

Kooperatives Informationsmanagement: Strukturen und Kulturen für die Zusammen- arbeit zwischen DV-Abteilung und Fachabteilungen

Michael Reiß, Frank Morelli

Kooperation ist weder Selbstzweck noch Selbstverständlichkeit. Kooperation im Informationsmanagement soll DV-Initiativen besser vorantreiben. Im Zentrum der Kooperationslandschaft stehen die DV-Abteilung und die Fachabteilungen. Es gilt, deren Stärken organisatorisch so zu kombinieren, daß das Kooperationsziel erreicht wird. Ein strategiegerechtes Informationsmanagement bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Integrations- und Flexibilitätsanforderungen. Eine Übersicht über mögliche Kooperationsformen gibt Denkanstöße für die Gestaltung geeigneter Kooperationsformen innerhalb dieses Spannungsfelds. Sie mündet in einer heuristischen Aussage für die Konstruktion kontextgerechter Kooperationsmodelle. Die nachfolgenden Ausführungen verdeutlichen, daß die Organisationsarbeit ein kooperatives Informationsmanagement durch Service-Leistungen unterstützen muß.

Inhaltsübersicht

- Kooperationsarenen: Partner im Informationsmanagement
- Kooperationsziel Strategiegerechte Promotion des Informationsmanagements
- Kooperationsbedarf Verteilte Interessen und verteiltes Know-how
- Spielregeln kooperativen Informationsmanagements: Rollenverteilung und Koordinationsformen
- Spielgeist kooperativen Informationsmanagements: Kooperationskulturen
 - Marktwirtschaft versus Solidarität
 - Dominanz versus Partizipation
 - Dialektik versus Harmonie
 - Führerschaft oder Partnerschaft
- Kooperationsmix
- Zusammenfassung Organisation des kooperativen Informationsmanagements
- Literatur

Kooperationsarenen: Partner im Informationsmanagement

Kooperatives Informationsmanagement findet in mehreren Arenen (vgl. Abb. 1) statt. Als erfolgskritische Arena fungiert hierbei die Zusammenarbeit zwischen DV-Abteilung und Fachabteilungen. Die Auseinandersetzung mit diesem zentralen Kooperationsphänomen ist in folgenden Kooperationsrahmen eingebettet:

