

Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)



Prof. Dr. Marco Zimmer

Informations- und Wissensmanagement

Impressum

Autor: Prof. Dr. Marco Zimmer

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 5. Auflage 2015, Erstausgabe 2005

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2015

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, Februar 2015

Prof. Dr. Marco Zimmer



Prof. Dr. Marco Zimmer ist Jahrgang 1966. Seit Herbst 2007 ist er Professor an der privaten Hochschule für Oekonomie & Management Essen und dort am Studienort Hamburg tätig. Er ist der wissenschaftliche Direktor des ipo, Institut für Personal- und Organisationsforschung.

Hauptarbeitsgebiete

- Strategisches Management
- Organisationstheorie
- DV-Management
- Informations- und Wissensmanagement
- Bildungs- und Wissenschaftsmanagement
- Strukturationstheorie

Akademischer Werdegang:

Er studierte ab 1987 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wuppertal und schloss das Studium als Diplom-Ökonom 1993 ab. Anschließend war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Wuppertal am Lehrstuhl für Planung und Organisation. Er promovierte dort 1999 mit dem Thema »Strategisches Management, Markt und Organisation: Strategische Institutionalisierung und Rekursive Regulation« und ging von 1999 bis 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre des Instituts für öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft der Universität Hamburg.

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Hochschule:

Marco Zimmer war EDV-Fachberater und Softwareentwickler bei einem Spitzenverband der Wohlfahrtspflege und bis 1999 dort DV-Koordinator.

Er ist Gutachter der AQA (Österreichische Qualitätssicherungsagentur).

E-Mail: marco.zimmer@fom.de

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL	6	
1	WARUM INFORMATIONEN UND WISSEN MANAGEN?	14
1.1	Einige alltägliche Ereignisse.....	14
1.2	Wissens- und Informationsmanagement – ein reines EDV-Thema?	18
1.3	Kosten senken durch Wissens- und Informationsmanagement?	23
1.4	Informations- und Wissensmanagement als strategische Option?.....	31
2	ZIELE UND AUFGABEN DES INFORMATIONSMANAGEMENTS	39
2.1	Ziele des Informationsmanagements	39
2.2	Aufgabenbereiche des Informationsmanagements	43
2.3	Schnittstellen zu anderen Managementbereichen.....	50
2.4	Organisatorische Einbettung des Informationsmanagements	54
3	ZIELE UND AUFGABEN DES WISSENSMANAGEMENTS	62
3.1	Ziele des Wissensmanagements	62
3.2	Aufgaben und Teilgebiete des Wissensmanagements	68
3.3	Wissensmanagement und andere Managementgebiete	72
3.4	Informations- und Wissensmanagement – eine Abgrenzung	76
4	WAS IST WISSEN? WAS SIND INFORMATIONEN? – EINIGE ANTWORTEN	81
4.1	Warum ist das wichtig?	81
4.2	Zur Definition von Informationen und Wissen	85
4.3	Einige Typisierungen von Wissen	91
4.3.1	Implizit – Explizit	91
4.3.2	Unterscheidung nach Wissensträgern	93
4.3.3	Unterscheidung nach Erreichbarkeit	101
4.3.4	Unterscheidung nach Wert	103

5	ELEMENTE UND METHODEN DES INFORMATIONSMANAGEMENTS	106
5.1	Informationsplanung.....	106
5.1.1	Grundlegende Überlegungen.....	106
5.1.2	Phasenmodell der Informationsbedarfsermittlung	110
5.1.3	Erhebungsmethoden	115
5.2	Unternehmensmodellierung	118
5.2.1	Modellierungsprinzipien und Ziele der Modellierung.....	119
5.2.2	Betrachtungsebenen	122
5.2.3	Modellierungsmethoden	126
5.3	Management der IT-Infrastruktur	131
5.3.1	Rechner und Hardware	132
5.3.2	Netzwerke.....	134
5.3.3	Betriebssysteme/Standard-Software	141
5.4	Datenmanagement	143
5.4.1	Typen von Datenspeichern	144
5.4.2	Verwaltung formatierter Datenbanken.....	148
5.4.3	Zugriff und Verwaltung unformatierter Datenbanken.....	153
5.5	Datenschutz, Daten- und Informationssicherheit.....	158
5.5.1	Organisatorische Aspekte des Sicherheitsmanagements	163
5.5.2	Personale Aspekte des Sicherheitsmanagements	165
5.5.3	Datensicherungsmanagement	167
6	ELEMENTE UND METHODEN DES WISSENSMANAGEMENTS	173
6.1	Wissensziele	173
6.2	Wissenstransparenz und Wissensverteilung.....	179
6.3	Wissenserwerb und Wissensentwicklung	188
6.4	Wissensnutzung und Wissensbewahrung	195
6.5	Wissensbewertung	202
6.6	Möglichkeiten der DV-technischen Unterstützung von Wissensmanagement	211
6.6.1	Generelle Möglichkeiten	211
6.6.2	Web 2.0-Anwendungen	216
7	LITERATURVERZEICHNIS	223
8	GLOSSAR UND SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS	232

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

Informations- und Wissensmanagement sind in aller Munde. Lange schon sind diese Themen nicht mehr nur für große Unternehmen relevant, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen versprechen sich durch die Anwendung der Erkenntnisse aus diesen Bereichen Kostenersparnisse, Effizienzgewinne und strategische Vorteile. Gegenstand dieser einleitenden Worte soll zum einen eine **Abgrenzung** des Themas sein und zum anderen ein **Überblick** über die folgenden sechs Kapitel.

Informations- und Wissensmanagement sind zwei Themengebiete, die viele Gemeinsamkeiten und Überschneidungen aufweisen: Beide beschäftigen sich mit eng verwandten Ressourcen und haben den effizienten und effektiven Umgang mit diesen Ressourcen zum Ziel. Es sind aber trotzdem unterschiedliche Managementgebiete, mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und einer unterschiedlichen Herangehensweise an die Probleme der Beschaffung, Verwaltung und Bewirtschaftung von Wissen und Informationen. Während sich das Informationsmanagement entsprechend seiner Herkunft diesen Fragen vornehmlich von der Seite der Informations- und Kommunikationstechnologie her nähert, nimmt das Wissensmanagement primär eine organisationstheoretische und personalwirtschaftliche Perspektive ein und greift häufig auf sozialtheoretische Überlegungen zurück (vgl. hierzu auch Kapitel 3.4). Aus diesen unterschiedlichen Perspektiven resultieren auch unterschiedliche Fragestellungen, mit denen sich die beiden Disziplinen beschäftigen.

Typische Probleme des Informationsmanagements lauten beispielsweise: Was sind die Informationsbedarfe der einzelnen Abteilungen/Stellen im Unternehmen und wie können diese Bedarfe aus bestehendem Informationsangebot im Unternehmen möglichst effizient befriedigt werden? Wie verlaufen die Informationsflüsse im Unternehmen und welche Möglichkeiten zu ihrer Unterstützung gibt es? Wie kann die Speicherung von Daten im Unternehmen so organisiert werden, dass die Kosten und der Aufwand zu ihrer Wiederauffindung möglichst minimiert werden?

