenzen ist mit den Kompetenzen der anderen Planungsorgane in der Unternehmung abzustimmen. (Gabriel 2003:163)« »Der Lenkungsausschuss hat das Ziel, informationswirtschaftliche Aktivitäten in den verschiedenen Bereichen der Unternehmung zu koordinieren. Aus diesem Ziel ergeben sich zwei Aufgabenfelder des Lenkungsausschusses. Zum einen sollte er die strategische informationswirtschaftliche Planung übernehmen und zum anderen für die Entscheidung über Projekte verantwortlich sein.« (Gabriel 2003:164)

Anzustreben ist ein Lenkungsausschuss Information, der mit leitenden Mitarbeitenden der Fachabteilungen besetzt ist, die aufgrund ihrer Stellung einen umfassenden Überblick über die Belange des Fachbereiches haben und die aufgrund ihres Auftrages über die Befugnis verfügen, mindestens Vorentscheidungen im Sinne der Fachabteilung zu treffen. Zusätzlich sollten die Mitglieder des Lenkungsausschusses über grundlegende Kenntnisse auf dem Gebiet der Informationstechnologie verfügen, um Chancen und Risiken des Einsatzes von Technologie für die jeweilige Fachabteilung einschätzen zu können.

Die organisatorische Einbindung des Informationsmanagements in die Unternehmung ist einem kontinuierlichen Wandel unterworfen. Und so muss die angesprochene Aufbauorganisation mit einer Stabsstelle und einem Lenkungsausschuss Information als ein für die heutige Situation in vielen Unternehmen der Sozialwirtschaft geeignetes Modell, keineswegs aber schon als Endstufe einer Entwicklung gesehen werden. Vielleicht ist diese Aufbauorganisation nur die Vorstufe für eine Struktur mit einer zentralen und vielen dezentralen Stabsstellen Informationsmanagement, deren Größe und Aufgaben vom individuellen Informationsbedarf der Fachabteilung abhängen.

»In jüngster Zeit ist zudem zu beobachten, dass informationswirtschaftliche Aufgaben in immer größerem Umfang durch die Fachabteilungen übernommen werden, ohne dass in diesen Fachabteilungen ein eigener organisatorisch abgegrenzter Bereich zur Institutionalisierung dieser Aufgaben eingerichtet wird. Dies wird durch die steigende Qualifikation bei der Anwendung der Informationstechnik durch die Mitarbeiter in den Fachabteilungen und durch die immer

leichtere Bedienbarkeit dieser Technik mit Hilfe verbesserter Benutzungsoberflächen möglich,« (Gabriel 2003:158)

Gerade in der Sozialwirtschaft haben in der Vergangenheit die dezentralen Entwicklungen auf dem Gebiet des Informationsmanagements an vielen Orten eine heterogene Infrastruktur geschaffen, die mit hohem Aufwand konsolidiert und zentralisiert werden muss, um die Technologie für die Kommunikation zwischen den Fachabteilungen nutzbar zu machen. Die an sich positive Entwicklung von informationstechnologischen Fachkenntnissen in den Fachabteilungen bedarf deshalb dringend der qualifizierten Moderation durch die zentrale Stabsstelle Informationsmanagement, um die positiven Effekte aus dieser Entwicklung zu nutzen und Nachteile, die aus einer zu großen Diversifizierung erwachsen, zu vermeiden. Trotzdem könnte eine mögliche Aufbauorganisation der Zukunft wie folgt aussehen.

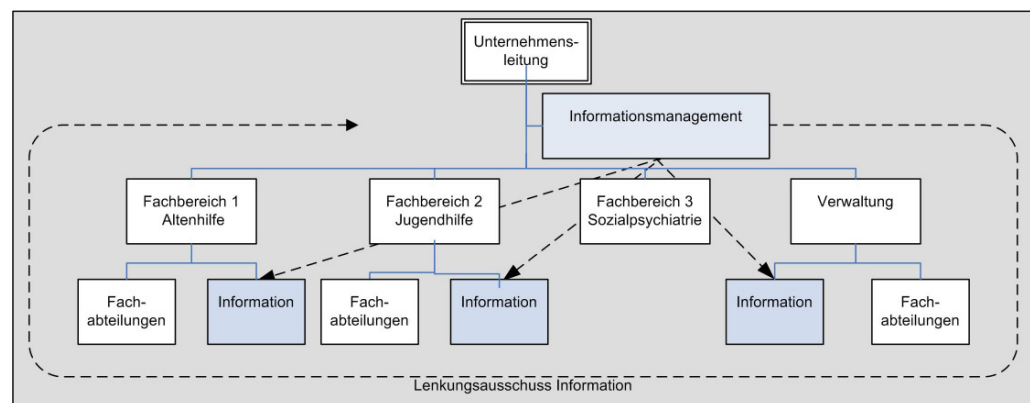


Abbildung 19: Informationsmanagement mit dezentralen Informationsabteilungen (Gabriel 2003:157)

Der Umfang der dezentralen Abteilung Information ist abhängig von der Informationsintensität der zu erstellenden Dienstleistung, von der Größe und räumlichen Verteilung der einzelnen Einrichtungen und vom Grad der jeweiligen Spezialisierung. Grundsätzlich wird jedoch eine fachliche Weisungsbefugnis der zentralen Stabsstelle Information erforderlich sein, um die notwendigen Integrationsmaßnahmen zu koordinieren und einem unwirtschaftlichen Wildwuchs entgegenzuwirken.

Abschließend kann für die Einordnung des Informationsmanagements in das Unternehmen festgehalten werden, dass es darauf ankommt, ein Gleichgewicht zwischen technologisch und prozessual bedingter Zentralisierung auf der einen

und fachspezifisch bedingter Diversifizierung auf der anderen Seite herzustellen. Die Stabilität dieses Gleichgewichtes wird vom Zusammenspiel zwischen den Verantwortlichen des zentralen Informationsmanagements und der Linienabteilungen abhängen. Letztere können die Aufgaben des Informationsmanagements nicht an die Stabsabteilung delegieren, sondern müssen im Sinne unteilbarer Verantwortungen für die von ihnen zu erbringende Dienstleistung das interne Dienstleistungsangebot der betrieblichen Informationswirtschaft optimal einsetzen.

Die signifikanten Auswirkungen der Informationstechnologie auf die Prozesse des Unternehmens führen zu permanenten Überschneidungen des Informationsmanagements mit Fragestellungen aus dem Bereich der Organisationsentwicklung. »*Informationsmanagement ist mithin ein permanenter Prozess der Unternehmensentwicklung, und dieser Prozess, an dessen Ende die erfolgreich lernende Organisation steht, betrifft sämtliche Bereiche und Mitglieder des Unternehmens.*« (Pietsch 2004:76) Naheliegender wäre also eine Bündelung von Aufgaben in einer Abteilung, die Organisationsentwicklung, Projekt- und Informationsmanagement vereint. Anhand der nun folgenden Aufgaben des Informationsmanagements wird diese organisatorische Option nochmals konkretisiert.

2.4.2. Aufgaben des Informationsmanagements

2.4.2.1. Grundlagen

In der Darstellung der wissenschaftlichen Konzepte des Informationsmanagements wurde der aufgabenorientierte Ansatz für das Informationsmanagement mit seiner Aufteilung in strategische, administrative und operative Aufgaben bereits erwähnt. Auch wurden in den vorhergegangenen Abschnitten über die strategische Bedeutung der Information und über die Rolle der Informationsflüsse in Geschäftsprozessen die Aufgaben des Informationsmanagements schon dargestellt. An dieser Stelle, im Anschluss an die funktionale Konkretisierung einer Stabsstelle Informationsmanagement, sollen nun diese Aufgaben auf das funktionale Informationsmanagement konkret bezogen und von den Querschnittsaufgaben aller Führungskräfte abgegrenzt werden.

Die Frage lautet also, welche Aufgaben soll die Abteilung Informationsmanagement im Unternehmen wahrnehmen. Zur Verdeutlichung soll an dieser Stelle der aufgabenorientierte Ansatz nach Heinrich tabellarisch dargestellt werden.

Aufgaben des Informationsmanagements			
	Strategische Aufgaben	Administrative Aufgaben	Operative Aufgaben
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Situationsanalyse ▪ Strategische Zielplanung ▪ Strategieentwicklung ▪ Strategischen Maßnahmenplanung ▪ Qualitätsmanagement ▪ Technologiemanagement ▪ Controlling ▪ Revision 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektmanagement ▪ Personalmanagement ▪ Datenmanagement ▪ Lebenszyklusmanagement ▪ Geschäftsprozessmanagement ▪ Wissensmanagement ▪ Sicherheitsmanagement ▪ Katastrophenmanagement ▪ Vertragsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktionsmanagement ▪ Problemmanagement ▪ Benutzer-Service

Tabelle 1: Aufgabenorientierter Ansatz
(Heinrich 2002, zit. in Kremer 2005:35)¹⁰

Der in der vorliegenden Arbeit vertretene, sehr weit gefasste Ansatz des Informationsmanagements ergänzt die strategischen Aufgaben um normative Aufgaben des Informationsmanagements und hält weiterhin eine Trennung der Aufgabenblöcke in Aufgaben für das Unternehmen als Ganzes und Aufgaben, die primär abteilungsinterne Wirksamkeit entwickeln, für sinnvoll.