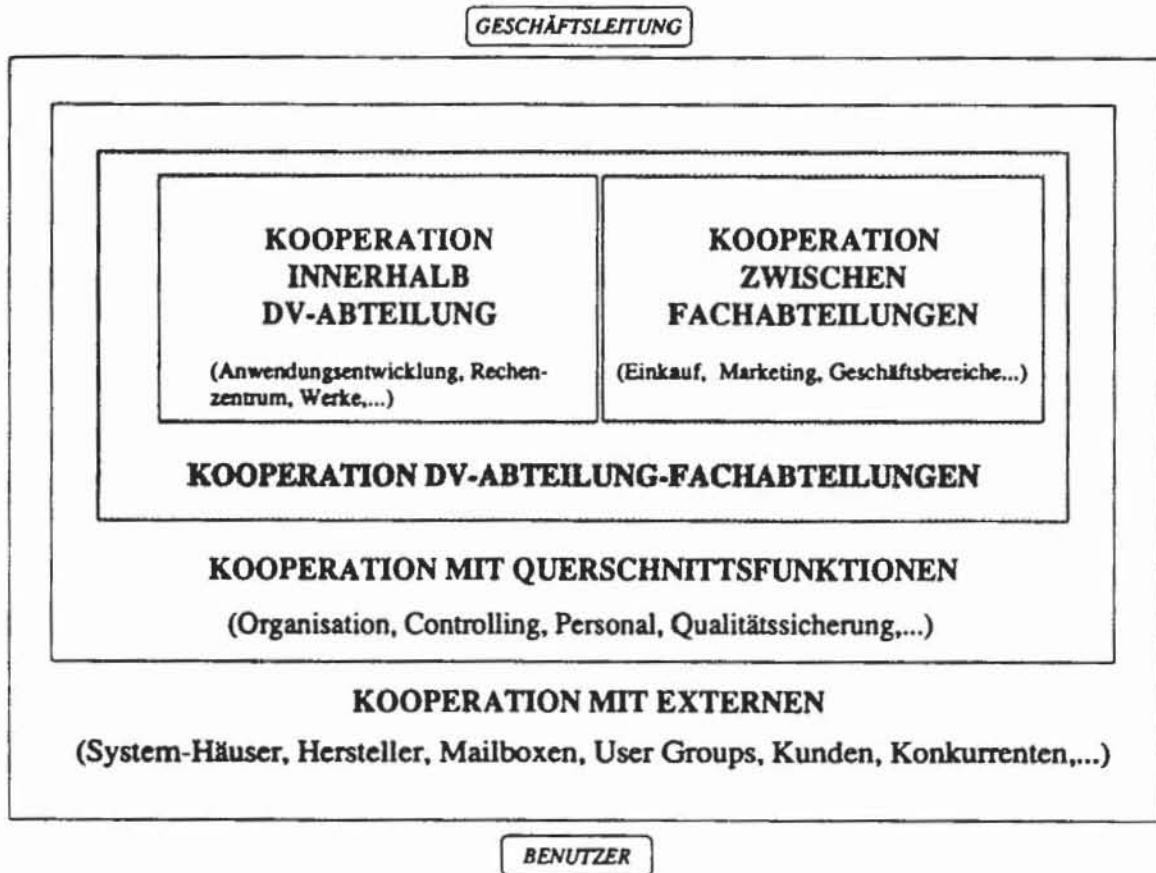


Abb. 1 Kooperationsarenen des Informationsmanagements

- Modelle für die Kooperation innerhalb des Informationswesens tragen der Tatsache Rechnung, daß es die DV-Abteilung aus einem Guß nicht gibt. Vielmehr ist das „Innenleben“ der DV-Abteilungen durch ausgeprägte horizontale Differenzierung [1] und vertikale Differenzierung nach Zentralverwaltung (mit dem Chief Information Officer als Top-Informationsmanager) und dezentralen Standorten (Werken, Auslandsstützpunkten, Gemeinschaftsunternehmen usw.) gekennzeichnet.
- Modelle für die Kooperation zwischen Fachabteilungen berücksichtigen die Heterogenität unter den Fachabteilungen. Kooperatives Informationsmanagement zwischen Funktionsbereichen beschäftigt sich etwa mit der Bereitstellung integrativer Anwendungen (z.B. CIM, PPS-Systeme) zur verbesserten Produktentwicklung. Hingegen geht es zwischen Geschäftsbereichen beispielsweise um Gemeinschaftseinkauf bzw. -nutzung kostenintensiver DV-Leistungen (Computer-Konferenzräume, Datenfernübertragung usw.).
- Bei der Kooperation zwischen Querschnittsfunktionen handelt es sich um ein bisher weitgehend vernachlässigtes Kooperationsfeld. Der Stellenwert dieser Kooperationsarena nimmt jedoch beträchtlich zu. Nur im Rahmen einer kooperativen Organisations- und DV-Arbeit lassen sich etwa die durch „Technikzentriertheit“ der DV-Spezialisten entstehenden Integrationsprobleme beseitigen. [2] Datensicherung oder DV-Anwenderschulung verlangen eine Zusammenarbeit zwischen DV- und Personal-Experten. [3] Für das erfolgreiche Management von DV-Kosten muß schließlich eine Schnittstelle zum DV-Controlling existieren.

- Die Kooperation mit Externen umfaßt den stark expandierenden Beschaffungsmarkt für Services (Outsourcing Verarbeitungsdienste, schlüsselfertige Systeme, Facilities Management, System Management usw.), den Kontakt zu Systemhausern, zu DV-Beratern, Value Added Reseller, Informationsbroker, Mailboxen, aber auch zu User Groups, Verbänden usw. Ferner fallen externe Kunden für eigenerstellte DV-Dienstleistungen (Service-Kompetenz wie Schulungen, Auftragsprogrammierung, vgl. Abb. 1) in diesen Bereich. Darüber hinaus spielt das Informationsmanagement bei unternehmensübergreifenden Kooperationen eine wichtige Rolle (z.B. durch EDI). Die wachsende Vielfalt der externen Informationsschnittstellen geht einher mit einer Verlagerung der Schauplatze des Informationsmanagements: Die zentralen Kooperationsprobleme werden aus der DV-abteilungsinternen Arena in die DV-Fachabteilungs-Arena exportiert. Für die Lösung derart verbundener bzw. multipler Kooperationen erscheint es deshalb am wichtigsten, daß aus der Triade Orga-DV-Fachabteilung ein Trio entsteht, das nicht nur an einem Strang, sondern auch noch in dieselbe Richtung zieht