Typische Fragestellungen des Wissensmanagements sind dagegen: Über welches Wissen, das verborgen in den Köpfen einzelner Mitarbeiter oder in einzelnen Abteilungen »schlummert«, verfügt das Unternehmen eigentlich? Wie kann verhindert werden, dass dem Unternehmen beim Ausscheiden von Mitarbeitern deren Erfahrungen verloren gehen? Welche Gegebenheiten im Unternehmen behindern den Austausch von Wissen zwischen Kollegen oder über Abteilungsgrenzen hinweg bzw. welche Maßnahmen können einen solchen Wissensaustausch fördern. Wie die Effizienz und Effektivität von Maßnahmen und Investitionen in das Management von Wissen überprüft werden.

Angesichts dieser Verknüpfung zweier Themen- und Aufgabengebiete wurde für das vorliegende Modul ein **Aufbau** gewählt, der von dem der Ihnen bereits bekannten Module abweicht: Die **ersten vier Kapitel**, die unter anderem eine Einführung in die Ziele und Aufgabengebiete von Informationsmanagement und Wissensmanagement bieten, sind **für alle Teilnehmer des Moduls verpflichtend**. Danach müssen Sie als Studierende sich entscheiden, ob Sie in **Kapitel 5** den **Schwerpunkt Informationsmanagement** vertiefen wollen oder sich für den **Schwerpunkt Wissensma-**

nagement in Kapitel 6 entscheiden. Nach dieser Entscheidung richten sich die von Ihnen zu beantwortenden Online-Aufgaben, die Fragen in der Klausur und – zumindest in der Schwerpunktsetzung – die Themenstellungen, die Sie in der Projektphase bearbeiten.

Neben Ihren persönlichen Interessen könnten weitere mögliche Kriterien für diese Entscheidung sein: ihre aktuelle berufliche Position bzw. das von Ihnen angestrebte Tätigkeitsfeld – wenn Sie keine EDV-Fachkraft sind und beispielsweise eine Tätigkeit im Informationsmanagement anstreben, wird Ihnen der entsprechende Schwerpunkt vermutlich relevanter erscheinen als einer Person, die im Personalbereich arbeitet und sich etwa in Richtung Personalentwicklung oder Organisation entwickeln möchte. Diese wird vermutlich eher den Schwerpunkt Wissensmanagement interessanter finden. Ein anderes Kriterium kann in einer Ergänzung der bereits vorhandenen Kenntnisse liegen: Einer DV-Fachkraft kann die Bearbeitung von Kapitel 6 ggf. noch einige Hinweise bezüglich der sozialen und ökonomischen Aspekte des Umgangs mit Wissen und Informationen in Organisationen geben, einer in kaufmännischen und/oder personalwirtschaftlichen Fragen beschlagenen Person mag Kapitel 5 einen vertieften Einblick in die Methoden und die Möglichkeiten des Informationsmanagements eröffnen. Kein Kriterium sollte die Seitenzahl der beiden Kapitel sein. Zwar hat, wie ein Blick in das Inhaltsverzeichnis zeigt, das Kapitel über die Elemente und Methoden des Informationsmanagements einige Seiten mehr als Kapitel 6, doch ist diese Länge zum größten Teil den vielen Abbildungen geschuldet, die zur Illustration in das Kapitel eingearbeitet wurden.

Eine weitere Schwierigkeit bei Ihrer Entscheidung mag sein, dass die Entscheidung für eine Schwerpunktsetzung gleichzeitig die Entscheidung gegen den anderen Schwerpunkt bedeutet. Hierzu ist zu sagen, dass es Ihnen natürlich frei steht, beide Schwerpunktkapitel zu bearbeiten – auch wenn entsprechend Ihrer Wahl für die Klausur nur eines relevant ist. Aber auch diejenigen von Ihnen, die diesen aufwändigeren Weg aus Gründen eines ökonomischen Umgangs mit Wissen und Informationen nicht wählen, werden spätestens bei der Präsentation der Projektarbeiten einen Einblick in den nicht gewählten Schwerpunkt erhalten. Bei der Durchführung des Moduls streben wir als Veranstalter an, dass sich möglichst jeweils die Hälfte der Teilnehmer für jeden Schwerpunkt entscheidet, so dass es in der zweiten Präsenzphase genauso viele Präsentationen mit dem Schwerpunkt Informationsmanagement wie mit dem Schwerpunkt Wissensmanagement geben wird.

Informations- und Wissensmanagement sind Querschnittsthemen, die Berührungspunkte zu zahlreichen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre aufweisen: Sie haben in der Regel eine unterstützende Funktion für das **strategische Management**, insbesondere das Informationsmanagement liefert dem **Controlling** die benötigten Daten, **Forschungs- und Entwicklungsabteilungen** und das **Marketing** greifen auf die Informationen und das Wissen zurück, das von den hier behandelten Managementbereichen bearbeitet und bereitgestellt wird. Bereits seit Jahren stellt die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie einen integralen Bestandteil aller Bereiche der betrieblichen Leistungserstellung dar, der mittlerweile häufig so selbstverständlich geworden ist, dass seine Bedeutung erst dann offenbar wird, wenn diese Technologien ausfallen. Man muss kein Prophet sein, um dem Manage-

ment von Wissen eine ähnliche Entwicklung vorauszusagen. Schließlich ist es heutzutage schon so, dass viele Unternehmen beispielsweise auf Methoden der **Wissensbewahrung** und **Innovationsförderung** setzen, um Wissensverluste zu vermeiden, Innovationszyklen zu verkürzen und Produkte und Dienstleistungen mit sogenannten wissens-intensiven Bestandteilen auszustatten. Der zunehmende **Wettbewerbsdruck** wird zu einer Zunahme derartiger Bestrebungen führen. Eng sind natürlich auch – insbesondere beim Informationsmanagement – die Verbindungen der hier behandelten Managementbereiche zur **Informatik**. Ausführungen zu Fragen der Programmierung, des Softwaredesigns oder zu Hardwarespezifikationen werden Sie jedoch in dem vorliegenden Text mit der Ausnahme einiger sehr basaler Überlegungen und Exkurse zu Datenbank- und Netzwerktechnologien in Kapitel 5 vergeblich suchen. Diese Ausflüge in informationstechnische Gefilde sind unvermeidbar, weil gerade im Informationsmanagement die technologischen Grundlagen den Rahmen für die Möglichkeiten des Managements vorgeben. Ich habe jedoch versucht, sie möglichst so knapp und allgemeinverständlich zu halten, dass sie ein grundlegendes Verständnis der technologischen Grundlagen ermöglichen ohne sich in Details zu verlieren.

Das Modul ist in sechs Kapitel gegliedert, von denen – wie bereits erwähnt – die ersten vier für alle Teilnehmer verpflichtend und klausurrelevant sind, während das fünfte und das sechste Kapitel alternativ bearbeitet werden können.

Das **erste Kapitel** beschäftigt sich mit der Frage, warum man überhaupt Wissen und Informationen managen sollte. Ausgehend von einigen Fallschilderungen, die alle einen realen Hintergrund haben, werden verschiedene mögliche Aufgabenbereiche des Informations- und Wissensmanagements beleuchtet. Danach wird der Frage nachgegangen, warum diese Managementbereiche mehr sind als ein reines EDV-Thema und es werden die Möglichkeiten der Kosteneinsparungen durch Wissens- und Informationsmanagement betrachtet. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Diskussion der strategischen Optionen, die der Einsatz von Informations- und Wissensmanagement für Unternehmen bietet.