Damit ergibt sich im Sinne des Neuen St. Galler Management-Modells eine Beteiligung des Informationsmanagements an den normativen Orientierungsprozessen des Unternehmens, an den strategischen Entwicklungsprozessen des Unternehmens durch eine strategische Ausrichtung der Tätigkeiten der Abteilung und eine Beteiligung an den operativen Führungsprozessen durch entsprechende Gestaltung der in der Abteilung bereitgestellten und verantworteten Unterstützungs- und Entwicklungsprozesse. Berücksichtigen wir zusätzlich für die Arbeit innerhalb der Abteilung die ITIL-Komponenten als Standard für das Management von IT-Umgebungen (Elsässer 2005:9) und versuchen diese

¹⁰ Die Zuordnung des Wissensmanagements zu den operativen Aufgaben steht im Widerspruch zu den in dieser Arbeit gemachten Aussagen, die das Wissensmanagement als strategische Aufgabe sehen. Der Widerspruch lässt sich dahingehend erklären, dass es in der Tabellarisdarstellung um die Generierung und Bewahrung des funktionsspezifischen Wissens der Abteilung Informationsmanagement handelt, nicht aber um das Management des Wissens als strategische Ressource des gesamten Unternehmens.

Komponenten ins Deutsche zu übersetzen, so können wir die Aufgaben der Abteilung Informationsmanagement wie folgt systematisieren.

Aufgaben des Informationsmanagements

Sphäre / Prozesse	Normative Aufgaben	Strategische Aufgaben	Administrative Aufgaben	Operative Aufgaben
Normen und Werte	„Digital Gap“ Gesellschaftspolitisches Engagement			
Ressourcen		Wissensmanagement Wirtschaftlichkeit	Personalmanagement Finanzierungsmanagement Kapazitätsmanagement	
Geschäftsprozesse		Neue Angebote Qualifikation der Mitarbeitenden	Prozess-Modellierung Projekte	Veränderungsmanagement
Management- und Unterstützungsprozesse		Qualitätsmanagement Informationssysteme Controlling	Prozess-Modellierung Projekte Vertrags-Management	Veränderungs-Management
Unterstützungsprozess IT-Service		Systemarchitektur IT-Planung / IT-Steuerung	Katastrophenmanagement Verfügbarkeitsmanagement	Anwenderunterstützung Problemmanagement Veränderungs-Management Konfigurations-Management Versionsmanagement

Tabelle 2: Aufgaben des Informationsmanagements

Ausgewählte Aufgaben sollen im Anschluss näher erläutert, ihre Bedeutung für das Unternehmen ausgeführt und, wo sinnvoll, Grundsätze zur Wahrnehmung der Aufgaben dargestellt werden.

2.4.2.2. Normative Aufgaben des Informationsmanagements

*»Die strategische Positionierung eines Unternehmens findet vor dem Hintergrund eines normativen Orientierungsrahmens statt, der in den Augen wichtiger Anspruchsgruppen oftmals das Wesen des Unternehmens ausmachen.«
(Rüegg-Stürm 2005:34)*

Dieser normative Rahmen ist besonders für Unternehmen der Sozialwirtschaft von Bedeutung, die ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit ganz überwiegend vor dem Hintergrund ethischer Überzeugungen und Leitbilder nachgehen. Der technologische Wandel hat – wir sind ganz zu Beginn schon darauf eingegangen – weitreichende gesellschaftliche Veränderungen zur Folge. Wir befinden uns im Übergang von der Industrie- zur Informations- oder Wissensgesellschaft. Dieser Wandel ist immer auch am normativen Orientierungsrahmen des Unter-

nehmen zu bewerten und durch das soziale Unternehmen als gesellschaftliche Kraft, im Sinne dieses Orientierungsrahmens, zu beeinflussen.

Für das funktionale Informationsmanagement eines sozialen Unternehmens heißt das, die normative Diskussion über Technologiefolgen für die Gesellschaft im Allgemeinen oder für einzelne gesellschaftliche Gruppen zu führen, oder mindestens die Geschäftsleitung des Unternehmens mit Blick auf diese Folgen zu beraten. Dazu ist das in der Abteilung Informationsmanagement vorhandene, technologiebezogene Wissen mit dem in den Fachabteilungen vorhandenen pädagogischen und sozialarbeiterischen Wissen zu einer normativen Position des Unternehmens im Bezug auf den gesellschaftlichen Wandel zur Informationsgesellschaft zu vernetzen, um erfolgreich im Sinne der wichtigen Anspruchsgruppen in die politische Diskussion eingreifen zu können. Die Reichweite dieser Diskussion ist abhängig von der Größe und Dislozierung des Unternehmens, sollte aber ebenso aktiv geführt werden, wie dies in anderen sozialpolitischen Bereichen der Fall ist.

Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit, die normative Diskussion über Folgen des technologischen Fortschritts aufzugreifen, es soll allerdings gezeigt werden, dass der Einfluss auf das klassische Betätigungsfeld sozialer Unternehmen unübersehbar ist.

»Der Übergang in die Wissensgesellschaft bringt keineswegs allen Bevölkerungsgruppen gleiche Vorteile. Vielmehr ist zu befürchten, dass diese Transformation mit neuen gesellschaftlichen »Gräben« und/oder einer Vertiefung vorhandener Spaltungen einhergeht. Politik muss frühzeitig mit den Risiken digitaler Spaltungen konfrontiert werden, um sich erfolgreich mit ihnen auseinandersetzen zu können.« (Welsch 2002:195, Internet)

Diese Grundproblematik wird als »digital divide« oder »digital gap« (das Phänomen wurde zunächst in den USA beschrieben) oder »Digitale Kluft« bezeichnet und steht für die ungleich verteilten Zugangsmöglichkeiten zu den Datennetzen und in der Nutzung des Internets. Die digitale Kluft hat seine Ursachen unter anderem in der sozialen Herkunft und im erworbenen Bildungsgrad und ist geeignet, diese Faktoren weiter zu verstärken. (Welsch 2002:197, Internet)

Die aktuelle Diskussion über die Erschließung der ländlichen Regionen fügt dem Thema eine strukturpolitische Dimension hinzu und lässt eine Verschär-

fung des Gefälles zwischen Stadt und Land und eine beschleunigte Urbanisierung erwarten.

»Aus diesem Grund werden zwei Faktoren in der Wissensgesellschaft zu einer unverzichtbaren Grundlage für gesellschaftliche Teilhabe und Chancengleichheit:

*- ein allgemein verfügbarer Internet-Zugang
und*

- die Fähigkeiten, das Internet gezielt und effektiv zu nutzen.« (Welsch 2002:196, Internet)

Damit wird deutlich, dass der traditionelle Auftrag sozialer Unternehmen – das Bemühen um gesellschaftliche Teilhabe – eine neue Dimension bekommen hat und sich der Informationsgesellschaft anpassen muss. Der Bildungsauftrag in Sachen Informations- und Kommunikationstechnologie ist wesentlich für die Überwindung sozialer Ungleichheit und sollte im Zentrum des normativen Wirkens stehen.

2.4.2.3. Strategische Aufgaben

Die normativen Festlegungen des Unternehmens leiten über zu unternehmensstrategischen Aufgaben des Informationsmanagements. Angebote und Dienstleistungen, die geeignet sind, die digitale Kluft in der Gesellschaft zu verringern, sind eine strategische Option für die soziale Arbeit. Diese Dienstleistungen stehen im Zusammenhang mit der Anwendung von Informationstechnologie und sind vom Informationsmanagement des sozialen Unternehmens zu initiieren und gemeinsam mit den Fachabteilungen umzusetzen. Mit Blick auf die sozialrechtlichen Kostenträger sind die Erfordernisse zu kommunizieren und aus dem Bereich des ethischen Engagements in den Bereich einer tragfähigen Entgeltfinanzierung zu überführen.

Dazu einige Beispiele:

Berufliche Rehabilitation ohne die Vermittlung von Computerkenntnissen zu planen und zu gestalten trägt den aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht Rechnung.

Jugendarbeit ohne Kenntnisse der entstehenden virtuellen Realitäten vernachlässigt wichtige Aspekte des Lebensgefühls der jungen Generation.

Die Frage nach der Bandbreite eines Internetzugangs in einem Wohnheim für Menschen mit Behinderung kann ein wichtiges Argument für die Wahl eines Betreuungsangebots sein.

Die Qualifizierung benachteiligter Gruppen im Umgang mit neuen Medien ist eine Aufgabe, die das Informationsmanagement gemeinsam mit den Fachabteilungen erfüllen muss.