Kooperationsziel: Strategiegerechte Promotion des Informationsmanagements

Die hier zu untersuchende Kooperation von DV-Abteilung und Fachabteilungen soll grundsätzlich DV-Management-Initiativen, etwa auf dem Gebiet der Vernetzung, des Downsizing oder des DV-Controlling, vorantreiben. Praktische und wissenschaftliche Erfahrungen lehren uns nun, daß zur Promotion des Informationsmanagements drei verschiedene Antriebspotentiale benötigt werden (vgl. Abb. 2).

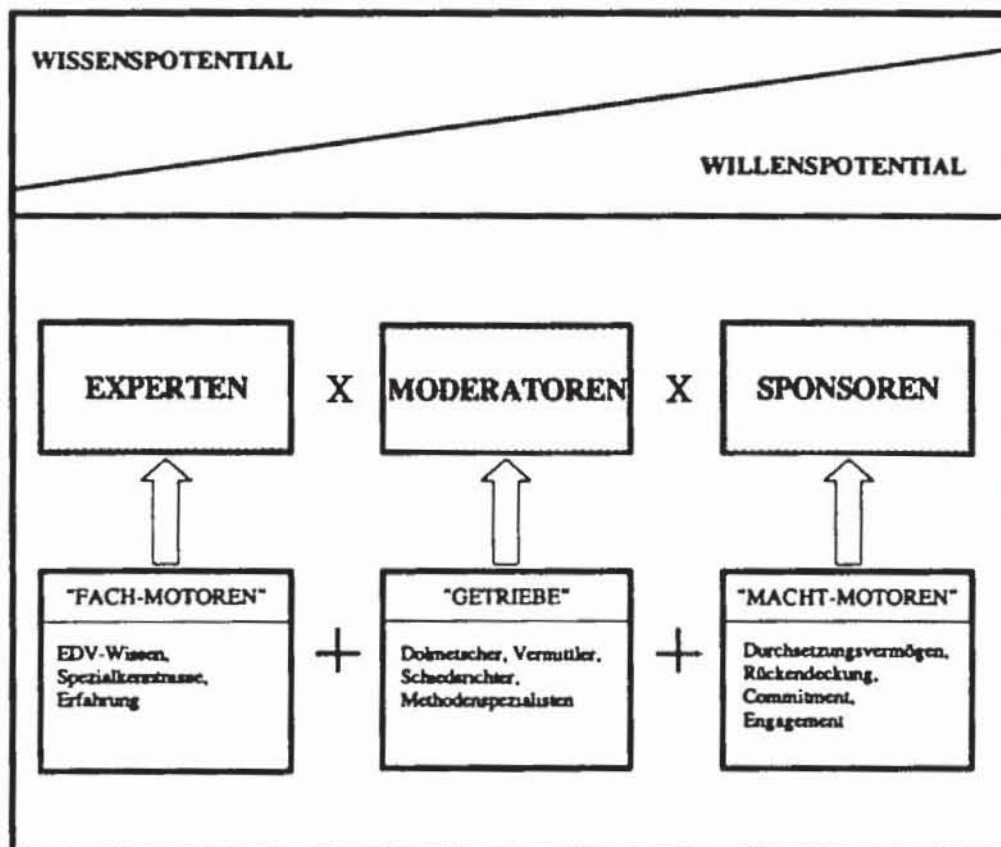


Abb. 2 Promotionspotentiale des Informationsmanagements

- Zunächst müssen zwei unterschiedliche „Motoren“ vorhanden sein. Der Wissensmotor versorgt die Initiative mit der erforderlichen Expertise. Der Willensmotor sorgt für inneres Engagement sowie für die finanzielle Alimentierung von DV-Investitionen. Diese „Power“ wird von Sponsoren des DV-Managements beigesteuert. Die Gewährleistung der Sponsoring-Idee kann bis hin zur Institutionalisierung einer Chief-Information-Officer-(CIO-)Stelle auf Vorstandsebene reichen [4].
- Nur mit einem funktionstüchtigen Getriebe kommt das Vehikel „Informationsmanagement“ in Schwung. Ansonsten besteht die Gefahr, daß die verschiedenen Motoren sich in diametral entgegengesetzter Richtung bewegen. Die erforderliche Koordination erfolgt durch Moderatoren. Sie verstehen sich auf den Umgang mit „Informationen über Information“ (Methodenkompetenz) und auf den Umgang mit den beteiligten und betroffenen Menschen (Sozialkompetenz). Im Sektor „Informationsmanagement“ fällt ihnen ein großes Gewicht bei der Überwindung von Sprachbarrieren sowie der Beilegung von Konflikten zu. Aber auch als Methoden-Cracks übernehmen sie im Hinblick auf Benutzerbefragungen, einzusetzenden Methoden des DV-Controlling einen bedeutsamen Part. Außerdem entwickeln sie als Champions den Ehrgeiz, ihre Initiative durchzuziehen. [5]

