

Produktivität in der Informationsarbeit

von Dr. Pascal Sieber

Ein wesentliches Phänomen der Informationsgesellschaft ist der Information Overload. Zwischen 51% (Deutschland) und 70% (USA) der Erwerbstätigen sind täglich mit dieser Herausforderung konfrontiert. Sie sind Informationsarbeiter. Ihr Job ist die Herstellung von Information. Der Rohstoff dafür ist ebenfalls Information. Ihre intellektuelle Leistung ist die Konfiguration, Verdichtung und Anreicherung bestehender Information zu Wissen. Dazu stehen ihnen nur zum Teil geeignete Informationssysteme zur Verfügung. Fehlende Funktionen und Redundanzen können mit geeigneter Organisation kompensiert werden. Wie dies ein Unternehmen macht, hat einen erheblichen Einfluss auf die Produktivität seiner Informationsarbeiter.

Neu an der Informationsfülle ist die Menge an unstrukturierten Daten. Je mehr Information verfügbar ist, desto grösser wird das Verlangen nach Wissen: „We are is drowning in information but starved for knowledge.“ (John Naisbitt)

Der Information Overload ist freilich ein subjektives Phänomen und keine Naturgewalt. Die Organisation in virtuellen Teams, die Kommunikation über die Unternehmensgrenzen hinweg und der freie Zugang zu Informationen bergen enorme Vorteile. Jedes Unternehmen nimmt am globalen Wettbewerb teil, baut Kompetenzen schnell auf und ab, bezieht Kunden und Lieferanten in seine Wertschöpfungsprozesse ein und setzt Innovationen schnell in Wettbewerbspositionen aus. Eine der Folgen davon sind Interdependenzen zwischen Personen aus mehreren Firmen und unterschiedlichen Standorten. Teams formieren sich ad hoc rund um eine Aufgabenstellung. Zur Erreichung ihres Ziels kommunizieren die Teammitglieder miteinander. Womit sie kommunizieren, wer was kommuniziert und wie diese Kommunikation organisiert ist, entscheidet über die Produktivität.

Womit kommunizieren Informationsarbeiter?

Für die Kommunikation unter Informationsarbeitern stehen heute kaum geeignete Systeme zur Verfügung. Vielmehr sind herkömmliche Werkzeuge wie Face-to-Face-Meetings, Telefongespräche, E-Mails und Dateiablagen im Einsatz (vgl. Abbildung 2).

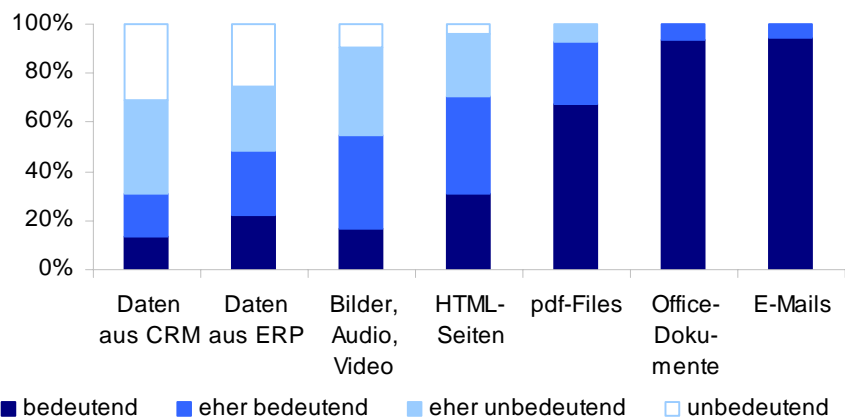


Abbildung 2: Wo ist das Wissen der Informationsarbeiter gespeichert? (vgl. Pascal Sieber et al.)

Ein wesentlicher Grund für dieses Manko an spezifischen Anwendungen ist nach unseren Analysen die Vielfalt an Arbeitsweisen in der Office-Welt. Die Informationsarbeit ist wenig strukturiert. Jede/r arbeitet so, wie er/sie es für richtig hält. Der kleinste gemeinsame Nenner für den Datenaustausch ist die E-Mail. Sie verlangt keine Strukturierung und ist deshalb zu allen Abläufen kompatibel. Die Strukturierung (Zuordnung zu Projekten, Aufgaben, Workflows) geschieht von Hand. Das ist der Preis für die Kompatibilität. Diesen Preis sind aber immer weniger Unternehmen bereit zu zahlen. Wir wollen uns deshalb im Folgenden dem Phänomen Informationsarbeit systematischer widmen.

Wer kommuniziert?