Eine andere Aufgabe stellt die aktive Nutzung neuer Medien für die sozialen Dienstleistungen des Unternehmens dar. Nicht die sozialen Gruppen, die moderne Technologien unzureichend nutzen, die technologisch gesprochen »offline« sind, stehen im Mittelpunkt, sondern die Sorge für die Menschen, die bereits »online« sind.

Die Diskussion über die Folgen intensiver oder gar exzessiver Nutzung digitaler Medien steht noch am Anfang. Die Bandbreite möglicher gesundheitsgefährdender Angebote im Zusammenhang mit dem Internet ist jedoch breit. Beispielsweise kann für das Gebiet der Spielsucht festgestellt werden:

»...eine Intensivierung psychotroper Effekte, wenn die entsprechenden Sportwettangebote im Internet zur Verfügung gestellt werden. Hinzu kommen fehlende soziale Kontrollmöglichkeiten, die einer Verheimlichung der eigenen Wettaktivitäten Vorschub leisten können und die Gelegenheit, über ein bargeldloses Zahlungs- und Inkassosystem am Spielerlebnis teilzunehmen.« (Hayler 2004:34-35, Internet)

Onlineberatungen sind seit Ende der Neunzigerjahre bekannt und heute als niedrigschwellige und anonyme Beratungsleistung schon fest etabliert. Besonders in der Jugendarbeit, die sich heute im Wesentlichen mit der Altersgruppe der »Eingeborenen des Internetzeitalters« (Lück-Schneider 2006:42) beschäftigt, ist die Onlineberatung mit vielfältigen Ansätzen präsent. Im Sinne der aufsuchenden Sozialarbeit wird im Zeitalter von Web 2.0 aus dem Streetworker der »Blogworker«, der seine Zielgruppe online erreicht.

Die Frage, ob ein soziales Unternehmen mit einem niederschweligen Angebot präsent ist und damit auch Einstiegsoptionen in weitergehende Angebote aufzeigt, ist für die strategische Position auf dem Markt nicht unwesentlich. Die technische Ausbildung und Ausstattung der Berater, sowie der Marktüberblick

über internetbasierte Hilfsangebote zählen zu den unternehmensstrategischen Aufgaben des Informationsmanagements.

Verlassen wir den Kernbereich sozialen Engagements und wenden uns den Fragen des Marketings zu, so sind auch hier Aufgaben des Informationsmanagements zu konstatieren. Ob und wie das soziale Unternehmen im weltweiten Netz präsent ist, ist eine Aufgabe, die die Abteilung Informationsmanagement in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen zu erfüllen hat. Von der heute schon selbstverständlichen Internetpräsenz bis zu Fragen des Online-Spenden-Marketings kann das Spektrum der Aufgaben reichen.

Mit Blick auf die für soziale Unternehmen bedeutende Personalressource kann festgestellt werden, dass die Generation der Mitarbeitenden sozialer Unternehmen erst zum geringeren Teil der Internetgeneration angehört. Für viele ist Informationstechnologie und die rasante Entwicklung des Internets eine in ihrem Arbeitsumfeld bislang noch nicht bewältigte Herausforderung. Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterschaft sind jedoch die wesentliche Dimension für die Qualität sozialer Dienstleistungen und damit das wichtigste strategische Potenzial jedes Unternehmens. Das Vermitteln von spezifischen Kenntnissen im Umgang mit Informationstechnologie gehört sicherlich zu den strategischen Aufgaben des Informationsmanagement, um die künftige Handlungsfähigkeit der Mitarbeiterschaft zu erhalten. Hierzu ist ein Qualifizierungskonzept zu entwerfen, das aktuellen und zukünftigen Anforderungen im Umgang mit den neuen Medien Rechnung trägt und kontinuierlich angepasst wird.

Allgemeiner gesehen, ist das Management der Ressource Wissen in enger Zusammenarbeit mit der Personalwirtschaft des Unternehmens eine strategische Aufgabe für das Informationsmanagement des sozialen Unternehmens, die an anderer Stelle schon erläutert wurde.

Auf dem Gebiet des Informationstechnologiemanagements im engeren Sinne ist die wesentliche strategische Aufgabe des Informationsmanagements die Ausrichtung der Informationsstrategie an der Unternehmensstrategie.

»Die Informatikstrategie ist dabei der die Informationsfunktion betreffende Teil der Unternehmensstrategie. Dabei sollte die Unternehmensstrategie und damit auch die Informatikstrategie nicht im Sinn einer Vorgabe für die Informationsarchitektur verstanden werden. Vielmehr wird die Strategie des Unter-

nehmens durch die zur Verfügung stehenden Informationsarchitekturen geprägt und umgekehrt.» (Stickel 2001:19–20)

Dazu gestaltet das Informationsmanagement eine geeignete Informationsarchitektur, die Aufbau- und Ablauforganisation sowie Daten-, Anwendungs- und Kommunikationsarchitektur umfasst und seinen Ausdruck in der Informationsinfrastruktur findet. (Stickel 2001:19)

Wesentlich für die strategischen Planungen innerhalb der Abteilung ist die Verschriftlichung der Festlegungen und deren Kommunikation im Unternehmen, wozu sich wiederum der weiter oben angeregte Lenkungsausschuss anbietet. Wo der Aufwand für ein aufwendiges Modell der Systemarchitektur gescheut wird, ist mindestens ein Strategiepapier zu entwerfen, das die nächsten drei bis fünf Jahre der Entwicklung umfasst und jährlich fortgeschrieben wird. Nach Kreidenweis soll das Strategiepapier Aussagen machen zu:

- Zielen der IT im Unternehmen
- Organisation des IT-Managements und der IT-Betreuung
- Grundlegender Systemarchitektur
- Unternehmensweiten IT-Standards und Beschaffungsstrategien
- IT-Auswahl- und Einführungsprojekten
- IT-Investitionsplanung und Priorisierung

(Kreidenweis 2005:107–108)

Das Controlling der getroffenen Festlegungen rundet den Führungsvorgang in Sachen IT-Management ab und trifft nicht zuletzt Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Systeme.

2.4.2.4. Administrative Aufgaben

Auf die Bedeutung der Information bei der Gestaltung der Prozesse ist schon in einem eigenen Kapitel ausführlich eingegangen worden. An dieser Stelle soll deshalb auf eine erneute Darstellung der Grundlagen verzichtet werden. Die Involvierung der Abteilung Informationsmanagement in die Gestaltung der Prozesse steigt in jedem Fall mit dem Grad der technischen Unterstützung dieser Prozesse im Unternehmen. In der betrieblichen Praxis sozialer Unternehmen ist der Bereich der Unterstützungsprozesse schon weitgehend technisiert und eine Beteiligung des Informationsmanagements bei der Prozessmodelle-

rung aus diesem Grund zwingend erforderlich. Die Geschäftsprozesse sind allerdings noch nicht durchgängig informationstechnologisch abgebildet. Eine Einführung technischer Lösungen erfordert die frühzeitige Beteiligung des Informationsmanagements in einem entsprechenden Projekt. Die Aufgaben der Prozessgestaltung sind nur im Zusammenwirken der Fachabteilung mit dem Informationsmanagement zu bewältigen, wobei von Letzterem neben der technologischen Fachlichkeit auch die Methodenkompetenz auf dem Gebiet des Projektmanagements kommen sollte.

Das Projektmanagement stellt eine der wesentlichen administrativen Aufgaben des Informationsmanagements dar, auf die näher eingegangen werden muss. Der rasche technologische Wandel und die spezifischen Entwicklungen der Sozialwirtschaft mit steigender Ökonomisierung und einem bemerkenswerten Konzentrationsprozess führen dazu, dass immer wieder umfangreiche Anpassung auf dem Gebiet der Geschäfts- und Unterstützungsprozesse erforderlich sind. Die Umsetzung erfolgt überwiegend unter mehr oder weniger starkem Einsatz von Informationstechnologie, und die prozessuale Vernetzung des Unternehmens bringt auch bei kleineren Entwicklungsschritten Auswirkungen auf mehrere Organisationseinheiten des Unternehmens mit sich. Die Abteilung Informationsmanagement hat für gewöhnlich durch ihre kontinuierliche Erfahrung mit wechselnden Technologien eine erhebliche Erfahrung im Projektmanagement. Wurde die enge Verbindung von Organisationsentwicklung und Informationsmanagement, wie weiter oben angesprochen, im Unternehmen realisiert, ist das Informationsmanagement für die Durchführung von Organisationsentwicklungsprojekten prädestiniert.