Aufgabe einer funktionstüchtigen Organisation des Informationsmanagements ist es nun, die drei Potentiale in der DV-Abteilung bzw. den Fachabteilungen zu rekrutieren und zu koordinieren. Als Leitidee für die Promotion fungieren dabei grundsätzlich die im strategischen Informationsmanagement festgeschriebenen Orientierungsdaten. [6] Strategisches Informationsmanagement hat allerdings nicht nur eine einzige Leitidee. Strategiegeleitetes DV-Management erfolgt – wie jedes Strategiekonzept – stets in zwei Stoßrichtungen:

Erstens muß strategiegerechtes Informationsmanagement integrativ wirken. Zur Erfüllung des Integrationsziels ist ein breites Anforderungsspektrum abzudecken:

- Standardisierung von Software und Hardware zur Verwirklichung von Kostendegressionseffekten
- Kompatibilität anstelle von Hardware-„Wildwuchs“ und „Datenchaos“
- Vernetzung statt Inseln, CIM/CIB – wobei auch unternehmensübergreifende Aspekte via interorganisationale Informationssysteme zu berücksichtigen sind [7]. Dieser Aspekt gewinnt durch die leistungsfähige informationstechnische Basis offener Systeme zunehmend an Bedeutung
- Synergie in Form von Kostenvorteilen durch Erfahrungstransfer, z.B. zwischen einzelnen Software-Entwicklungen (Wiederverwendung von Code usw.).
- Langfristige intergenerative Optimierung durch die Schaffung ganzheitlicher programmatischer Rahmen-Konzepte (z.B. über Hardware bzw. Software-Versionen/-Generationen hinweg: So stellt sich beispielsweise die Frage des optimalen Ersatzzeitpunkts – macht man jede Version mit oder überspringt man eine oder mehrere Neuerungen?)

Zweitens wird erwartet, daß strategieorientiertes DV-Management für Flexibilität sorgt. Die Schaffung von Flexibilitätpotentialen steht synonym für:

- Autarke und autonome individuelle Datenverarbeitung (IDV) vor Ort. Auf lokaler Ebene bedeutet dies Anpassungsfähigkeit sowohl an bereichsindividuelle Aufgaben (Inseln, Entkopplung) als auch an Benutzerspezifika (Menü- und Maskengestaltung, Bereitstellen von Endbenutzerwerkzeugen usw.).
- Schnelle Anpassung an Änderungen in der DV-Technologie (z.B. der Übergang von Host-Terminal- auf Client-Server-Verbindungen, der betriebssystemseitige Wech-

sel von VMS auf UNIX oder Ablosung von Sprachen der 4. Generation durch grafikorientierte Entwicklungstools).