Kapitel 2 widmet sich systematisch den Zielen und Aufgaben des Informationsmanagements. Hierzu werden zunächst die in der Literatur genannten Ziele des Informationsmanagements dargestellt, um daraus in einem zweiten Schritt seine Aufgaben und Einsatzbereiche abzuleiten. Aus den unterschiedlichen Einsatzebenen und Aufgabenbereichen ergeben sich vielfältige Berührungspunkte zu anderen Funktions- und Managementbereichen des Unternehmens, die in der Folge skizziert werden. Eine Diskussion der unterschiedlichen Möglichkeiten der organisatorischen Einbettung des Informationsmanagements in das Unternehmen bildet den Abschluss des Kapitels, wobei insbesondere die Vor- und Nachteile der Auslagerung (des Outsourcing) von Teilen oder des gesamten Informationsmanagements beleuchtet werden.

Ähnlich wie für das Informationsmanagement in Kapitel 2 werden im **dritten Kapitel** die Ziele und Aufgaben des Wissensmanagements vorgestellt. Basierend auf Überlegungen zur zunehmenden Bedeutung von Wissensmanagement in Theorie und betrieblicher Praxis werden zunächst allgemeine Zielsetzungen des Wissensmanagements abgeleitet. Die darauf folgende Darstellung der Aufgaben und Teilgebiete des Wissensmanagements orientiert sich an den Bausteinen des Wissensmanage-

ments, die in der Fachliteratur eine große Bedeutung erlangt haben. Für jeden Baustein wird dann herausgearbeitet, welche potenziellen Berührungspunkte er zu anderen Bereichen und Abteilungen im Betrieb hat. Da Kapitel endet mit einer Abgrenzung von Informations- und Wissensmanagement.

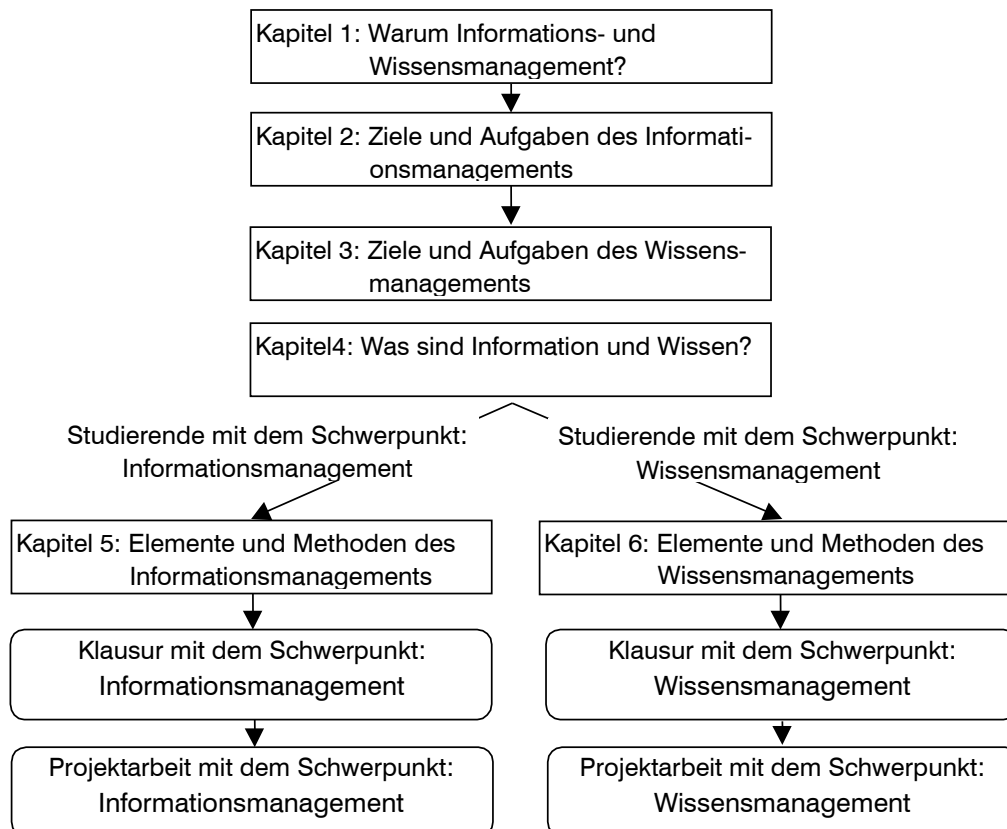
Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Frage, wovon wir überhaupt reden, wenn wir uns mit Informationen und Wissen beschäftigen, also der Frage nach der Natur von Wissen und Informationen. Hierbei wird zunächst dargestellt, dass diese auf den ersten Blick vornehmlich philosophisch anmutende Frage höchst praktische Bedeutung für den Erfolg von Maßnahmen des Informations- und Wissensmanagements hat. Daraufhin werden Daten, Informationen und Wissen definiert und die Beziehungen zwischen diesen Elementen diskutiert, um abschließend einige der in der einschlägigen Literatur immer wieder auftauchenden Differenzierungen von Wissen darzustellen.

Das **fünfte Kapitel** beschäftigt sich vertiefend mit Elementen und Methoden des Informationsmanagements. In diesem Rahmen stellt es die Grundzüge der Informationsplanung, insbesondere der Bestimmung der Informationsbedarfe in einem Unternehmen dar. Es skizziert die Ziele und Prinzipien der Unternehmensmodellierung, d. h. der Modellierung logischen Zusammenhänge von Datenbeständen im Unternehmen und der Informationsflüsse, und zeigt beispielhaft die jeweiligen Grenzen und Möglichkeiten unterschiedlicher Formen der Modellierung auf. Die Behandlung der zentralen Aufgabe des Managements der IT-Infrastruktur skizziert Prinzipien und beachtenswerte Aspekte, die auf der Ebene von Hardware und Rechnern sowie bei Betriebssystemen und Standardsoftware zu beachten sind, und stellt die Grundlagen und Prinzipien der Vernetzung von Computern dar. Eine weitere zentrale Aufgabe des Informationsmanagements ist die Ablage, Speicherung und das Wiederauffinden von Daten. Dies kann in (formatierten) Datenbanken und in Dokumenten (unformatierten Datenbanken) geschehen. Den besonderen Problemen der Dateispeicherung und den beiden Formen der Dateiablage ist das Unterkapitel über das Datenmanagement gewidmet. Der letzte Teil des Kapitels 5 beschäftigt sich mit dem Sicherheitsmanagement im Informationsmanagement. Dies umfasst den Schutz der Daten und der informationstechnischen Infrastruktur vor Beschädigungen und unberechtigten Zugriffen und Manipulationen. Besondere Aufmerksamkeit erfahren in diesem Abschnitt die Themen Datensicherung, und Maßnahmen des Sicherheitsmanagements.