*»IV-Projekte haben in der Regel die Veränderung oder Innovation von Arbeitsabläufen mittels Informationstechnologie zum Ziel, sie entstammen daher meistens dem Bereich der Organisationsentwicklung einer Unternehmung.«
(Stickel 2001:164)*

Die Projektleitung kann in den Händen des Informationsmanagers liegen, muss dies aber nicht zwingend. (Stickel 2001:164) Eine personelle Kopplung des Informationsmanagements mit der Organisationsentwicklung bietet aber ab einer gewissen Unternehmensgröße die Chance, in der Abteilung Informationsmanagement eine personelle Reserve zu bilden, die für die immer wieder anstehenden Organisationsentwicklungsprojekte eingesetzt werden kann. Es ist nicht

Sinn dieser Arbeit, die Grundlagen des Projektmanagements darzustellen, es soll aber unbedingt darauf hingewiesen werden, dass die Komplexität und der hohe Grad der Interdependenz, den die Prozesslandschaft eines Unternehmens mit sich bringt, eine professionelle und mit den erforderlichen Ressourcen versehene Projektorganisation erforderlich macht. Die Voraussetzungen für den Erfolg eines Projektes werden wesentlich durch die Rahmenbedingungen geschaffen, für die die Unternehmensleitung in der Beauftragung verbindlich und transparent sorgen muss. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören ganz wesentlich die Festlegung der Weisungsbefugnisse und die zeitlich exakt definierte Zuteilung personeller Ressourcen.

2.4.2.5. Operative Aufgaben

Auf der operativen Ebene des Managements der Informationstechnologie ist die Sicherstellung des täglichen Betriebs der Informationstechnologie die Hauptaufgabe. Die Unterschiede der zu erfüllenden Aufgaben sind im Vergleich zu Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft nur gering, und die vorhandene Literatur zu diesem Gebiet ist vielfältig. Wir hatten schon weiter oben das ITIL-Modell angesprochen, das einen entsprechenden Rahmen für die Regelung der Arbeitsabläufe zur Verfügung stellt. Auch wenn das operative Geschäft gleichsam das unverzichtbare Fundament für ein erfolgreiches Informationsmanagement bildet, wollen wir nicht auf die Einzelheiten eingehen. Für die Geschäftsleitung sozialer Unternehmen ist zu beachten, dass die Beherrschung komplexer technischer Systeme und das Erfüllen teilweise erheblicher Verfügbarkeitsanforderungen eine Investition in qualifiziertes Personal und in teilweise sehr aufwendige Technologie erfordert. Das Erreichen der Gewinnschwelle ist für diese Investitionen nicht immer einfach zu ermitteln und gerade für soziale Unternehmen schwierig.

Wie soll beispielsweise das Verhindern des Ausspähens von Klientendaten durch den Einsatz einer Firewall kaufmännisch bewertet werden? In vielen Unternehmen des Sozialmarktes darf die Informationstechnologie heute nicht mehr ausfallen, sollen die Dienstleistungen kostendeckend erbracht werden. Das heißt für viele Einrichtungen eine durchgehende Verfügbarkeit an sieben Tagen in der Woche und vierundzwanzig Stunden am Tag mit entsprechenden

Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Abteilung Informationsmanagement.

Die operativen Aufgaben des Informationsmanagement sind kunden- und anwenderorientiert zu erbringen. Deshalb ist auf einen leistungsfähigen Support der internen Kunden größter Wert zu legen. In der Regel ist dazu eine zentrale Auftragsannahme¹¹ zu schaffen.

»Der Service-Desk hat als Mittler zwischen IT und Anwender eine ganz zentrale Funktion. Durch effizientes Bearbeiten und Lösen von Incidents werden Geschäftsprozesse aufrechterhalten und die Kundenzufriedenheit erhöht.« (Elsässer 2005:50–51) Gleichzeitig liefert der Service-Desk wichtige Informationen für das administrative Informationsmanagement, Aussagen über die Prozessleistungen, über die Akzeptanz von Angeboten durch die Kunden und über die Kosten einzelner Lösungen gehen hier ein und lösen Entscheidungen über Veränderungs- und Entwicklungsprozesse aus. Die Mitarbeitenden auf den verschiedenen Stufen des Supports müssen heute nicht mehr nur Techniker sein, auch von ihnen sind Kenntnisse der Branche und der Praxis an den Arbeitsstätten der internen Kunden zu verlangen.

2.4.3. Das Anforderungsprofil des Informationsmanagers

In den Abschnitten über die Einordnung des Informationsmanagements in das Unternehmen und über die Aufgaben des Informationsmanagements haben sich die Rahmenbedingungen herauskristallisiert, auf deren Grundlage ein Anforderungsprofil für den leitenden Informationsmanager in sozialen Unternehmen erstellt werden kann. Natürlich ist dieses Anforderungsprofil von der Unternehmensgröße, der Aufbauorganisation, von der konkreten Branche und von der eingesetzten Technologie abhängig. Wir wollen in der Folge jedoch versuchen, die Merkmale herauszuarbeiten, die unabhängig von den Ausprägungen der Stelle im Detail von allen Informationsmanagern zu fordern sind, damit sie ihre Aufgabe mit Erfolg wahrnehmen können.

Da es für soziale Unternehmen bislang keine einheitliche Bezeichnung für das Berufsbild des leitenden Informationsmanagers gibt, soll die Bezeichnung

¹¹ ITIL verwendet für diese Funktion den Begriff »Service-Desk« (Elsässer 2005:48). Gebräuchlich sind weiterhin die Begriffe wie Help-Desk, Benutzerservice, User-Help-Desk.

»Chief Information Officer«, kurz CIO, Verwendung finden, der für die Informationsmanager in der gewerblichen Wirtschaft weit verbreitet ist.

Die Bandbreite der dargestellten Aufgaben ist beachtlich. Diese reichen von administrativen und technischen Fragen im Umfeld der Sicherstellung des gewöhnlichen Betriebes bis zu strategischen Fragen über neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie. Diese Bandbreite ist nicht nur für soziale Unternehmen festzustellen, mit ähnlichen Konstellationen kämpfen auch die Kollegen der gewerblichen Wirtschaft. Die Entwicklungen dort sind merklich weiter fortgeschritten, aber es gibt deutliche Parallelen, die uns Analogieschlüsse zur Rolle des CIO in einem sozialen Unternehmen erlauben. Zusätzlich ist das Berufsbild einem ständigen Wandel unterworfen, der aus den Entwicklungsschritten der Informationstechnologie und aus dem gesellschaftlichen Wandel resultiert.

»Recently, there has been a distinct evolution in the role of the CIO. This trend began with a segregation of CIOs into those who operate in the traditional technology-oriented role, siloed away from other business functions, and those who operate as business thought leaders, breaking ground by creating a real interface between IT and other business functions.« (Hickman 2005: Internet)

Bedingt durch das historische Herkommen der Masse der heutigen CIOs aus der Technik fühlen sich die Informationsmanager oftmals eher als CTO¹², als Cheftechniker des Unternehmens. Für die Erfüllung seines Aufgabenbereiches noch weitaus bedeutsamer – er wird auch von der Geschäftsleitung ausschließlich als Techniker und nicht als ernst zu nehmender Berater auf dem Gebiet der Geschäftsführung angesehen: *»In vielen Unternehmen wird der CIO als der Spezialist für Hard- und Software angesehen, dem die Senderlegitimation abgesprochen wird, über die Gestaltung von Prozessen und Geschäftsmodellen mitzuentcheiden.«* (Brenner 2007:11)

Für viele soziale Unternehmen kann ergänzend angemerkt werden, dass der CIO mitsamt seiner Technik in gewisser Weise suspekt ist. Ein Schicksal, das er teilweise noch mit den Kollegen mit kaufmännischem Hintergrund teilt. Denn aus ethischer Sicht soll ja der Mensch im Zentrum der Bemühungen stehen und nicht die Technik, die sich ungewünscht in den Vordergrund drängt.

¹² Akronym für engl.: »Chief Technology Officer«

Wie wir zu zeigen versuchten, ist Technologie heute mehr denn je Bestandteil der sozialen Realität und kann unter der Voraussetzung eines klugen Managements dem Menschen nützen und die Ziele sozialer Unternehmen wirkungsvoll unterstützen. Es verwundert also nicht, wenn Kreidenweis mit Blick auf den CIO feststellt: *In weiten Bereichen der Sozialwirtschaft ist der Gedanke, die Verantwortlichkeit für die Informationstechnologie unmittelbar auf der Führungsebene zu verankern, noch relativ neu.*« (Kreidenweis 2005:103).

Die Erkenntnis, dass es den Kollegen aus der gewerblichen Wirtschaft bislang auch nicht immer gelang, sich in Richtung eines akzeptierten Partners auf Geschäftsleitungsebene zu entwickeln, ist nur ein kleiner Trost, bedeutet dies doch die Unterrepräsentation einer wichtigen Unternehmensressource. (Brenner 2007:39)

Der Aufbau dieser Arbeit zeigt nicht zufällig eine sehr ungleiche Verteilung des Umfangs zu Lasten der Technik. Die Fortschritte in der Entwicklung von Hard- und Software zielen immer mehr auf eine Standardisierung der Produkte. Es ist, auch wenn die Praxis das noch nicht immer wiederzuspiegeln scheint, ein hoher Reifegrad bei diesen Produkten erreicht. Verbesserungen sind nur noch über eine höhere Effizienz zu erreichen, das heißt über eine Senkung der Stückkosten. Diese Produktivitätssteigerung stößt bei Unternehmen mit autonomen technischen Lösungen mittelfristig an Grenzen, auch wenn man von einem anhaltenden Konzentrationsprozess des Sozialmarktes ausgeht. Damit wird das Outsourcing von IT-Dienstleistungen auch in der Zukunft einen hohen Stellenwert haben.