- Individualisierte Organisationsformen, etwa die Intensivierung der Dialogverarbeitung oder der Ausbau des Teilnehmerbetriebs, um individuelle Informationsverarbeitungsaufgaben ohne großen „Umrüstaufwand“ ausführen zu können.
- Make-or-buy-Anpassungsfähigkeit, also Sourcing-Flexibilität (z.B. Outsourcing oder auch Downsizing als Möglichkeit, zusätzliche qualitative und quantitative DV-Kapazitäten verfügbar zu machen)

Diese doppelte Ausrichtung des Informationsmanagements stellt nun eine erhebliche Herausforderung dar. Zwischen Integrationsfunktion und Flexibilitätsfunktion besteht nämlich in aller Regel ein Spannungsfeld: Auf der organisatorischen „Landkarte“ heben sich Inseln (als Repräsentanten der Flexibilität) vom Festland (als Vertreter der Integration) ab. Während Integration auf standardisierte Gleichbehandlung (Teilhaberschaft, „Oltanker-Mentalität“, Grundausstattung) ausgerichtet ist, führt Flexibilität zur maßgeschneiderten Individualbehandlung (Teilnehmerschaft, „Schnellboot-Mentalität“, Sonderausstattung).

Nicht zuletzt die Organisatoren des Informationsmanagements sind aufgerufen, a) für die Bereitstellung der drei Kräfte und b) für deren ausgewogene Ausrichtung auf Integration und Flexibilität zu sorgen. Zunächst gilt es, im Rahmen einer strategischen Starke-Schwäche-Analyse von DV- und Fachabteilungen diese Potentiale im Unternehmen zu lokalisieren.

Kooperationsbedarf: Verteilte Interessen und verteiltes Know-how

Tatsächlich sind die Wissens- und Willenspotentiale für ein erfolgreiches Informationsmanagement auf mehrere Zentren verteilt. Für die vorliegende Fragestellung interessieren die beiden Zentren „DV-Abteilung“ und „Fachabteilungen“. Diese beiden Module unterscheiden sich mehr oder weniger markant hinsichtlich ihrer Interessenschwerpunkte und ihrer „Kern-Kompetenzen“ in Sachen Informationsmanagement.

Die Stärken der DV-Abteilung aus strategischer Warte liegen zunächst auf dem Gebiet des Willenspotentials. Als Zentraleinheit vertritt sie die Interessen der Gesamtunternehmung (Informationsmanagement als strategische Waffe im Wettbewerb – vgl. z.B. SABRE von American Airlines [8]). Hauptanliegen ist die optimale Nutzung der Informationsressourcen (etwa in den Programmbereichen Office of the Future, Computer Integrated Manufacturing, Management Support Systems, wissensbasierte Systeme). Eine analoge Standortbestimmung ergibt sich bei den Wissenspotentialen. Die DV-Abteilung verfügt über den erforderlichen Überblick über das Gesamtunternehmen, um Rahmenkonzepte zu entwickeln, d.h., um beispielsweise Hardware-Kapazitäten zu verteilen oder um eine Trennung von privaten und öffentlichen Datenbeständen vorzunehmen [9]. Außerdem ist in der DV-Abteilung das Know-how über die relevanten Tools (CASE, Repositories usw.) vorhanden.

Verbleibende Integrationsdefizite wegen übermäßiger Technikzentriertheit haben allerdings zur Folge, daß das DV-Produkt dem Benutzer nicht immer als hilfreiches Werkzeug zur Seite steht, sondern ihn zur Hilflosigkeit verdammt. Der Primat des Technology-Push vernachlässigt den benutzergerechten Demand-Pull. Die übernommene Rolle der „technischen Avantgarde“ grenzt die alltäglichen Unterstützungsbedarfe der Benutzer aus. Im Extremfall entartet das DV-Know-how der DV-Abteilungsfreaks zur Waffe gegen den Benutzer (und nicht zur Waffe im Wettbewerb).

Die Stärken der typischen Fachabteilung liegen auf einem anderen Gebiet. Interessensseitig agiert die Fachabteilung naturgemäß ressortegoistisch. Der typische Abteilungsleiter orientiert sich außerdem primär an Kennzahlen der ökonomischen Erfüllung seiner Abteilungsaufgaben (Termintreue, Qualität, Wertschöpfung usw.). Erst in zweiter Linie interessieren ihn technische Ressourcen-Kennzahlen wie etwa Response-Time, MIPS oder Speicherkapazität. Wissensseitig kann er auf intime Kenntnisse über seinen Bereich zurückgreifen. Er kennt die Informationsbedarfe, Kommunikationskanäle und Schwachstellen im Detail.

