

# Informationsmanagement bedeutet auch "Subkultur-Management"

Seit langer Zeit ist man sich in der DV-Gemeinde dahingehend einig, daß die Performance von Informationssystemen nicht primär von Drähten und Bits abhängt. Software und Service haben der Hardware als DV-Erfolgsfaktor Nr. 1 den Rang abgelaufen. Die Fokussierung auf Soft-Factors ist im Informationsmanagement jedoch noch nicht konsequent genug vorangetrieben worden.

Viel zu oft werden beispielsweise DV-Produkte angeschafft, die sich mangels Bedarf und Benutzergerechtigkeit nicht effizient in den betrieblichen Leistungsprozeß integrieren lassen. Sie fungieren nicht als effiziente Werkzeuge, sondern stellen bestenfalls teure Spielzeuge dar. Die Verursachung eines solchen EDV-Waste kann aber in Zeiten des "Lean Computing" nicht mehr als Kavaliersdelikt verziehen werden.

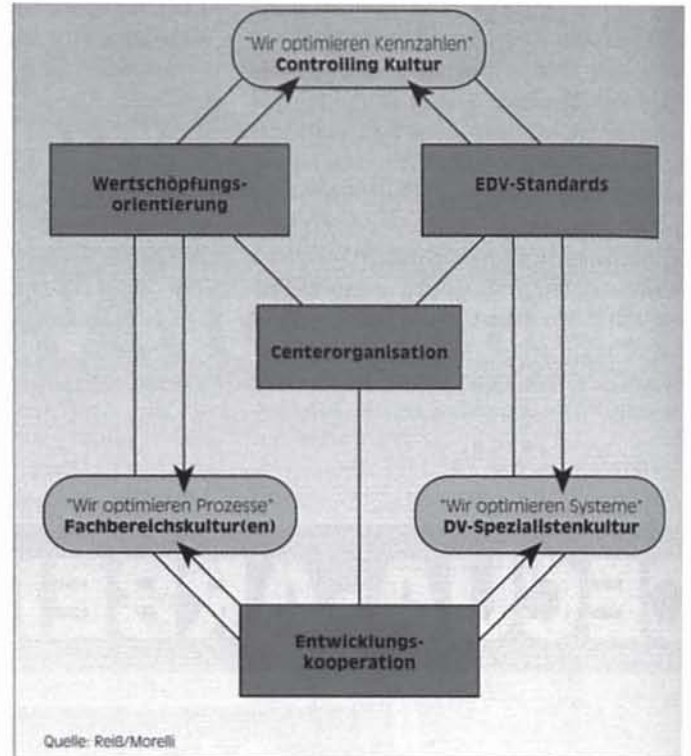
Auf der Suche nach einer Erklärung für derlei Ineffizienzen stößt man auf einen bislang recht stiefmütterlich behandelten Soft-Faktor: die Informationskultur. Bei der Informationskultur geht es u.a. um:

- grundsätzliche Einstellungen zur Funktion der Datenverarbeitung, etwa darum, ob Informationssysteme als eine strategische Wettbewerbswaffe, ein management-unterstützendes Werkzeug oder ein bloßes Hilfsmittel (quasi eine elektronische Registratur) anzusehen sind;

- Denk- und Arbeitsweisen im Handling von EDV-Systemen, beispielsweise um Grundsätze "Technik geht vor Organisation" beziehungsweise "Organisation geht vor Technik", "Intelligente Technik für Menschen" versus "Intelligente Technik statt Menschen" sowie um

- Einstellungen zum EDV-Fortschritt, etwa im Sinne von Slogans wie "Immer den letzten Schrei" oder aber "Keine Experimente".

Informationskultur wird nun nicht nur im Fall einer "Kulturlosigkeit" zum Problem. Nicht nur ein Kultur-Mangel, auch ein Kultur-Überfluß kann für die skizzierten Ineffizienzen verantwortlich gemacht werden. Im Unternehmen existieren dann zahlreiche informatorische "Subkulturen", es fehlt eine einheitliche, flächendeckende Infor-



mationskultur. Sprichwörtlich ist für solche Gegebenheiten bereits die aus dem Hause General Motors stammende Gegenüberstellung von Ingenieur-Kultur ("Wir machen Autos") versus kaufmännischer Kultur ("Wir machen Geld") geworden. Einer analogen Subkultur-Konstellation in der DV-Landschaft wurde bislang selbst von den "Softis" unter den DV-Managern zu wenig Rechnung getragen - In fast jedem Unternehmen vollzieht sich Informationsmanagement in einem Spannungsfeld zwischen drei unterschiedlichen Subkulturen (vgl. Graphik "Harmonisierung von EDV-Subkulturen"):

- Controlling-Kultur: Controller bilden Informationssysteme nach Möglichkeit in

## Harmonisierung von EDV-Subkulturen

Mark und Pfennig ab. Ihr Hauptanliegen ist die Optimierung von betriebswirtschaftlichen Kennziffern, also etwa Kosten-Nutzen-Relationen oder DV-Investment pro Arbeitsplatz.

- Fachbereichs- Die einzelnen Fachbereiche konzentrieren sich auf die Optimierung der angestammten, bereichsspezifischen Einkaufs-, Vertriebs-, Montage-, Verwaltungsbeziehungsweise Finanzierungsprozesse. In diesen "Fachmodellen" kommt in aller Regel wiederum ein Kultur-Pluralismus (etwa Innendienst versus Außendienst) zum Ausdruck.