»Wir gehen davon aus, dass in Zukunft vor allem im Bereich der Commodities¹³ jeder Prozessschritt im Sinne des Business-Process-Outsourcing immer stärker daraufhin untersucht wird, ob es Sinn ergibt, diesen Prozessschritt noch im Hause durchzuführen, oder ob es Anbieter gibt, die außerhalb des Unternehmens diese Aktivitäten in der geforderten Qualität zu einem deutlich günstigeren Preis anbieten.« (Brenner 2007:55)

Diese Entwicklungen sind dem Sozialwesen nicht fremd. Es gibt schon lange Anbieter auf dem Gebiet der Gehaltsabrechnung und des Rechnungswesens,

¹³ Anmerkung des Verfassers: Wird hier im Sinne von Massenprodukt als Gegenpol zu innovationsintensiven strategischen Lösungen verwendet. Commodities sind Standardlösungen wie zum Beispiel Betriebssysteme, Office-Produkte, aber auch schon die sogenannte betriebswirtschaftliche Standardsoftware für Rechnungswesen und Personalwesen.

die diese Dienstleistungen zur Verfügung stellen¹⁴. Was bislang nur auf wenige Anwendungen zur Abwicklung von Unterstützungsprozessen zutrifft, wird durch die aktuellen Entwicklungen auf dem Gebiet der Breitbandanschlüsse und der Internettechnologie einen zusätzlichen Auftrieb erhalten. Die Möglichkeit, die Technik ganz außer Haus zu geben, wird in Zukunft durchaus eine Option sein. Die Bedeutung des Technikanteils im Rollenbild des CIO nimmt dadurch deutlich ab.

An den CIO stellen sich damit Anforderungen, die einem klassischen Einkäufer nicht unähnlich sind. Vor dem Hintergrund kaufmännischen und kostenrechnerischen Wissens muss er die richtigen Lieferanten auswählen und die Verträge mit diesen Lieferanten so gestalten, dass für den Auftraggeber der gewünschte Kosteneffekt eintritt. (Brenner 2007:56)

Die rechtliche Dimension des Einsatzes von Informationstechnologie kommt in der Betrachtung des Managements und der klassischen, technikorientierten CIOs regelmäßig zu kurz. Dabei strahlen die verschärften Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit von elektronisch erstellten Unternehmensdaten aus den USA in Folge des »Sarbanes-Oxley-Act« auch auf Unternehmen des Sozialwesens in Deutschland aus. Sie finden in den Anforderungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften an soziale Unternehmen im Rahmen der Prüfungsanforderungen an den internen Kontrollprozess ihren konkreten Niederschlag. Regelmäßig ist auch die eingesetzte Informationstechnologie und die Gestaltung der Prozesse Inhalt der Jahresabschlussprüfungen. Der Prüfungsumfang nimmt dabei mit der Komplexität der vorgefundenen IT-Umgebung zu. (Farr 2006:3–5)

Rechtliche Fragen werden an den CIO aber nicht nur im Umfeld der Rechnungslegung und der Ordnungsmäßigkeit des internen Kontrollsystems herangetragen. Auch in alltäglichen Abläufen, wie dem Zugriff der Mitarbeitenden auf das Internet, ist eine rechtliche Bewertung vorzunehmen. Die Bandbreite der rechtlichen Anforderungen reicht von der vorgeschriebenen Anbieterkennung in der eigenen Internetpräsenz bis zum Schutz der Mitarbeitenden vor

¹⁴ Die ASP-Lösungen (Applikation Service Provider) stellen über Wide-Area-Network-Verbindungen Anwendungen zur Verfügung. Im Sozialwesen bekannt sind vor allem Lösungen zur Lohn- und Gehaltsabrechnung über Rechenzentren.

gesetzwidrigen Internetinhalten. Und natürlich ist auch das Thema Datenschutz für CIOs in sozialen Unternehmen von großer Bedeutung.

»Für bestimmte Berufsgruppen wie Ärzte, Rechtsanwälte oder Angehörige sozialer Berufe gibt es darüber hinaus Sonderregelungen im Strafgesetzbuch, die sogar Freiheitsstrafen vorsehen, wenn vertrauliche Angaben von Patienten, Mandanten bzw. Klienten ohne Einwilligung öffentlich gemacht werden (§ 203 StGB). Ein fahrlässiger Umgang mit Informationstechnik kann diesen Tatbestand unter Umständen bereits erfüllen.« (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik 2006:9, Internet)

Der Hinweis, dass ein fahrlässiger Umgang mit Patientendaten schnell zu einem existenzgefährdenden Risiko für das soziale Unternehmen werden kann, erscheint nahezu überflüssig. Aber trotzdem findet weder das Thema Informationstechnologie noch die Frage der juristischen Folgen die rechte Aufmerksamkeit.

»Kaum ein CIO hat sich im Rahmen seiner Ausbildung mit diesem relativ neuen Gebiet des Rechts auseinandergesetzt, und in der Regel gibt es selbst in Großunternehmen kaum Juristen in den IT-Abteilungen, die dieses Themenfeld vollständig bearbeiten können.« (Brenner 2007:60)

An dieser Stelle sollen die erforderlichen Kenntnisse des CIO kurz zusammengefasst werden.

Der CIO in sozialen Unternehmen sollte gleichermaßen über kaufmännische, branchenspezifische und juristische Grundlagen verfügen. Sein Wissen über die Geschäftsprozesse und Kultur seiner Branche und seines Unternehmens sollte profund sein. Er muss die strategischen Chancen und Risiken für sein Unternehmen erkennen. Als technisch-konzeptioneller Vermittler zwischen der Geschäftsleitung und den Fachabteilungen muss er notwendigerweise über technisches Verständnis und über die Kenntnisse der aktuellen Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Telekommunikationstechnologie verfügen. Unabhängig davon, ob der erforderliche Service im Haus erbracht oder zugekauft werden soll.

Er muss – das soll an dieser Stelle nochmal deutlich gesagt werden – nicht selbst die technischen Lösungen bereitstellen können. Vielmehr soll er eine geeignete technische Lösung erkennen, diese günstig einkaufen sowie mögliche Folgen juristisch bewerten können. Die Einführung technischer Lösungen

leitet er selbst oder kontrolliert mindestens das Projekt, wenn eine Dienstleistung von Dritten zugekauft wurde.

Damit kommen wir von den harten Fakten beruflicher Ausbildung zu den sogenannten Soft Skills, die es dem CIO ermöglichen, seine Anliegen zu vermitteln. Die Kompetenzen, die ein Manager im Allgemeinen in einer Führungsposition mitbringen muss, um mit seinen Mitarbeitern einen wertvollen Beitrag zu leisten, sollen an dieser Stelle nicht vertieft werden. Wir setzen diese auch bei einem erfolgreichen CIO als gegeben voraus. Von Interesse ist, was den Informationsmanager im Besonderen für seine Aufgabe qualifiziert. Aus den beschriebenen Aufgaben wird deutlich, dass der CIO die Fähigkeit zu interdisziplinärem Denken und zum Denken in Systemen besitzen muss. Er setzt sein methodisches und technisches Wissen vor dem Hintergrund der fachübergreifenden Zusammenhänge ein. (Werner 2001, zit. in Krcmar 2005:305)

Sein methodisches Wissen wird er kontinuierlich in Innovationsprojekten innerhalb des Unternehmens und innerhalb seiner Abteilung einbringen müssen. Diese erstrecken sich – wir haben versucht, das weiter oben darzustellen – nicht nur auf die Informationstechnologie, sondern auch auf alle Geschäfts-, Unterstützungs- und Führungsprozesse des Unternehmens. Die Veränderung ist für den Informationsmanager der Normalzustand, was ihn und seine Mitarbeitenden in Sozialunternehmen nicht selten in Konfliktsituationen mit den Kollegen aus anderen Bereichen bringt, wenn er sich in deren Abläufe einmischt, weil die Geschäftseinheiten zur optimierten Zusammenarbeit gebracht werden sollen. Das ist dann besonders schwierig, wenn Innovationsfähigkeit in einem bislang wettbewerbsfernen Tätigkeitsbereich des Sozialmarktes nicht zur gelebten Unternehmenskultur gehört.