Eine gleichzeitige Betrachtung der beiden Positionierungen verdeutlicht zwar einerseits die nicht zu unterschätzenden Risiken einer gegenseitigen Behinderung zwischen DV-Abteilung und Fachabteilungen. Andererseits werden aber auch die Chancen einer wechselseitigen Ergänzung im Zusammenwirken ersichtlich. Die organisatorische Moral der Geschichte lautet wie folgt: Das Schicksal der Informationsressourcen kann nur in mehrere Hände gelegt werden. Aus der Tatsache der Verteiltheit der erforderlichen Potentiale auf zwei Zentren resultiert ein Kooperationsbedarf. Vom Organisator wird erwartet, daß er ein Modell für eine kooperative DV-Arbeit entwirft.

Die Vorteile einer Kooperation lassen sich anhand der kooperativen Wissensorganisation im Informationsmanagement anschaulich illustrieren. Dieses Konzept beinhaltet einen Stärken-Schwächen-Ausgleich zwischen den Experten aus dem zentralen und dem dezentralen DV-Management. In dieses Know-how-Gespann bringen die Experten aus der DV-Abteilung primär das Normen-Know-how (aus Gremien wie z.B. ISO, DIN, VDA, Hardware- und Software-Standards wie SAA von IBM, Style Guides für einheitliche Dialogoberflächen usw.), das Methoden-Know-how (strukturierte Programmierung, Reviews, Prototyping usw.) und so etwas wie das Modell-Know-how (Kosten-/Nutzenmodelle, Cocomo usw.) ein. Die Kollegen aus den Fachabteilungen steuern ihr bestehendes Fakten-Know-how (über Volumen und zeitlichen Anfall von Informationsverarbeitungs-Aufgaben, über Schwachstellen der installierten Systeme usw.) bei.

Durch die Implementierung von zentralen Unternehmensdatenmodellen, Repositories oder standardisierter Software wird diese Wissens-Kooperation sicherlich modifiziert. Allein die zentrale Verfügbarkeit von Informationsressourcen- und Arbeitsplatzdaten garantiert jedoch noch kein effizientes Handling dieser Datenmengen. Möglicherweise werden einige Trümpfe der Fachabteilungen entwertet. Dadurch löst sich der Kooperationsbedarf aber keinesfalls in Wohlgefallen auf. Die Fachabteilungen sind auch weiterhin aktueller, unverfälschter und detaillierter über die lokalen Gegebenheiten im Bilde als die Zentrale.

Organisatoren gehen Kooperationsphänomene „spielerisch“ an. Sie gestalten das Zusammenwirken von Abteilungen als Kooperationsspiel. Damit alle Beteiligten richtig mitspielen können, muß die Spielbeschreibung eines Kooperationsmodells mindestens Angaben enthalten zur a) Kooperationsstruktur, d.h. Spielregeln, die Auskunft über Spieler, ihre Rollen und Koordinationsformen geben, und zur b) Kooperationskultur, d.h. zum Spielverständnis bzw. Geist des Spiels.

Spielregeln kooperativen Informationsmanagements: Rollenverteilung und Koordinationsformen

Alle handwerklich soliden Kooperationsmodelle setzen sich aus zwei Bestandteilen zusammen, nämlich aus einem Verteilungsmodell und einem dazu passenden Koordinationsmodell.

Verteilungsmodelle. Dieser Sektor des Kooperationsmodells beantwortet die Frage „Wer macht was bzw. darf was bestimmen?“ Im nüchternen organisatorischen Fachjargon geht es um die kongruente Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen DV-Abteilung und Fachabteilungen [10]