Das **sechste Kapitel** geht aufbauend auf die in Kapitel 3 skizzierte Bausteine des Wissensmanagements vertiefend auf bestimmte Aspekte und Methoden des Wissensmanagements ein. Dabei werden einige Bausteine angesichts ihrer inhaltlichen Verwandtschaft zusammengefasst. Die Grundlage jeden reflektierten Managements von Wissen stellt die Definition von Wissenszielen dar, d. h. von Zielen die das Wissensmanagement selbst verfolgen soll oder die mit dem Wissensmanagement verfolgt werden sollen. Soll aber zu einem späteren Zeitpunkt überprüfbar sein, ob und in welchem Maße, diese Ziele erreicht wurden, sind einige Aspekte zu beachten. Häufig ist ein Ziel des Wissensmanagements die Vermehrung bzw. Veränderung des Wissens in einem Unternehmen. Dieses Ziel kann entweder durch die Entwicklung des bereits vorhandenen Wissens erreicht werden oder durch den Erwerb von exter-

nem Wissen. Mit der Wissensspirale wird eine Form vorgestellt, in der die Entwicklung von Wissen verlaufen kann. Der Erwerb von externem Wissen kann nicht den gewünschten Erfolg zeigen, wenn nicht einige relevante Aspekte beachtet werden, die ebenfalls skizziert werden. Ein weiteres typisches Ziel des Wissensmanagements ist die Erreichung einer möglichst weitgehenden Transparenz über das in einem Unternehmen vorhandene Wissen und die Verteilung dieses Wissens an potenzielle Nutznießer. Die Erreichung dieser Ziele setzt aber die Bereitschaft der Wissensträger voraus, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Einige Gründe dafür, dass diese Bereitschaft nicht unbedingt vorhanden sein muss und Möglichkeiten zur Förderung der Bereitschaft zur Wissensteilung bilden ein weiteres Thema des Kapitels. Das Wissen in einem Unternehmen sollte möglichst erhalten und angewendet werden, um dem Unternehmen Nutzen stiften zu können. Es wird dargestellt, dass die Nutzung und die Bewahrung von Wissen oft in einem engen Zusammenhang stehen, was unter anderem auf die Beschränktheit der Möglichkeiten zur Speicherung von Wissen auf Datenträgern hindeutet. Schließlich bedarf es ökonomisch reflektiertes Wissensmanagement der Bewertung. Bewertet werden sollte zum einen das gemanagte Wissen und zum anderen auch die Maßnahmen, die im Rahmen des Wissensmanagements vollzogen wurden. Hierzu gibt es in der Literatur einige Ansätze, die dargestellt und bezüglich ihrer Stärken und Schwächen diskutiert werden. Den Abschluss des Kapitels bildet eine skizzenhafte Betrachtung der Möglichkeiten, die einzelnen Bausteine des Wissensmanagements durch die Nutzung von Informationstechnologie zu unterstützen.

Zur Verdeutlichung ist hier der Verlauf des Moduls noch einmal grafisch skizziert:



Abschließend noch einige Hinweise zur Bearbeitung des Moduls: Auch wenn jedes der genannten Unterkapitel in sich abgeschlossen ist, lässt es sich nicht vermeiden, dass spätere Kapitel einige Überlegungen aus vorangehenden wieder aufgreifen. Deshalb empfiehlt es sich, das Modul in der **vorgegebenen Reihenfolge** durchzuarbeiten.

Das Modul hat folgenden didaktischen Aufbau:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel bzw. Abschnitt die **Lernziele**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und **Praxisbeispielen**, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- **Reflexionsaufgaben** im Text sollen es Ihnen erleichtern, Ihre eigene Praxis im Kontext des Gelernten zu reflektieren und den Transfer von Theorie und Praxis zu erleichtern.
- **Schlüsselworte** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- Unterstrichene EDV-Fachbegriffe sind im Glossar am Ende des Studienmaterials kurz erläutert.
- Teilweise enthält der Basistext Verweise auf Anmerkungen, die Sie am Ende des jeweiligen Kapitels finden. Diese Verweise sehen folgendermaßen aus: [-> (1)]
- **Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle** am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben hier nochmals die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur zur Vertiefung**. Dabei handelt es sich um:
 - Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der UNI-Bibliothek ausleihen können,
 - Hinweise auf Aufsätze, die speziellere Themen und Aspekte behandeln.
 - Internetrecherchen.

- **Verzeichnis der zitierten Literatur.** Im Anhang des Moduls finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der zitierten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen sollten Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.
- **Online-Aufgaben.** In der Lernumgebung finden Sie Aufgaben zur Überprüfung des Gelernten und zur Vorbereitung auf die Klausur. Die Online-Aufgaben sollen Ihnen helfen, verbliebene Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken und Ihr weiteres Lernen zu orientieren.

KAPITEL 1: WARUM INFORMATIONEN UND WISSEN MANAGEN?

In diesem Abschnitt werden folgende Fragen und Aspekte des Informations- und Wissensmanagements behandelt:

- Beide Bereiche des Managements werden häufig als mehr oder weniger reine EDV-Themen behandelt und dann auch vom EDV-Bereich eines Unternehmens maßgeblich betreut. Ist eine solche Zuordnung sinnvoll?
- Werbung und die Versprechungen von Unternehmensberatungen erwecken häufig den Anschein, als würden sich Maßnahmen des Informations- und Wissensmanagements schnell in Produktivitätszuwächsen und Kosteneinsparungen niederschlagen. Welche Argumente sprechen für das Auftreten solcher Effizienzeffekte und welche dagegen?
- Aber auch wenn keine messbaren Effizienzeffekte auftreten oder nachgewiesen werden können, kann der Einsatz von Informations- und Wissensmanagement für Unternehmen sinnvoll oder sogar unabdingbar sein, weil es ihnen strategische Optionen eröffnet und/oder es ihnen erlaubt, im Wettbewerb mit ihren Konkurrenten gleichzuziehen. Wie können die Wechselwirkungen zwischen diesen Managementbereichen und der Unternehmensstrategie aussehen?

Diese Fragen können und sollen in diesem Abschnitt nicht abschließend beantwortet werden, ihre Behandlung soll jedoch zum einen die Vielschichtigkeit von Informations- und Wissensmanagement verdeutlichen und zum anderen begründen, warum das Management von Informationen und Wissen für Unternehmen wichtig ist.

1 WARUM INFORMATIONEN UND WISSEN MANAGEN?

1.1 Einige alltägliche Ereignisse

Die Notwendigkeit eines veränderten Umgangs mit Wissen und Informationen kann in Unternehmen bei sehr unterschiedlichen Gelegenheiten deutlich werden:

- **Teure Überspannung**

Eine Störung im städtischen Stromnetz führt bei einem Unternehmen zu Schäden in Höhe von mehreren zehntausend Euro. Der Grund: Durch die kurzfristige Überspannung werden mehrere Rechner – unter anderem in der Buchhaltung und der Entwicklungsabteilung – irreparabel geschädigt, insbesondere können die auf den Festplatten gespeicherten Daten nicht mehr gelesen werden. Der dadurch verursachte Hardwareschaden beträgt ca. 5.000 Euro, es stellt sich allerdings in den nächsten Tagen heraus, dass in beiden Abteilungen nur sporadisch Datensicherungen durchgeführt wurden. Die Sicherungen wurden nicht dokumentiert und einige der Sicherungsdatenträger sind fehlerhaft, so dass auch die dort gespeicherten Informationen verloren sind. Während die Buchhaltungsdaten anhand der schriftlichen Unterlagen rekonstruiert werden können, ist ein Teil der Messreihen der Entwicklungsabteilung unwiederbringlich verloren. Die zugrunde liegenden Versuche müssen aufwändig wiederholt werden.