Das bringt uns zur nächsten Fähigkeit, die der CIO mitbringen muss. Er sollte über ausgezeichnete kommunikative Fähigkeiten verfügen, um seine Innovationsanliegen im Unternehmen zu verbreiten. Wenn der CIO sich und die Informationstechnologie als Dienstleister innerhalb des Unternehmens sieht, dann kann man ihn auch als Verkäufer in des Wortes bester Bedeutung verstehen, dem der Nutzen des Kunden wichtig ist und der eine langfristige Bindung seiner Kunden über ein partnerschaftliches Verhältnis anstrebt. Empirisches Ma-

terial steuert eine Befragung von Führungskräften bei, die von der Beratungsgesellschaft Korn Ferry International durchgeführt wurde. Sie stellt bei CIOs, die die Geschäftsleitung erfolgreich unterstützen und als strategischer Partner anerkannt sind, folgende Fähigkeiten fest:

- *»Ambiguity tolerance (handling uncertainty; dealing with the unknown and unclear).*
- *Composure (emotional stability in face of adversity).*
- *Confidence (self-assurance and ambition).*
- *Empathy (the capacity to understand others and one's self).*
- *Energy (a sustained ability to handle complexity).*
- *Humility (a lack of personal ego investment).*« (Hickman 2005: Internet)

Verbleibt zuletzt noch, darauf hinzuweisen, dass politisches und visionäres Denken für den CIO in sozialen Unternehmen eine wichtige Eigenschaft ist. Schließlich gilt es, die Folgen des »digital gap« zu erkennen, Gegenmaßnahmen zu entwickeln und diese in sozialpolitische Konzepte und Produkte einzuarbeiten. Zusätzlich ist die Entwicklung des Informationsmanagements in der Sozialwirtschaft noch nicht weit fortgeschritten, und es gilt, auf diesem Gebiet im Sinne von Synergien zu Allianzen mit anderen Anbietern zu kommen. Auch diese Gestaltung erfordert den tatkräftigen CIO, der über den Kontext des eigenen Unternehmens hinausdenkt.

Eine mögliche Vision großer Unternehmen auf dem Sozialmarkt, die ihre Hausaufgaben in Sachen Informationsmanagement gemacht haben, wäre die Rolle des Serviceproviders für kleinere Unternehmen. Warum nicht auch als Integrationsbetrieb oder unter dem Dach einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung gestaltet wie heute Reinigungs- und Wäschereidienstleistungen?

3. Schluss

3.1. Zusammenfassung

Wir konnten zeigen, dass die Ressource Information in Unternehmungen der Sozialwirtschaft eine hohe Bedeutung hat. Von einem effektiven und effizienten Management dieser wichtigen betrieblichen Ressource wird es zukünftig abhängen, ob ein soziales Unternehmen langfristig die richtigen Entscheidungen treffen kann, ob die für eine marktgerechte Dienstleistungserbringung erforderlichen qualifizierten Mitarbeiter vorhanden sind und ob die geforderten Leistungen zu dem am Markt gezahlten Preis erbracht werden können.

Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass Informationsmanagement in das Gefüge des betrieblichen Managements einzuordnen ist und seine speziellen Aufgaben im Einklang mit der Unternehmensstrategie erbringen muss. Das heißt aber auch, dass in Unternehmen, deren strategisches Management unzureichend ist, dem Informationsmanagement die notwendige Orientierung fehlt und die zwingend erforderliche Ausrichtung an der Strategie des Unternehmens unmöglich gemacht wird. Da die Feststellung des absoluten Vorranges strategischen Managements auch für alle andere Funktionen des Managements gilt, muss die erste und wesentliche Forderung lauten:

Die Unternehmung muss sich vor dem Hintergrund des normativen Orientierungsrahmens *»stets von neuem strategisches Orientierungswissen erarbeiten, das es erlaubt, alle Anstrengungen und Aktivitäten auf die erfolgsentscheidenden Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit auszurichten. (...) Diese Ausrichtungsfunktion muss die Strategie einer Unternehmung leisten.«* (Rüegg-Stürm 2005:37)

Die Besonderheit des Informationsmanagements ist, dass es in seiner Ausprägung nicht ausschließlich der Strategie folgt, sondern dass eine Strategiebildung ohne angemessenes Informationsmanagement nicht erfolgreich sein kann. Denn aus Informationen entsteht das Bild, das sich das Unternehmen von seiner Umwelt macht, und entsteht das Wissen und die Werthaltungen, über die die Träger strategischer Entscheidungen verfügen. Somit gehen Strategie und Information eine sehr enge Bindung ein, wobei neue Informationen die aktuelle Strategie kontinuierlich infrage stellen, um eine umweltgerechte Anpassung

der Strategie zu erreichen. Die informationelle Erfassung der Unternehmensumwelt muss auch zukünftig als die große Herausforderung für das Unternehmen gelten.

Die Verfahren des Managements interner Information sind oftmals weiterentwickelt als die strategischen Verfahren. Gleichzeitig ist dort, wo die Informationen gut strukturiert sind, eine technisierte Verarbeitung leichter zu realisieren. Hier kann das soziale Unternehmen aus Erfolg und Scheitern von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft für die eigene Gestaltung von Prozessen lernen. Fortgesetzte Bemühungen um die technisierte Verarbeitung von Informationen werden aber künftig zwingend erforderlich sein, um Rationalisierungseffekte zu erzielen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Gleichermaßen bedeutsam wie herausfordernd ist die Generierung und Bewahrung von Wissen im Unternehmen. In Zeiten des raschen gesellschaftlichen Wandels sind Mitarbeitende erforderlich, die zu Anpassungsreaktionen fähig sind und über ein hohes Maß an Wissen verfügen. Der Aufbau dieses Potentials durch ein betriebliches Wissensmanagement ist eine Aufgabe, die zwischen Informations- und Personalmanagement anzusiedeln ist. Die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgabe wird darüber entscheiden, ob die vorhandenen Informationen auf geeignete Mitarbeiter treffen, die sie zu betrieblichen Entscheidungen und in kundenbezogene Dienstleistungen umsetzen können.

Die Mitarbeiter werden zukünftig in einer veränderten Umwelt arbeiten, in der wahrscheinlich der Informationsstand maßgeblich über den sozialen Status entscheidet. Damit wird dieser Informationsstand selbst zum Objekt sozialen Handelns, und soziale Unternehmen und Verbände müssen politisch auf die Verwerfungen der Informationsgesellschaft aufmerksam machen und Fehlentwicklungen entgegenreten.

Für alle diese Aufgaben bedarf es eines Spezialisten, dem es gelingt, Information und Kommunikation für das Unternehmen nutzbar zu machen. Dieser Spezialist wird in sozialen Unternehmen nicht immer in der Rolle des »CIO« auftreten. Viele Organisationen sind für die Schaffung einer eigenen Stelle nicht groß genug. Die Schlüsselfunktion, die der Information künftig zukommen wird, fordert jedoch mindestens die Beauftragung eines Mitglieds der Geschäftsleitung mit dem Management dieser wichtigen Ressource.

3.2. Checkliste

In Form einer kurzen, nur wenige Punkte umfassenden Checkliste sollen nun die wesentlichen Feststellungen der vorangegangenen Arbeit als Fragen den Verantwortlichen für ein soziales Unternehmen gestellt werden. Werden die Mehrzahl dieser Fragen mit Nein beantwortet oder besteht im Hinblick auf die Antwort völlige Unklarheit, so besteht in dem betroffenen Unternehmen sicherlich Handlungsbedarf in Sachen Informationsmanagement. Somit lässt sich aus dieser abschließenden Liste auf vorhandene Risiken schließen. Mögliche Herangehensweisen an das Thema wurden weiter oben genannt.

- Sind die Anspruchsgruppen hoher Relevanz bekannt und funktioniert die Kommunikation zu diesen Gruppen in beide Richtungen?
- Ist die Kommunikation mit diesen Gruppen sichergestellt, wenn leitende Mitarbeiter das Unternehmen verlassen?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Kultur des Lernens und des offenen Wissensaustausches?
- Können Sie die Qualifikation und das Potenzial Ihrer Mitarbeiter valide ermitteln, wenn es gilt, neue Projekte personell zu besetzen?
- Liegen die Informationen aus dem Rechnungswesen zeitnah und valide bei den Trägern operativer Entscheidung vor?
- Verfügen Sie über Kennzahlen zur Leistungsfähigkeit Ihrer Geschäftsprozesse?
- Erhalten die Mitarbeitenden rechtzeitig und vollständig Kenntnis von Anweisungen oder Vorhaben der Geschäftsleitung?
- Erhält die Geschäftsleitung Kenntnis von Vorhaben der Fachabteilungen?
- Wie lange dauert die Wiederherstellung Ihrer geschäftskritischen Informationen im Schadensfall?
- Ist in Ihrem Unternehmen ein Datenschutzbeauftragter benannt und ist dieser für die Aufgabe qualifiziert?
- Ist die Abteilung Informationsmanagement in den Entscheidungs- oder Beratungsgremien des Unternehmens repräsentiert?
- Finden Projekte der Unternehmensentwicklung unter Beteiligung des Informationsmanagements statt?

- Bietet das Unternehmen Dienstleistungen zur Qualifizierung in Informationstechnologien an?
- Gibt es eine Informationsstrategie auf Basis der Unternehmensstrategie?
- Gibt es einen Verantwortlichen für das strategische Informationsmanagement?