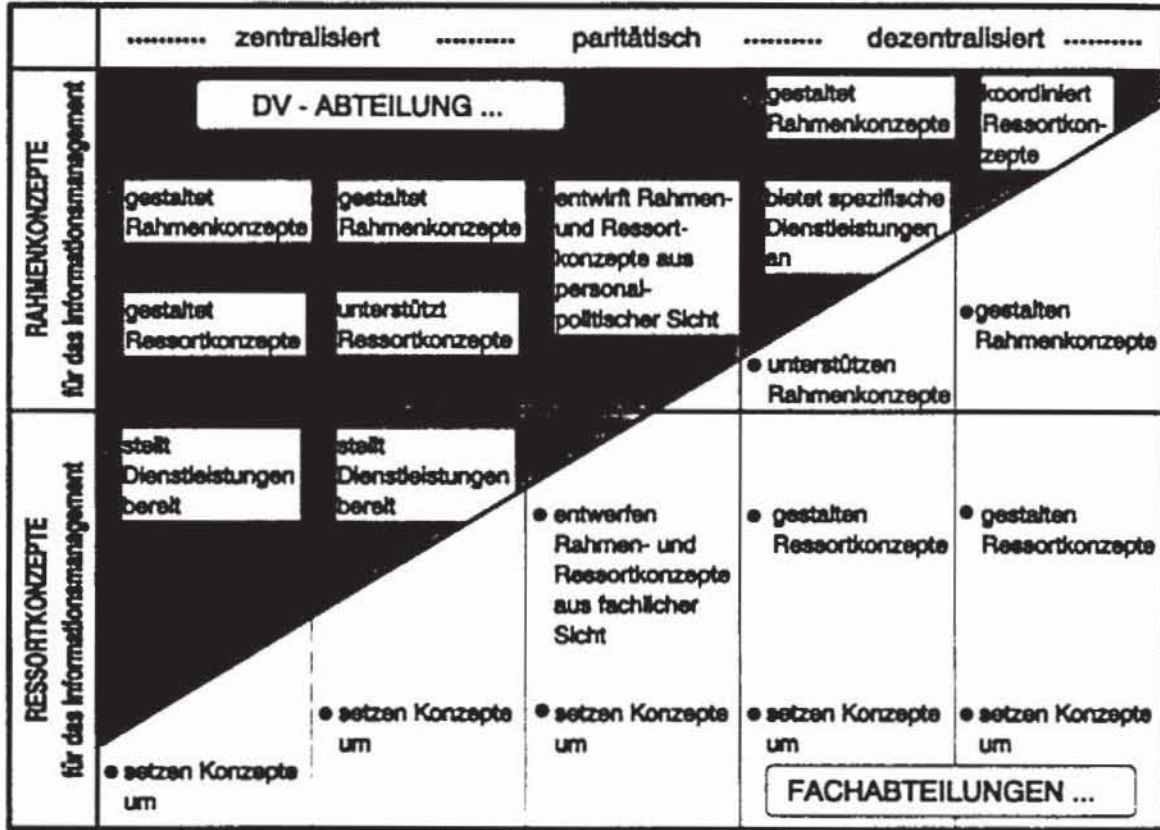


Abb. 3 Verteilungsmodelle kooperativen Informationsmanagements

Von der großen Vielzahl der denkbaren bzw. praktizierten Verteilungsregelungen interessieren hauptsächlich folgende Grundvarianten:

- Innerhalb eines zentralisierten Informationsmanagements entwickelt die DV-Abteilung Rahmenkonzepte (strategische Infrastrukturplanung, DV-Dezentralisierung, Planung von regionalen bzw. weltweiten Netzwerken, Planung von Bürokommunikation und -automatisierung usw.) ohne Beteiligung der Ressorts. Darüber hinaus übernimmt das zentrale DV-Management die Gestaltung von DV-Konzepten für die einzelnen Fachbereiche, z.B. Analyse bzw. Bewertung vorhandener Anwendungssysteme sowie den Entwurf neuer Anwendungssysteme auf der Basis der verfolgten Informationsstrategie, Verbindungen zu externen Datenbanken. Alle gängigen Dienstleistungen auf den Gebieten Entwicklung, Beschaffung, Wartung, DV-Schulung usw. werden von Mitarbeitern der Zentralabteilung bereitgestellt. Dazu bedarf es verständlicherweise einer entsprechend großzügigen Mitarbeiter-Ausstattung dieser Zentralabteilung. Die Fachabteilungen beschränken sich auf eine Umsetzung der zentral entwickelten Konzepte.
- Eine abgeschwächte Variante zentralen Informationsmanagements zeichnet sich dadurch aus, daß die DV-Abteilung als Service-Zentrum bei der Konzeption von ressortspezifischen DV-Maßnahmen und beim Einkauf von Software-Paketen, PCs,

Druckern usw. nur beratend bzw. unterstützend mitwirkt (z.B. via Demonstrationen zentren).