- **Konkurrierende Angebote**

In einem mittelständischen Unternehmen werden in der Verkaufs- und der Serviceabteilung unterschiedliche CRM-Systeme (Datenbanksysteme zur Erfassung der Daten über Kundenkontakte) eingesetzt. Da es sich bei den Produkten des Unternehmens in der Regel um kundenspezifische Einzelanfertigungen handelt, werden nicht nur die Reparatur- und Überarbeitungsangebote für jeden Kunden individuell kalkuliert, sondern auch die Angebote des Verkaufs. Beide Abteilungen verfügen darüber hinaus über eigene Außendienstmitarbeiter, die ihre Dienstsitze zum Teil deutschlandweit verteilt haben und nicht wechselseitig auf die Daten der anderen Abteilung zugreifen können. Die Folge: Es geschieht immer wieder, dass Außendienstler beider Abteilungen unabhängig voneinander und in kurzem Zeitabstand Kontakt zu den gleichen Kunden aufnehmen. Bei Schäden in den ausgelieferten Anlagen erstellen dann ggf. beide Abteilungen Angebote: der Vertrieb für eine neue Anlage; der Service für eine Ersatzteillieferung und Reparatur. Da einige Ersatzteile sehr teuer sind, kommt es vor, dass das Angebot für eine neue Anlage kostengünstiger ist als die Reparatur, die Serviceabteilung aber nur eine Reparatur anbietet. Deswegen hat das Unternehmen schon einige Kunden verloren.

- **Eine unendliche Geschichte**

In einem anderen mittelständischen Unternehmen wird nach einer aufwändigen Bedarfsanalyse mit der Entwicklung und Programmierung einer umfassenden Kundendatenbank begonnen, die in mehreren Abteilungen eingesetzt

werden soll. Mit der Umsetzung des Projektes wird zunächst ein namhaftes Softwarehaus beauftragt, das unter dem Einsatz der aktuellsten Methoden der Softwareentwicklung mit der Entwicklung beginnt. Allerdings gelingt es dem Softwarehaus nicht, die vorab vereinbarten Meilensteine einzuhalten. Nach einem Jahr wird dem Softwarehaus der Auftrag entzogen und ein anderes bekanntes Unternehmen mit der Programmierung beauftragt. Aufbauend auf den vorhandenen Analysen und mit einem mehrfachen des ursprünglich geplanten Personalaufwands bringt dieses Unternehmen die Entwicklung innerhalb von 2 weiteren Jahren zu Ende. Während dieser Zeit wird der Leiterin der EDV-Abteilung nicht zuletzt wegen der Verzögerungen bei der Entwicklung der Datenbankanwendung gekündigt. Beim offiziell erklärten Ende der Entwicklung sind sich die Mitarbeiter, die mit dem Vorläufer der Datenbank gearbeitet haben, sicher, dass die alte Datenbank anwenderfreundlicher war als die Neuentwicklung. In den Abteilungen, die erstmalig die neue Anwendung nutzen sollen, findet sie deshalb keine Akzeptanz. Selbst nach zwei weiteren Jahren beschränkt sich die Nutzung der Datenbank vornehmlich auf die Mitarbeiter, die bereits mit der Vorläuferversion gearbeitet haben. Ferner werden immer mehr Fehler in der Programmierung der neuen Datenbank offenbar. Doch es gelingt dem Unternehmen nicht, Schadensersatzansprüche gegenüber einem der Softwareunternehmen durchzusetzen. Damit hat das Unternehmen nach einer doppelt so lang wie geplanten Entwicklungszeit und zu Kosten, die das ursprüngliche Budget weit überstiegen haben, eine Software, die nach dem übereinstimmenden Urteil der Anwender nicht besser ist als ihr Vorläufer. Es wird mit der Überarbeitung der neuen Datenbank begonnen.

- **Zurück zu Papier und Bleistift**

Anfang Mai 2004 verbreitet sich der Computer-**Virus** bzw. **Wurm** W32.Sasser.B.Worm auf Windows-Rechnern. Rechner, die von dem Virus befallen sind, werden durch ihn immer wieder heruntergefahren. Das Arbeiten an diesen Rechnern ist deswegen kaum noch möglich. Die Postbank treibt bei dem Versuch, die Rechner in ihren Filialen vor dem Wurm zu schützen, den Teufel mit dem Beelzebub aus: Sie verschärft den Schutz durch die **Firewall** so sehr, dass es in vielen Geschäftsstellen nicht mehr möglich ist, Kontenbewegungen direkt in der EDV zu verbuchen. Die Quittungen für Ein- und Auszahlungen können nur handschriftlich ausgefüllt werden.

Geschehnisse, wie die gerade skizzierten, werden vielen von Ihnen aus eigener leidvoller Erfahrung vertraut sein und nichts Neues vermitteln. Sie werden hier angeführt, weil sie einen großen Teil des Spektrums von Themen abdecken, das im Rahmen von Informations- und Kommunikationsmanagement relevant ist und auf den folgenden Seiten behandelt wird. Schauen wir uns die Geschichten einmal genauer an:

In der ersten Geschichte zeitigen die Spannungsschwankungen in der Stromversorgung vornehmlich aus zwei Gründen so fatale Folgen: Zum einen ist in dem Unternehmen offensichtlich versäumt worden, sich technisch gegen derartige, immer wieder auftretende Spannungsschwankungen abzusichern. Dies hätte geschehen können, in dem man eine so genannte **USV-Einheit** zwischen Stromnetz und die

wichtigsten Rechner setzt. Zum zweiten wurde nicht sichergestellt, dass hinreichend häufig und regelmäßig Sicherungen der gespeicherten Daten erstellt wurden und die vorhandenen Sicherungen in einer nachvollziehbaren Art und Weise markiert wurden. Erst dieses Versäumnis führte dazu, dass der angerichtete Schaden Größenordnungen von mehreren 10.000 Euro erreichte. Die Vorkehrungen gegen diese Fehler würde man zum Informationsmanagement zählen und dort den Bereichen Sicherheits- und **Datensicherungsmanagement** zurechnen.

Die Erstellung und die Abgabe konkurrierender Angebote in einem Unternehmen gibt erste Hinweise auf die Zusammenhänge zwischen Informations- und Wissensmanagement: Die Mitarbeiter der beiden Abteilungen stimmen sich nicht zuletzt deshalb nicht ab, weil die EDV-technische Infrastruktur – unterschiedliche Datenbanksysteme – eine solche Abstimmung nicht unterstützt. Während die Behebung dieses Missstandes in den Bereich des Informationsmanagements fällt, bleibt die Frage bestehen, ob es denn, selbst wenn beide Abteilungen auf die gleichen Daten zugreifen könnten, nicht auch zu den geschilderten Problemen kommen würde. Schließlich bleibt eine Datenbank ein leerer Container, wenn sie nicht mit Daten gefüllt wird, und wenn die Mitarbeiter aus der Verkaufs- und der Serviceabteilung keine Informationen über die von ihnen erstellten Angebote eingeben, können sich ihre Kollegen auch nicht darüber informieren. Gegen eine solche Teilung des Wissens können aber aus der Sicht des Einzelnen sehr viele Gründe sprechen: Zeitmangel, Gedankenlosigkeit oder die Sorge, den Auftrag an einen Kollegen zu verlieren. Dieser Aspekt des Problems gehört prinzipiell in den Zuständigkeitsbereich des Wissensmanagements.