3.3. Weiterführende Fragen

Die Beschäftigung mit Fragestellungen des Informationsmanagements in sozialen Unternehmen ist eine noch recht junge wissenschaftliche Disziplin, die erst nach der Beschäftigung der Non-Profit-Organisationen mit ökonomischen Fragestellungen entstehen konnte. Die Disziplin wächst jedoch, und Hochschulen setzen sich vermehrt mit diesem Gebiet auseinander.¹⁵

Die Anzahl der weiterführenden Fragen ist groß. In Anlehnung an die Gliederung der vorliegenden Arbeit sollen einige interessante Aspekte herausgegriffen werden. Grundsätzlich soll vor einer zu stark technizorientierten Analyse des Themas gewarnt werden. Eine Integration von Technologie in den Alltag sozialer Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn Informationsmanagement sehr umfassend betrachtet und verstanden wird.

Auf normativem Gebiet sind die sozialarbeiterischen Fachdisziplinen aufgerufen, die Folgen des technologischen Wandels auf den Menschen als Individuum und auf die Gesellschaft zu untersuchen.

»In der Informationsgesellschaft ist die Frage zu beantworten, wie die Technik und ihre Anwendungen ›sozialverträglich‹ zu gestalten sind. Einmal in dem Bereich, in dem soziale Arbeit professionell und die Sozialwirtschaft organisatorisch und unternehmerisch ihre Zuständigkeit haben, andererseits im Wirtschaftsleben und im öffentlichen Leben allgemein.« (Wendt 2000:15)

Euphorie im Hinblick auf die Möglichkeiten der Informationstechnologie ist unangebracht. Ein unvoreingenommener Beobachter des Themas wird sowohl Chancen als auch Risiken dieser unumkehrbaren Entwicklung aufzeigen müssen.

Die strategische Position eines Unternehmens in der Informationsgesellschaft wird künftig ganz entscheidend vom Wissen und der Kreativität der Mitarbei-

¹⁵ An den Universität Bamberg, der Katholischen Universität Eichstätt, der Berufsakademie Stuttgart u. a.

tenden abhängen. Damit wird der qualifizierte Mitarbeiter in sozialen Unternehmen zum entscheidenden Erfolgsfaktor, und Fragestellungen, wie Wissen generiert und im Unternehmen gehalten wird, bekommen eine hohe Relevanz.

Für die tägliche Praxis sozialer Unternehmen ist eine Analyse des Wertbeitrages von Informationstechnologie von hohem Interesse. Die Messung dieses Wertbeitrags stößt jedoch auf erhebliche Schwierigkeiten, da schon die Bewertung der eigentlichen Geschäftsprozesse durch geeignete Kennzahlen unterentwickelt ist. Die stetige Kostensteigerung im Sozial- und Gesundheitswesen und das Bemühen der Kostenträger, das Ergebnis sozialer Arbeit auch quantitativ zu erfassen, wird das Erkenntnisinteresse an diesen Fragestellungen verstärken.

Der Themenkomplex Informationsmanagement darf nicht nur der Forschung überlassen werden. Auch die Praktiker in den Unternehmen und die Verbände der freien Wohlfahrt sind aufgerufen, sich mit dieser gesellschaftlichen Entwicklung auseinanderzusetzen.

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Systematisierung des Wissensbegriffes	7
Abbildung 2:	Informationsstand	11
Abbildung 3:	Konzepte des Informationsmanagements	15
Abbildung 4:	Unternehmenstypologie nach dem Leistungspotenzial der Informationsfunktion	17
Abbildung 5:	Informationelles Gleichgewicht	18
Abbildung 6:	Informationsprozess	20
Abbildung 7:	Controllingprozess	21
Abbildung 8:	Strategisches Management	27
Abbildung 9:	Strukturierung externer Information	31
Abbildung 10:	Wissensintensität sozialer Dienstleistungen	36
Abbildung 11:	Arbeitsteilung zwischen Mensch und Computer	41
Abbildung 12:	Unternehmensprozesse und Informationsfluss	44
Abbildung 13:	Prozessschritte und Informationsfluss	45
Abbildung 14:	Workflows nach dem Strukturierungsgrad	54
Abbildung 15:	Kommunikationsdreieck	59
Abbildung 16:	Informationsmanagement als Linienabteilung	72
Abbildung 17:	Informationsmanagement als Stabsabteilung	72
Abbildung 18:	Informationsmanagement als Stabsabteilung mit Lenkungsausschuss	73
Abbildung 19:	Informationsmanagement mit dezentralen Informationsabteilungen	75

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Aufgabenorientierter Ansatz	77
Tabelle 2:	Aufgaben des Informationsmanagements	78

Verzeichnis verwendeter Literatur

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2005): Strategisches Management. Stuttgart: Lucius & Lucius (Grundwissen der Ökonomik, Betriebswirtschaftslehre, 1458).

Brenner, Walter; Witte, Christoph (2007): Erfolgsrezepte für CIOs. Was gute Informationsmanager ausmacht. München: Hanser.

Bundesagentur für Arbeit (2007): Elektronische Maßnahmeabwicklung – eM@w. Fachkonferenz »Neue Wege der Kommunikation zwischen der Bundesagentur für Arbeit und beauftragten Bildungsträgern« am 21.05. 2007. Online verfügbar unter www.ausbildungsvorbereitung.de/download/070521_BA-Praes_eMaw_Ziele_Standards_Grundsätze_Verfahren.pdf, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (28.05.2007): Leitfaden IT-Sicherheit. IT-Grundschutz kompakt. Herausgegeben vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. Online verfügbar unter <http://www.bsi.de/gshb/Leitfaden/GS-Leitfaden.pdf>, zuletzt aktualisiert am 28.05.2007.

Bundesministerium der Justiz (16.05.2007): BDSG – Bundesdatenschutzgesetz. Herausgegeben vom Bundesministerium der Justiz. Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-inter-net.de/bdsg_1990/BJNR029550990.html#BJNR029550990BJNG000701301, zuletzt aktualisiert am 16.05.2007, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006): iD2010 Informationsgesellschaft Deutschland 2010. Herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/I/id2010-programm,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Carbon, Martin (1999): Folgen der Dezentralisierung – Anforderungen an das Informationsmanagement. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Effizientes Informationsmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen. Berlin: Springer, S. 43–71.

Datacom Buchverlag GmbH (Hg.): IT-Lexikon Data Mining Definition. Online verfügbar unter http://www.itwissen.info/definition/lexikon/___data%20mining_data%20mining.html, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Elsässer, Wolfgang (2005): ITIL einführen und umsetzen. Leitfaden für effizientes IT-Management durch Prozessorientierung. München: Hanser.

Europäischer Rat (2000): 23. und 24. März 2000 LISSABON SCHLUSSFOLGERUNGEN DES VORSITZES. Online verfügbar unter http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_de.htm#Vorbereitung, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Farr, Wolf-Michael; Krüger, Ralph (2006): Checkliste für die Durchführung von IT-Systemprüfungen bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU). Stand: 1.9.2006. Düsseldorf: IDW-Verl. (Farr-Checkliste, 18).

Focus Online, Technologies Tomorrow Focus: Stress-Faktor: Die ewige Erreichbarkeit, Jobs FOCUS Online. Herausgegeben von Focus Online. Online verfügbar unter http://www.focus.de/jobs/stress-faktor_aid_27090.html, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Frommelt, Saskia Sabine (2006): Erfolgsfaktor Kommunikation. Untersuchungen zum informellen Lernen in Produktionsnetzwerken. München: Utz (Münchner Beiträge zur Bildungsforschung, 9).

Gabriel, Roland; Beier, Dirk (2003): Informationsmanagement in Organisationen. Stuttgart: Verlag W. Kolhammer (Organisation und Führung).

Gadatsch, Andreas (2005): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis; eine Einführung für Studenten und Praktiker, 4. erw. Aufl. Wiesbaden: Vieweg (Aus dem Bereich IT erfolgreich lernen).

Hayer, Tobias (28.05.2007): Sportwetten im Internet. Eine Herausforderung für suchtpreventive Handlungsstrategien. Herausgegeben von SuchtMagazin 1/04. Online verfügbar unter http://www-user.uni-bremen.de/~drmeyer/index_dateien/1-04Heyer-Meyer.pdf, zuletzt aktualisiert am 28.05.2007.

Heinrich, Lutz J. (2002): Informationsmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 7. vollst. überarb. und erg. Aufl. München: Oldenbourg (Wirtschaftsinformatik).

Hickman, Andrew (2005): The Road to CIO, Part 2: The Evolved CIO. Herausgegeben von Korn/Ferry International. Computerworld Inc. Online verfügbar unter http://www.computerworld.com/careertopics/careers/story/0,10801,105105,00.html?source=NLT_CAR&nid=105105, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Hildebrand, Knut (2001): Informationsmanagement. Wettbewerbsorientierte Informationsverarbeitung mit Standardsoftware und Internet. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre).