1959 hat Peter Drucker den Begriff Knowledge Worker (Wissensarbeiter) geprägt. Er sah damals den Wandel von der Industriegesellschaft zur office-basierten Gesellschaft voraus. Mit dem Begriff Wissensarbeiter wird heute eine elitäre Vorstellung von hochqualifizierten Ingenieuren, Wissenschaftlern und Managern verbunden. Die office-basierte Gesellschaft unterscheidet sich aber von der Industriegesellschaft vielmehr dadurch, dass die Sachbearbeitung *und* die hochqualifizierte Arbeit mit dem Rohstoff Information arbeitet. Entscheidend ist deshalb die Kommunikation zwischen den Informationsarbeitern. Wir unterscheiden vier Typen von (vgl. Susan Conway). Damit ist der Grundstein für die Besprechung der Arbeitsteilung zwischen Informationsarbeitern gelegt:

- **Experten** sind die Arbeiter, die sehr oft unabhängig von anderen, mit wenig Überwachung hochwertige Formen der Wissensarbeit erledigen. Dazu zählen Juristen, Ärzte, Berater. Ihr Output ist für die Produktivität der Collaborators sehr wichtig.
- **Transactors** sind z.B. Call-Center-Mitarbeiter und Bankschalter-Angestellte, die unabhängig von anderen auf der Basis von Informationen Entscheidungen treffen, um neue, handlungsrelevante Informationen zu generieren. Transactors brauchen Informationen von Collaborators.
- **Collaborators** wie Linienmanager oder Projektleiter nutzen Informationen von Experten und Analysten, um Firmenziele oder Projektziele zu erreichen, indem sie mehrere Informationsarbeiter auf die Zielerreichung hin koordinieren. Collaborators sind in ständigem Kontakt mit ihren Arbeitskollegen. Sie treffen ihre Entscheidungen auf der Basis dieser teamorientierten Interaktionen. Experten und Transactors brauchen Collaborators, damit sie wissen, welche Informationen wann und wo nachgefragt sind.
- **Integratoren** wie Computer Programmierer, Krankenschwestern oder Ingenieure nutzen Technologien und Informationen, um zu entscheiden, wie und wann sie vorher definierte Aufgaben erledigen sollen. Ihre Aufgaben sind gut strukturiert, und ihre Arbeit basiert auf statischen aber cross-funktionalen und in vielen Fällen cross-organisationalen Prozeduren. Integratoren sind damit beschäftigt die Produktivität einer Arbeitsgruppe durch geschickte Zusammenarbeit zu erhöhen.

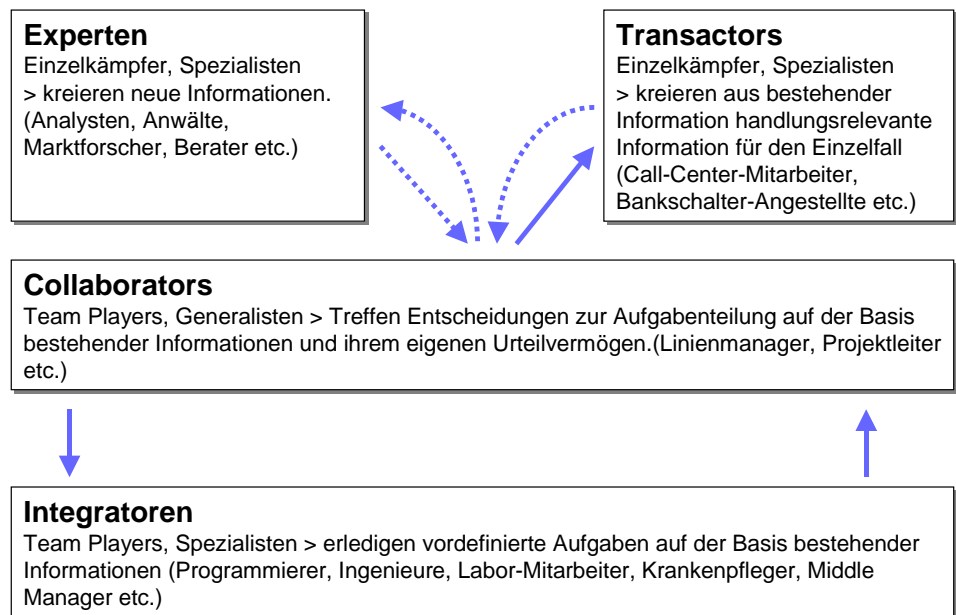


Abbildung 2: Kommunikation zwischen Informationsarbeitern.

Wie wird die Kommunikation organisiert?