Zu einer unendlichen Geschichte – ähnlich der skizzierten – entwickeln sich viele **EDV-Projekte**, erinnert sei hier nur an die schlagzeilenträchtigen Projekte der elektronischen Erhebung der LKW-Maut oder an die Überarbeitung des Internet-Auftritts der Bundesagentur für Arbeit. Einige typische Krisenverursacher sind in der oben dargestellten Geschichte vereinigt: Es wird eine umfassende EDV-Lösung angestrebt, diese soll auf dem neuesten Stand der Technik sein und möglichst viele unterschiedliche Bedürfnisse unterschiedlicher Nutzergruppen gleichermaßen befriedigen. Heraus kommt ein sehr komplexes Projekt, das für seine Umsetzung zwangsläufig einen längeren Zeitraum benötigt. Als unvorhersehbare Schwierigkeiten zur Nichteinhaltung von Terminen führen, wird mitten im Entwicklungsprozess ein anderes Softwarehaus mit der Umsetzung des Projektes beauftragt. Das neue Team muss auf die Unterlagen und Vorarbeiten seines Vorgängers zurückgreifen, die weitgehend unvollständig sind. Dies zum Teil als Entschuldigung nutzend, stoßen Abweichungen von der ursprünglichen Planung und weitere Verzögerungen beim Unternehmen auf mehr Verständnis bzw. es herrscht dort die Stimmung vor, dass das Projekt jetzt um jeden Preis zu Ende gebracht werden müsse. Als das Projektende als erreicht definiert ist, sind viele der ursprünglichen Planungen nicht umgesetzt worden. Auf der anderen Seite haben sich die Anforderungen des Unternehmens bzw. der betroffenen Abteilungen in der Zwischenzeit auch weiterentwickelt. Die neuen Anforderungen haben aber in der auf älteren Planungen beruhenden Programmierung keinen Niederschlag gefunden. Dieses Beispiel zeigt wieder die enge Verzahnung von Informations- und Wis-

sensmanagement: schließlich hätte eine laufende Einbeziehung der künftigen Anwender zumindest die Chance geboten, deren aktuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen. Es weist aber auch auf die prinzipielle Problematik groß angelegter EDV-Projekte hin: Diese brauchen immer eine längere Zeit zur Umsetzung und häufig existieren zum Zeitpunkt ihrer Fertigstellung die Probleme, zu deren Lösung sie programmiert wurden, nicht mehr und dafür andere. Schließlich illustriert die Tatsache, dass es angesichts ungenauer Spezifikationen in den Verträgen mit den Softwarehäusern nicht möglich war, diese zu Regressleistungen zu verpflichten, die Bedeutung der Vertragsgestaltung bei Softwareprojekten.

Eine andere Seite der **Datensicherheit** beleuchtet die Erfahrung von Mitarbeitern der Postbank, wieder zu Papier und Bleistift zurückkehren zu müssen. Angesichts der laufenden Verbesserung der Bandbreiten und Geschwindigkeiten im Internet nutzen viele Unternehmen für den Datentransfer zwischen unterschiedlichen Standorten nicht mehr abgeschottete **Intranets**, sondern greifen auf das **Internet** zurück. Für viele kleine und mittelständische Unternehmen ist dies sogar aus Kostengründen der einzig gangbare Weg der Vernetzung unterschiedlicher Standorte. Darüber hinaus ist es heute für viele Unternehmen undenkbar, bei den Kontakten zu Zulieferern und Kunden auf die Dienste des Internets zu verzichten. Die damit verbundene Öffnung der unternehmenseigenen EDV und Datenbestände macht diese aber auch wesentlich verwundbarer für Angriffe durch Viren, Würmer und **Trojanische_Pferde**. Dagegen kann man sich zwar durch **Virens Scanner** und Firewalls weitgehend schützen, doch kann dieser Schutz auch dazu führen, dass die durch die Internetverbindung gewonnene Freiheit wieder aufgehoben wird, was bis zur Lähmung des normalen – mittlerweile auf die Internetnutzung abgestellten – Betriebes führen kann.

Datenschutz und Datensicherheit, Wissensgenerierung, -teilung und -speicherung sind nur einige Themen, die in den Bereich des Managements von Informationen und Wissen fallen. Ein Blick in die Inhaltsverzeichnisse der zahlreichen Bücher zum Informationsmanagement (z. B. Krcmar 2010; Voß/Gutenschwager 2001) oder die noch zahlreicheren Publikationen zum Wissensmanagement (z. B. Al-Laham 2003; Probst et al. 2006) zeigen, dass das Spektrum der Themen, die sich unter den jeweiligen Überschriften versammeln, sehr breit ist. So behandeln beispielsweise Voß und Gutenschwager (2001) unter anderem: Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsmodelle, Informations(bedarfs)planung, Unternehmensmodellierung, IT-Management, Datenmanagement und Fragen der Kommunikation und Koordination. Krcmar (2010) beschäftigt sich zusätzlich noch beispielsweise mit Fragen der Software-Auswahl und -Entwicklung, dem IT-Controlling und Entwicklungen wie dem Ubiquitous Computing oder dem Cloud Computing. Im Kontext des Wissensmanagements werden Themen behandelt wie die Generierung neuen Wissens in Unternehmen (Nonaka/Takeuchi 1995), die Planung des künftigen Wissensbedarfs und das Controlling von Wissen (Güldenberger 1998) und die Überwindung von Barrieren gegen die Teilung von Wissen (Schüppel 1996; Kubitschek/Meckl 2000) oder die Möglichkeiten zur Messung und Bewertung von Wissen (North et al. 1998; Reinhardt 2002; Mertins et al. 2005).

Dass im Kontext dieses Studienmaterials nicht alle Themen umfassend behandelt werden können, versteht sich von selbst. Dies gilt insbesondere, weil sowohl das Informationsmanagement als auch Wissensmanagement Schnittstellen zu anderen Gebieten und Aspekten des Managements und der Betriebswirtschaftslehre haben (vgl. Abs. 2.3 und Abs. 3.4). Das meint zum einen, dass sie in ihren Auswirkungen andere Managementbereiche berühren – man denke hier nur an rechtliche Fragen des Datenschutzes bei der Erfassung und Speicherung von Mitarbeiter- und Kundendaten oder an Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, die insbesondere immer dann zu beachten sind, wenn leistungsbezogene Daten der Mitarbeiter gespeichert werden können. Zum anderen finden Informations- und Wissensmanagement immer eingebettet in andere betriebliche Entscheidungen und Strukturen statt – zumindest sollte es so sein – und stehen damit u. a. in Abhängigkeit bzw. Wechselwirkung mit strategischen Fragen (wenn z.B. versucht wird abzuschätzen, welches Wissen in Zukunft relevant sein wird) oder Fragen der Anreizgestaltung und Führung (wenn die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Wissen mit anderen zu teilen, gefördert werden soll). Das vorliegende Studienmaterial soll Ihnen einen Einblick in die unterschiedlichen Bereiche des Informations- und Wissensmanagements geben, Ihnen die Grundzüge einiger bekannter und verbreiteter Ansätze und Methoden vermitteln und Sie befähigen, Projekte des Wissens- und Informationsmanagement in Ihrem Unternehmen kritisch zu begleiten, um dadurch hoffentlich einige Fallstricke und Probleme wie die zu Beginn des Abschnitts geschilderten zu vermeiden.