Hillmann, Karl-Heinz; Hartfiel, Günter (1994): Wörterbuch der Soziologie. 4. überarbeitete und erg. Aufl. Stuttgart: A. Kröner (Kröners Taschenausgabe).

Holey, Thomas; Welter, Günter; Wiedemann, Armin (2004): Wirtschaftsinformatik. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).

Horváth, Péter (2002): Controlling. 8. vollst. überarb. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

IGC – International Group of Controlling: Controller-Leitbild. Internet. IGC – International Group of Controlling. Online verfügbar unter http://www.igc-controlling.org/DE/_leitbild/leitbild.php, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Datacom Buchverlag GmbH: IT-Lexikon, YP (yellow page) Definition. Unter Mitarbeit von DATACOM Buchverlag GmbH. Online verfügbar unter http://www.itwissen.info/definition/lexikon//_ypyp_ypyellow%20pageyp_ypge lbe%20seite.html, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Jahnke, Bernd (1993): Entscheidungsunterstützung der oberen Führungsebene durch Führungsinformationssysteme. In: Preßmar, Dieter B. (Hg.): Informationsmanagement. Wiesbaden: Gabler (Schriften zur Unternehmensführung, 49), S. 124–147.

Josephstal, Studienzentrum für evangelische Jugendarbeit e. V.

(08.11.2007): Computermedienpädagogik – Jahresbericht 2006 – Mit Netz und doppeltem Boden – Arbeit mit Jugendlichen im Web 2.0. Herausgegeben von Josephstal – Studienzentrum für evangelische Jugendarbeit e. V. Online verfügbar unter <http://www.josefstal.de/jahresbericht/2006/406.htm>, zuletzt aktualisiert am 08.11.2007, zuletzt geprüft am 11.08.2007.

Kirchlechner, Berndt (2000): Curriculum »Informatik der Sozialen Arbeit«. In: Wendt, Wolf Rainer (Hg.): Sozialinformatik Stand und Perspektiven. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges. (Edition Social Management, Bd. 15), S. 111–134.

Kirchlechner, Berndt (2000): Die AG Computer und Sozialarbeit. In: Wendt, Wolf Rainer (Hg.): Sozialinformatik Stand und Perspektiven. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges. (Edition Social Management, Bd. 15), S. 54–86.

Krcmar, Helmut (2003): Informationsmanagement. Berlin: Springer.

Krcmar, Helmut (2005): Informationsmanagement. Mit 41 Tabellen. 4. überarb. und erw. Aufl. Berlin: Springer.

Kreidenweis, Helmut (2005): Sozialinformatik. Baden-Baden: Nomos (Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft).

Kuntscher, Dirk Michael (2004): Effektivität unternehmensinterner Kommunikation. Analyse interner Kommunikationswirkungen – dargestellt am Beispiel von Beratungsanbietern in Deutschland. München: Utz (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Leineweber, Thomas (2004): Pflegedokumentation – Softwareunterstützung in Altenpflegeeinrichtungen. Kissing: WEKA-Media (WEKA-PraxislösungenKompakt).

Lembke, Gerald (2006): Wissensnetzwerke – Google-Buchsuche. Grundlagen – Anwendungsfelder – Praxisberichte. Online verfügbar unter http://www.google.de/books?vid=ISBN3938627026&id=evxFXrHrJcwC&pg=PA249&lpg=PA249&ots=arMqUflzxl&dq=informelle+Kommunikation+in+Unternehmen&as_brr=1&sig=gOfUMftpS-4jCtAt66TojkYgtps#PPA249,M1, zuletzt geprüft am 24.03.2007.

Lück-Schneider, Dagmar/Maninger Stephan (Hg.) (2006): Wissensmanagement. Eine interdisziplinäre Betrachtung. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/externe/2007/k070402f08.pdf>, zuletzt geprüft am 15.08.2007.

Luhmann, Niklas (2006): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 1. Aufl. [Nachdr.] Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 666).

Malik, Fredmund (2004): Management ist der Umgang mit Komplexität. Herausgegeben vom MZSG-Management Zentrum St. Gallen. Online verfügbar unter http://www.malik-mzsg.ch/corporate/download/htm/3344/de/DACHK_Komplexit%E4t_PDF_text.pdf, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Malik, Fredmund (2005): Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München: Heyne (Heyne-Bücher, 19684).

Mandl, Heinz; Reinmann-Rothmeier, Gabi (Hg.) (2000): Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund?; Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements;. München: Oldenbourg (Forum Wirtschaft und Soziales).

Mandl, Heinz; Reinmann-Rothmeier, Gabi (2000): Die Rolle des Wissensmanagements für die Zukunft. In: Mandl, Heinz; Reinmann-Rothmeier, Gabi (Hg.): Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund?; Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements; München: Oldenbourg (Forum Wirtschaft und Soziales).

Neumann, Sven (2005): Non-Profit-Organisationen unter Druck. Eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste in der freien Wohlfahrtspflege. 1. Aufl. München: Hampp.

Picot, Arnold; Böhme, Markus (1999): Controlling in dezentralen Unternehmensstrukturen. München: Vahlen.

Picot, Arnold; Scheuble, Sven (2000): Die Rolle des Informationsmanagements in erfolgreichen Unternehmen. In: Mandl, Heinz; Reinmann-Rothmeier, Gabi (Hg.): Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund?; Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements; München: Oldenbourg (Forum Wirtschaft und Soziales).

Pietsch, Thomas; Martiny, Lutz; Klotz, Michael (2004): Strategisches Informationsmanagement. Bedeutung, Konzeption und Umsetzung. 4. vollst. neu bearb. und erw. Aufl. Berlin: E. Schmidt.

Preßmar, Dieter B. (Hg.) (1993): Informationsmanagement. Wiesbaden: Gabler (Schriften zur Unternehmensführung, 49).

Remus, Ulrich (2002): Prozessorientiertes Wissensmanagement. Konzepte und Modellierung: Regensburg, Univ., Diss., 2002.

Rennen-Allhoff, Beate (2003): Handbuch Pflegewissenschaft. Studienausg. Weinheim: Juventa-Verl.

Rosenstiel, Lutz von; Molt, Walter; Rüttinger, Bruno; Salisch, Maria von (2005): Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer (Urban-Taschenbücher, 567).

Rüegg-Stürm, Johannes (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. Wiesbaden: Westdt. Verl.

Rüegg-Stürm, Johannes (2005): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre ; der HSG-Ansatz. Bern: Haupt.

Schäfer-Walkmann, Susanne (2002): Zeitverwendung und Zeitressourcen für pflegerische Tätigkeit in stationären Pflegeeinrichtungen der Altenhilfe. Eine

theoretische und empirische Untersuchung. München: Utz Wiss. (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Schellberg, Klaus (2004): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. Augsburg: ZIEL (Ziel – Blaue Reihe Sozialmanagement Praxis).

Schwaninger, Markus (2004): Systemtheorie. Eine Einführung für Führungskräfte, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Herausgegeben von Institut für Betriebswirtschaft Universität St. Gallen. Online verfügbar unter [http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag+19/\\$FILE/DB_19.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag+19/$FILE/DB_19.pdf), zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Stickel, Eberhard (2001): Informationsmanagement. München: Oldenbourg (Lehrbücher Wirtschaftsinformatik).

Teubner, Alexander (2005): Information als Wirtschaftsgut und Produktionsfaktor. In: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 34, H. 1, S. 59–62.

Tonnesen, Christian T. (2002): Die Balanced Scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling. Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler-Edition Wissenschaftsunternehmerisches Personalmanagement).

Ulrich, Peter; Fluri, Edgar (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. Bern: Haupt (UTB für Wissenschaft, Uni-Taschenbücher, 375).

Ulrich, Hans; Krieg, Walter (1974): St. Galler Management-Modell. Bern: Paul Haupt.

Voigt, Christoph (2005): Unternehmensbewertung. Erfolgsfaktoren von Unternehmen professionell analysieren und bewerten. Wiesbaden: Gabler (Financial Times Deutschland).

Wall, Friederike (2006): Informationsmanagement. Eine ökonomische Integration von Controlling und Wirtschaftsinformatik. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Welsch, Johann: WSI-Mitteilungen 4/2002. Die schleichende Spaltung der Wissensgesellschaft. Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung. Online

verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2002_04_welsch.pdf, zuletzt geprüft am 10.08.2007.

Wendt, Wolf Rainer (Hg.) (2000): Sozialinformatik Stand und Perspektiven. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges. (Edition SocialManagement, Bd. 15).

Westphal, Susanne (2003): Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten. Glaubwürdig und offen kommunizieren gegenüber Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Investoren und Medien. 1. Aufl. Weinheim: Wiley-VCH.

Wittmann, Waldemar (1959): Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht – Ungewißheit und Planung. Köln, Opladen: Westdt. Verl.

Young, Monika (2003): Zur Interdependenz von Kommunikation und organisationaler Erneuerung. Systemtheoretische Analyse am Beispiel einer Genossenschaft. Dissertation der Universität St. Gallen Nr. 2790. Zürich: Hostettler AG.