□ DV-Spezialisten-Kultur: Die EDV-Profis arbeiten nicht nur mit ihren eigenen DV-Modellen, also mit Unternehmens-Datenmodellen, EDV-Konfigurationen usw. Sie verfolgen auch dv-spezifische Ziele der Systemoptimierung, die oft kritisch als Freak-Mentalität, Technik-Verliebtheit usw. etikettiert werden.

Zwar beinhaltet jeder Kulturpluralismus auch positive Inspirations-Chancen, wenn sich die konträren Standpunkte produktiv aneinander reiben. Meist überwiegen jedoch die "Transpirationseffekte". Diese äußern sich konkret in Sprachbarrieren (DV-Chinesisch u. a.), Unverständnis oder gar in wechselseitigen Feindbildern. Trotz exzellenter Hardware- und Software-Technologie kommt in diesen Fällen die EDV nicht auf Touren. Es mangelt an einer integrativen Basis für eine Kooperation der drei Gruppen von Beteiligten. Um hier Abhilfe zu schaffen, bedarf es also eines Integrationsmanagements. Dieses darf sich jedoch nicht in einem technischen Schnittstellen-Management (CIM, CIB, Multimedia usw.) erschöpfen.

Integratives Informationsmanagement muß vielmehr als Kulturmanagement betrieben werden. Dabei ist zu beachten, daß Kulturen wachsen und nicht gemacht werden können. Das Managen einer Kultur muß deshalb stets als

"Kultivieren" angelegt werden: Man setzt lediglich bestimmte Rahmenbedingungen, alles Weitere wird dem Spiel der Kräfte überlassen. Im EDV-Sektor ist speziell ein Sub-Kulturmanagement angesagt, mit dessen Hilfe eine Harmonisierung der drei Subkulturen (vgl. Abbildung) bewerkstelligt werden soll. Zu diesem Zweck sind verschiedene Brücken zwischen den Subkulturen zu schlagen. Dabei sollten sich die Kulturpolitiker auf folgende bilateralen Brücken konzentrieren:

EDV-Standards: Zentrale Bedeutung für eine Annäherung von Controlling und EDV-Spezialisten besitzen beiderseits akzeptierte Standards. Das besondere Interesse gilt dabei den Normen mit einem möglichst weiten, branchenübergreifenden und internationalen Geltungsbereich, etwa der ISO 9000 für die Software-Qualitätssicherung und EDIFACT für die unternehmungsübergreifende Zusammenarbeit. Sie sorgen sowohl für eine Wirtschaftlichkeit der Entwicklung von Informationssystemen als auch für die notwendige Konnektivität. Gestaltungsspielräume innerhalb dieser Normen eröffnen Möglichkeiten einer Individualisierung oder eines Customizing. Auf diesem Wege lassen sich trotz Standardisierung die Spezifika des jeweiligen Anwendungsfeldes berücksichtigen.

Wertschöpfungsorientierung: Durch das gemeinsame Commitment gegenüber wertschöpfenden Aktivitäten wird eine tragfähige Verbindung zwischen Controlling- und Fachbereichsinteressen geschaffen. Mit Hilfe von Führungsprinzipien wie beispielsweise interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Vermeidung von Blindleistung (Zahlenfriedhöfe, Information Overload), Kostentransparenz (Offenlegung der EDV-Kosten) und Kostenbewußtsein (Verrechnung von EDV-Leistungen) kann man beide Seiten auf den Wertschöpfungsfokus ausrichten. In die gemeinsamen Bemühungen um eine wertschöpfungsorientiertes Design von EDV-Systemen bringt die Fachbereiche das Fach-Wissen und der Controllingbereich das kaufmännisches "Gewissen" ein.

Entwicklungskooperation dient als Umbrella für eine ganze Reihe von Integrationsbemühungen an der berüchtigten Schnittstelle zwischen Anwendern und DV-Abteilung. Das Spektrum von Harmonisierungsmaßnahmen umfaßt weit mehr als nur Hotline und Support. Es reicht vielmehr von der Benutzerbeteiligung (Anwenderbefragung, Prototyping usw.) bis hin zur Einrichtung eines Information Center mit umfassendem Benutzer-Service. Neue Entwicklungsmethoden, etwa die objektorientierte Programmierung, erlauben es,

auch der "Alltagsdenke" der Benutzer und nicht nur den Benutzerinteressen entgegen zu kommen.

Für eine multilaterale Harmonisierung zwischen allen drei Subkulturen eignet sich die Center-Organisation. Ein solcher organisatorischer Rahmen vereinigt drei unterschiedliche Kategorien von Centern: Die Fachbereiche fungieren als Leistungszentrum (Cost-beziehungsweise Profit-Center), die als Business Units für die Kerngeschäfte verantwortlich zeichnen. Die EDV-Abteilung sollte sich als Service-Center in die Center-Organisation einfügen. Dieses Selbstverständnis als Dienstleister schließt nicht aus, daß die DV-Abteilung als Profit-Center auch Leistungen an Externe anbietet. Das Controlling repräsentiert kein Business Center, sondern ein Koordinationszentrum. Hier werden Spielregeln und Orientierungsgrößen für ein möglichst harmonisches Zusammenspiel aller Beteiligten formuliert. Mit Blick auf Effizienz des Informationsmanagements sollen dadurch Wildwuchs, zentrifugale Tendenzen (als Begleiterscheinung des Downsizing) und die mehrfache Erfindung des EDV-Rades vermieden werden. □

*Prof. Dr. Michael Reiß und  
Dipl.-Kfm. Frank Morelli,  
Lehrstuhl für Organisation  
an der Universität Stuttgart*