Schlüsselwörter

EDV-Projekt, Datensicherheit, Datensicherheitsmanagement

Fragen/Aufgaben

- *Waren Sie in Ihrer beruflichen Praxis schon einmal mit Problemen konfrontiert oder haben Erfahrungen gemacht, die man vermutlich durch ein vorausschauendes Informations- und Wissensmanagement hätte vermeiden können? Falls ja, skizzieren Sie, welche Fehler Ihrer Meinung nach gemacht wurden.*
- *Welche Erwartungen haben Sie an dieses Studienmodul? Was wollen Sie im Rahmen des Moduls lernen? Notieren Sie sich bitte ihre Erwartungen und vergleichen Sie sie nach dem Ende der Durcharbeitung mit Ihren Erfahrungen mit dem Modul.*

1.2 Wissens- und Informationsmanagement – ein reines EDV-Thema?

Es liegt nahe – und ist trotzdem häufig falsch –, Wissens- und Informationsmanagement als reines EDV-Thema zu betrachten. Es liegt nahe, weil es bei beiden Managementgebieten in der Regel um den Umgang mit elektronisch gespeicherten Daten geht und weil vielfach erst die Existenz von entsprechenden Software-Werkzeugen den Anstoß zu einer intensiveren Beschäftigung mit diesen Managementgebieten gibt. Dabei muss es sich nicht immer um dezidierte Werkzeu-

ge des Wissensmanagements handeln. Bereits die einfache Tatsache, dass EDV-Technik in einem Unternehmen vermehrt genutzt wird, kann Anlass für eine intensivere Beschäftigung mit Informations- und Wissensmanagement sein. Ein Grund hierfür liegt darin, dass die Freiheit und die zusätzlichen Möglichkeiten, die durch die Nutzung von EDV dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern gewährt werden, häufig »erkauft« werden durch eine Vielzahl neuer Bedingungen und Aspekte, die zu beachten sind.

Dies kann an einem einfachen Beispiel verdeutlicht werden: Solange in einem Unternehmen die Geschäftskorrespondenz ausschließlich mittels Schreibmaschinen erstellt wird, kann das Unternehmen auf vorgedruckte Briefbögen zurückgreifen. Die korrekte Positionierung der einzelnen Bestandteile des Geschäftsbriefes (Adresse, Datum, Betreffzeile, etc.) wird von den einzelnen Schreibenden manuell vorgenommen. Deswegen spielt die Frage, ob unterschiedliche Schreibmaschinen mit unterschiedlichen Zeilenabständen, Schriftlaufweiten und -größen eingesetzt wurden, in der Regel keine nennenswerte Rolle. Auch können unterschiedlich gestaltete Briefbögen, die abweichende Positionen für bestimmte Teile des Briefes vorsehen, eingesetzt werden. All dies ändert sich, sobald die Geschäftsbriefe mittels Computer erstellt werden. Soll weiter das vorgedruckte Geschäftspapier eingesetzt werden, muss zunächst eine Dokumentenvorlage erstellt werden, da die Positionierung der Textelemente nach Anschauung am Bildschirm kaum möglich ist. Ferner schlägt die Tatsache, dass unterschiedliche Drucker in der Regel ein – wenn auch nur leicht – abweichendes Schriftbild erzeugen, nun in der Form zu Buche, dass ein Ausdruck, der auf einem Druckertyp wie gewünscht erstellt wird, auf einem anderen überhaupt nicht mehr stimmt. Es müssen also Überlegungen zur **Vereinheitlichung** angestellt werden. Dies kann geschehen, indem man möglichst einheitliche Drucker im Unternehmen einsetzt oder das Briefpapier so verändert, dass unterschiedliche Druckbilder nicht auffällig werden. Häufig findet man heutzutage letzteres, wenn entweder direkt auf Blankopapier gedruckt wird oder bestenfalls noch das farbige Unternehmenslogo vorgedruckt ist. Es liegt auf der Hand, dass, wenn nicht jeder Brief dieser Art mehr oder weniger aufwändig formatiert werden soll, dies die Erstellung von komplexeren Briefvorlagen verlangt. Die für diese Veränderungen notwendigen Entscheidungen, die zum Bereich des Informationsmanagements zählen, oder zumindest ihre Vorbereitung und Umsetzung werden oft den EDV-Spezialisten in einem Unternehmen überlassen.

Ähnliches findet man häufig bei Fragen des Wissensmanagements. Handelt es sich doch hier meist um Sachverhalte, die zumindest auf den ersten Blick ebenfalls primär die Datenverarbeitung betreffen: Daten zu katalogisieren, sie zu speichern und an andere Nutzer zu verteilen. Vielfach sind es erst EDV-Anwendungen bzw. die Möglichkeiten, die diese bieten, die Wissensmanagement als Thema in einem Unternehmen aufkommen lassen. So wird es beispielsweise erst durch die Existenz von zentralen Datenbanken verbunden mit einer weitgehend flächendeckenden Ausstattung aller Arbeitsplätze eines Unternehmens mit vernetzter EDV-Technik sinnvoll, über einen schnellen Zugriff aller Mitarbeiter auf das irgendwo im Unternehmen generierte Wissen nachzudenken.

Exkurs 1: Sichtweisen von Informationsmanagement in der Wissenschaft

Die »EDV-lastige« Behandlung von Informations- und Wissensmanagement ist nicht nur ein Problem der Praxis in den Unternehmen. Auch in der Wissenschaft finden sich – insbesondere für das Informationsmanagement – inhaltliche Bestimmungen, die vornehmlich auf Informatik und Informationstechnik abstellen. Voß und Gutenschwager (2001, 62) haben unter Bezugnahme auf Schwarze (1998) fünf Grundauffassungen des Informationsmanagements zusammengestellt:

1. Informationsmanagement als Management von Informationen oder Daten, die in Form von Büchern, Zeitschriften oder Dokumenten vorliegen (Nähe zu Bibliotheks- und Dokumentationswissenschaften).
2. Informationsmanagement als Synonym für Datenmanagement mit einer Fokussierung auf den Entwurf und Betrieb von Datenbanken und die Gewährleistung von Datensicherheit und Datenschutz unter Einsatz spezieller IT-Systeme.
3. Informationsmanagement als Management der »Informatik-Ressourcen« (Hardware und Software) in einer Unternehmung.
4. Informationsmanagement als Synonym für den Begriff Wirtschaftsinformatik; vgl. z.B. Rauh (1990).
5. Informationsmanagement als spezielle Managementaufgabe oder als spezielle betriebswirtschaftliche Funktion, die alle Aktivitäten der Beschaffung, Verarbeitung, Speicherung, Übertragung und Bereitstellung von Informationen umfasst.

Informations- und Wissensmanagement sind sicherlich immer auch EDV-Themen, sie sind es aber nicht nur. Wegen der großen Relevanz, die eine funktionierende (technisch gestützte) Informationsverarbeitung schon heute für Unternehmen hat und angesichts der zunehmenden Bedeutung, die die Analyse, Steuerung und Bewertung von Prozessen der Wissensgenerierung, -speicherung und -verteilung für Unternehmen bekommt, handelt es sich um Managementbereiche, deren Entscheidungen und Auswirkungen oft direkte Auswirkungen auf die Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes haben. In Anlehnung an den bekannten Ausspruch des französischen Staatschefs Clemenceau – »Der Krieg ist zu wichtig, um ihn den Generälen zu überlassen.« – könnte man deswegen bereits sagen, Informations- und Wissensmanagement sind zu wichtig, um sie den EDVlern zu überlassen.

Doch neben diesem auf Bedeutung abzielenden Argument gibt es noch weitere inhaltliche Argumente dafür, Informations- und Wissensmanagement nicht als reines EDV-Problem zu behandeln:

- Wissens- und Informationsmanagement befinden sich immer in dem Bereich zwischen der Bestimmung bzw. Formulierung betrieblicher Anforderungen und Bedürfnisse und der technischen Umsetzung dieser Anforderungen. Erstere resultieren aus dem aktuellen und dem (strategisch) geplanten Bedarf im Rahmen der Leistungserstellung des Unternehmens und werden in den unterschiedlichen Funktionsbereichen des Unternehmens (Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal, etc.) formuliert. Letztere fallen in den Bereich der (Wirtschafts-)Informatik (Rechner-Systeme, Datenbanken, Software-Entwicklung)

(Voß/Gutenschwager 2001, 84 ff.; Krcmar 2010, 115 ff.). Sollen die oft unterschiedlichen Anforderungen und Möglichkeiten zu einem vernünftigen Ausgleich gebracht werden, müssen alle betroffenen Parteien die Chance haben, auf die Entscheidungen des Informationsmanagements einzuwirken.