Das Zusammenspiel zwischen den Informationsarbeitern ist ein wichtiger Bestandteil der Organisation in der Informationsgesellschaft. Es ist in der Praxis nicht immer perfekt organisiert (unterbrochene blaue Pfeile in Abbildung 2). Unterschiedliche Arbeitspraktiken behindern dies, ein falsches Rollenverständnis verunmöglicht dies gar. Zu den häufigsten Defekten der produktiven Informationsarbeit gehören:

- Expertenwissen wird den Collaborators zu spät, in wenig verständlicher Form oder gar nicht verfügbar gemacht. Gründe sind die fehlende technische Integration der Experten, fehlende Anreize für die Experten, ihr Wissen verfügbar zu machen, falsches Rollenverständnis der Experten (sie wollen die Rolle des Collaborators ebenfalls wahrnehmen).
- Experten werden von den Collaborators zu spät oder gar nicht über Anforderungen an die Kreation neuer Informationen informiert. Gründe sind fehlendes Vertrauen in die Qualität des Outputs, Planungsprobleme, falsches Rollenverständnis (Projektleiter nehmen zusätzlich die Expertenrolle wahr).
- Informationen über die Erfolge und Misserfolge der Transactors fließen nicht zu den Collaborators zurück. Die Information als Grundlage für die Arbeit der Transactors kann nicht in genügendem Mass verbessert werden. Gründe dafür sind fehlende Prozessdefinitionen, fehlende Anreize für die Transactors.

Mögliche Folgen davon sind: Verkäufer kennen die besten Verkaufsargumente nicht, Ingenieure kennen die Kundenbedürfnisse nicht, den Kunden werden Einzellösungen statt Problemlösungen verkauft, Doppelarbeiten sind Alltag.

Die Produktivität der Informationsarbeiter kann nur steigen, wenn die individuelle Arbeitsweise zur Suche, Aggregation, Transformation und Darstellung von Information bei allen Informationsarbeitern optimiert wird und aufeinander abgestimmt wird. Das Ziel lautet: die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Bei der Ausrichtung der Organisation auf dieses Ziel begegnet uns ein Messbarkeitsproblem.

Beispiel: Der Wert der Arbeit eines Call-Center-Mitarbeiters bemisst sich an der Anzahl der zufriedenen Anrufer. Sein Produkt ist Wissen (handlungsrelevante Information). Die Anzahl gelöster Anfragen pro Stunde könnte also eine Masszahl für seine Produktivität sein. Gelingt es dem Call-Center-Mitarbeiter nun aber die Zahl der Anrufer zu senken, sinkt auch seine Produktivität. Er ist also nicht motiviert, z.B. im Extranet wiederkehrend nachgefragte Lösungen zu publizieren. Um die Arbeit des Call-Center-Mitarbeiters auf die nächst höhere Produktivitätsstufe zu transformieren, braucht es deshalb den Collaborator. Er ist Verantwortlich für die Anpassung der Abläufe und veranlasst, dass Lösungen aus dem Call-Center im Extranet publiziert werden. Damit steigt die Produktivität des Gesamtsystems. „Productivity growth comes from working smarter.“ (Eric Brynjolfsson): D.h. es ist oft nötig, die Dinge anders anzugehen, statt sie schneller und kostengünstiger zu erledigen.

Handlungsbedarf

Unternehmerinnen und Unternehmer können ihre Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen, wenn sie die Produktivität ihrer Informationsarbeiter verbessern. Dazu gilt es, die Arbeitsteilung zwischen Informationsarbeitern zu klären, die Zusammenarbeit zwischen ihnen auf das Ziel auszurichten, die Kompatibilität aller Beteiligten herzustellen und die Anwenderkompetenz systematisch zu trainieren.

Verantwortlich für die Ausführung der Produktivitätssteigerung sind die Collaborators: Projektleiter und Linienmanager. Das Unternehmen befähigt sie durch die Bereitstellung der Informationstechnik und der Organisation (Ressourcen und Regeln). Mitarbeiten müssen aber auch Experten, Transactors und Integratoren. Ihnen können die Collaborators das Arbeitsleben erleichtern, indem sie z.B. mit asynchronen Kommunikationsmitteln auf ihren Arbeitsalltag Rücksicht nehmen. Sie können es ihnen aber auch erschweren, indem sie sie mit allzu starren Lösungen zu stark in gleiche Arbeitsweisen zwingen.

Die Informationstechnik fördert die Produktivität, beispielsweise indem wir Kollaborationssysteme einsetzen. Die Informationstechnik behindert die Produktivität aber auch, weil die Vielfalt der Systeme mit redundanten Funktionen das Organisationsproblem verschärft. Organisation und Technik sind also gefragt, und damit die Kooperation zwischen IT und Business.

Literatur

- Eric Brynjolfsson: Cracking the Productivity Paradox, in: The Information Work Productivity Primer, 2003 Research Compendium, Information Work Productivity Council 2003.
- John Naisbitt, Patricia Aburdence: Megatrends 2000, new directions for tomorrow, New York 1990.

- Peter Drucker: Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World, 1959, neue Auflage: Transaction Publishers 1996.
- Susan Conway: Information Wealth: From Knowledge Work to Information Work, in: The Information Work Productivity Primer, 2003 Research Compendium, Information Work Productivity Council 2003.
- Pascal Sieber et al.: Enterprise Content Management, Bern 2004.