- Der Einsatz von Informationstechnik und Methoden des Wissensmanagements **verändert häufig bestehende Arbeitsabläufe**. Während dies beim Wissensmanagement durchaus gewünscht und erwartet ist, bedarf diese Behauptung in Bezug auf Informationstechnik einer kurzen Erläuterung, schließlich soll ihr Einsatz bestehende Arbeitsläufe beschleunigen, vereinfachen, kurz: effizienter und produktiver gestalten und nicht verändern. Nehmen wir beispielsweise das Mahnwesen eines Unternehmens nach Einführung einer EDV-Anwendung zur Debitoren-/Kreditoren-Erfassung. Anstatt wie früher nach Verstreichen des Zahlungsziels manuell Mahnbriefe zu verfassen, erlaubt es die zumindest halbautomatische Erstellung von Rechnungen und eventuellen Mahnungen. Diese Arbeitsentlastung auf Seiten der Sachbearbeitung ist jedoch häufig verbunden mit höherem Aufwand bei der Installation des Systems und Vorbereitung des Rechnungs- und Mahnungserstellung: Für jeden Rechnungs- und Mahnungstyp müssen Prototypen erstellt und im System implementiert werden. Dies ist oft so kompliziert, dass es einer speziellen Schulung bedarf, so dass die frühere Abhängigkeit von Schreibkraftkapazitäten nun ersetzt worden ist durch eine Abhängigkeit von den jeweils geschulten Experten. Oder betrachten Sie das Textverarbeitungsprogramm, mit dem Sie und die Sachbearbeitungen in Ihrem Unternehmen arbeiten: Sie können damit layouts, zeichnen, Grafiken und Bilder in Texte einbinden und schreiben können Sie damit auch. In der Regel bringen die meisten EDV-Anwendungen, die zur Unterstützung anfallender Tätigkeiten in einem Unternehmen angeschafft werden, ein solches Maß an zusätzlichen Funktionen mit sich, dass es eher erstaunlich wäre, würden diese nicht über kurz oder lang in die bestehenden Arbeitsabläufe eingebaut. Teilweise entwickeln sich die Anforderungen an die EDV-Lösungen und die Fähigkeiten der Anwendungen auch in einer Art Ko-Evolution, so dass das, was am Ende dieser Entwicklung steht, ohne EDV-Einsatz nicht mehr zu bewältigen wäre. Ein Beispiel hierfür sind die Mehrzahl der Entgelt- und Personalabrechnungssysteme, die in ihrer aktuellen Komplexität ohne die Unterstützung von EDV-Programmen kaum mehr zu handhaben wären (Ortmann 1995a, 161; 1984, 95 ff.).
- Da es im Informations- und Wissensmanagement um die Steuerung und Stimulierung von Informations- und Wissensflüssen und nicht bloß um die Bereitstellung von Hard- und Software geht, haben sie in weiten Teilen sogar nur wenig mit der eigentlichen Datenverarbeitungstechnik zu tun. Die innovativste Software bleibt toter Ballast, wenn sie von den Mitarbeitern im Betrieb nicht genutzt wird. Die Frage der **Akzeptanz und Nutzung von EDV-Anwendungen** entscheidet sich aber in der Regel weniger an technischen Feinheiten – die der durchschnittliche Anwender ohnehin nicht nutzt –, sondern an Fragen wie der ergonomischen und an die Arbeitsabläufe angepassten Gestaltung der Benutzeroberflächen, ihrer Verlässlichkeit und Geschwindigkeit, kurz: ihrer Funktionalität für die Anwender. Einschlägige Studien zeigen aber, dass die »design logic« (Perrow 1983) von EDV-

Entwicklern häufig Ziele beinhaltet, die den gerade skizzierten Vorstellungen der Nutzer, deren »operating logic«, nicht entsprechen, teilweise sogar widersprechen. Da werden neue, aber unerprobte Wege gegangen, anstatt stabile, bewährte Konstruktionen zu nutzen. Der eleganten Kompaktheit des Programms wird der Vorzug vor einem umfangreicheren Entwurf gegeben, der dafür dem Anwender mehr Eingriffsmöglichkeiten gibt (Ortmann et al. 1990, 418 f.).

- Über die gerade genannten technikbezogenen Aspekte hinaus spielen natürlich weitere Faktoren eine – häufig die entscheidende – Rolle, ob Maßnahmen des Informations- und Wissensmanagements die gewünschte Wirkung erzielen. Eingriffe in den Informations- und Wissensfluss in einem Unternehmen berühren in der Regel die Machtpositionen der Akteure in dem Unternehmen. Sie können meist nur dann erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter bereit und fähig sind, die gewünschten Informationen und/oder ihr Wissen weiterzugeben bzw. **willens und fähig** sind, Informationen und Wissen von anderen anzunehmen. Dass solche Fähigkeiten und Bereitschaften nicht selbstverständlich vorauszusetzen sind, ist mittlerweile für das Wissensmanagement gut dokumentiert (z. B. bei Schüppel 1996) und gilt gleichermaßen auch für die Übermittlung von Informationen. So betrachtet wird Informations- und Wissensmanagement zum Thema für die Personalführung oder die Gestaltung von Anreizsystemen und hat Auswirkungen bis hin zur Gestaltung von Arbeits- bzw. Aufgabenplanung, wenn man beispielsweise daran denkt, dass bei einer Studie »Zeitmangel« der Grund war, der am häufigsten von Arbeitnehmern dafür genannt wurde, dass sie ihr Wissen nicht ihren Kollegen mitteilen (Bullinger/Prieto 1998, 110, vgl. auch Bender/Diehl 2005, 10 f.).

Informations- und Wissensmanagement als reines EDV-Thema zu behandeln, es also zu einer technischen Frage zu erklären, die von der Wirtschaftsinformatik zu bearbeiten ist, wäre also nicht nur eine sehr verkürzte Betrachtung der Problematik, es würde darüber hinaus alle »Chancen« bieten, eine Vielzahl von Maßnahmen wegen der Nichtbeachtung relevanter Aspekte von vornherein zum Scheitern zu verurteilen.

Schlüsselwörter

Vereinheitlichung, Veränderung der Arbeitsabläufe, Akzeptanz und Nutzung von EDV-Anwendungen, Bereitschaft/Wille zur Nutzung, kognitive Fähigkeit zur Nutzung

Weiterführende Literatur

- Krcmar, H. (2010): Informationsmanagement, Berlin et al., (S.31 – 52).

Fragen/Aufgaben

- *Skizzieren Sie in eigenen Worten einige Gründe, die dafür sprechen, Informations- und Wissensmanagement nicht als reines EDV-Thema zu behandeln.*
- *Falls Sie im Beruf bereits schon einmal die Erfahrung gemacht haben, dass eine EDV-Anwendung oder ein anderes Instrument des Wissens- oder Informationsmanagements im Unternehmen eingeführt, aber von den Mitarbeitern nicht angenommen wurde, schildern Sie bitte die Gründe, die zu der mangelnden Akzeptanz geführt haben.*