- Paritätisch strukturiertes Informationsmanagement sieht sowohl die Beteiligung der DV-Abteilung als auch die der Fachabteilungen an der Gestaltung von Rahmen- und von Ressortkonzepten vor. Die Gestaltungsvorschläge werden bekanntlich aus unterschiedlicher Modellierungs-Perspektive entworfen.

Während für die DV-Abteilung informationstechnische Überlegungen (z.B. die Wiederverwendbarkeit bei der Daten- und Funktionsmodellierung) ausschlaggebend sind, stehen für die einzelnen Fachabteilungen die fachspezifischen Gesichtspunkte (Datenein- und -ausgabe, inhaltliche Verarbeitungsregeln, Abstände und Abfolgen der Verarbeitung usw.) im Vordergrund. Im Falle von Meinungsverschiedenheiten (etwa Projektpriorisierungen, -risiken) hat die DV-Abteilung bei den Rahmenkonzepten und die betroffene Fachabteilung bei den jeweiligen Ressortkonzepten das letzte Wort

- Im Rahmen eines dezentralisierten Informationsmanagements legen die Fachabteilungen nicht nur ihre jeweiligen Ressortkonzepte fest. Sie sind auch mit beratender bzw. mitbestimmender Funktion an der Entwicklung von benutzergerechten Rahmenkonzepten (z.B. Netzstrukturen) beteiligt.
- In bestimmten Fällen eines betont dezentralen Informationsmanagements bleibt der zentralen DV-Abteilung nur noch die Funktion einer Know-how-Transfer- bzw. Koordinationsstelle (im Extremfall: Feuerwehr), die für die Verträglichkeit der dezentral entwickelten Konzepte sorgt. Offensichtliche Verstöße gegen Systemverträglichkeit, Portabilität, Kompatibilität usw. sollen so beispielsweise vermieden werden. Im Rahmen des Know-how-Transfers nimmt die DV-Abteilung die Funktion einer „Börse“ wahr, von der Hinweise auf gemachte Anwendungen bzw. auf Installationen in anderen Fachabteilungen weitergegeben werden. Zwar bietet die DV-Abteilung hierbei selbst keine Leistungen an, sie vermittelt jedoch Kontakte zu externen Bezugsquellen. Auf diesem Wege fungiert sie als eine Art Zentraleinkauf für DV-Dienstleistungen, der auch für Kontakte zu externen Herstellern und Dienstleistern sowie für günstige Bezugskonditionen (etwa bei „Sammelbestellungen“ von mehreren Fachabteilungen) zuständig ist.

Koordinationsmodelle: Innerhalb des Koordinationsmodells müssen Regelungen entworfen werden, nach denen sich DV-Abteilung und Fachabteilungen abstimmen können (vgl. Abb. 4). In Betracht kommen im wesentlichen folgende Modellvarianten.

- Eine recht unkomplizierte Koordinationsform besteht darin, daß DV-Abteilung und Fachabteilungen direkt miteinander sprechen. Zu diesem Zweck sind offizielle Kommunikationskanäle (Informationsmedien: Rundschreiben, Besprechungen, Informationsmärkte usw.) zu installieren. Sie sollten nicht nur bilaterale, sondern auch multilaterale Abstimmung ermöglichen. Dabei fungiert die DV-Abteilung als Zentrum einer sternförmigen Kommunikationsstruktur. Wichtige Sparten einer institutionalisierten Kommunikation sind das Berichtswesen im DV-Controlling, das DV-Vorschlagswesen und das DV-Beschwerdewesen.
- Für herausfordernde Sonderaufgaben – etwa der Migration von Individual- auf Standard-Software oder der Einführung von LANs bzw. WANs – empfiehlt sich die Einrichtung von Projektgruppen, deren Mitglieder sich aus den Fach- und DV-Abteilungen rekrutieren. Die Projektleitung muß nicht zwangsläufig von einem Vertreter der DV-Abteilung übernommen werden. Alternativ kommt eine Besetzung dieses Postens mit dem kompetentesten bzw. am stärksten betroffenen Fachvorge-

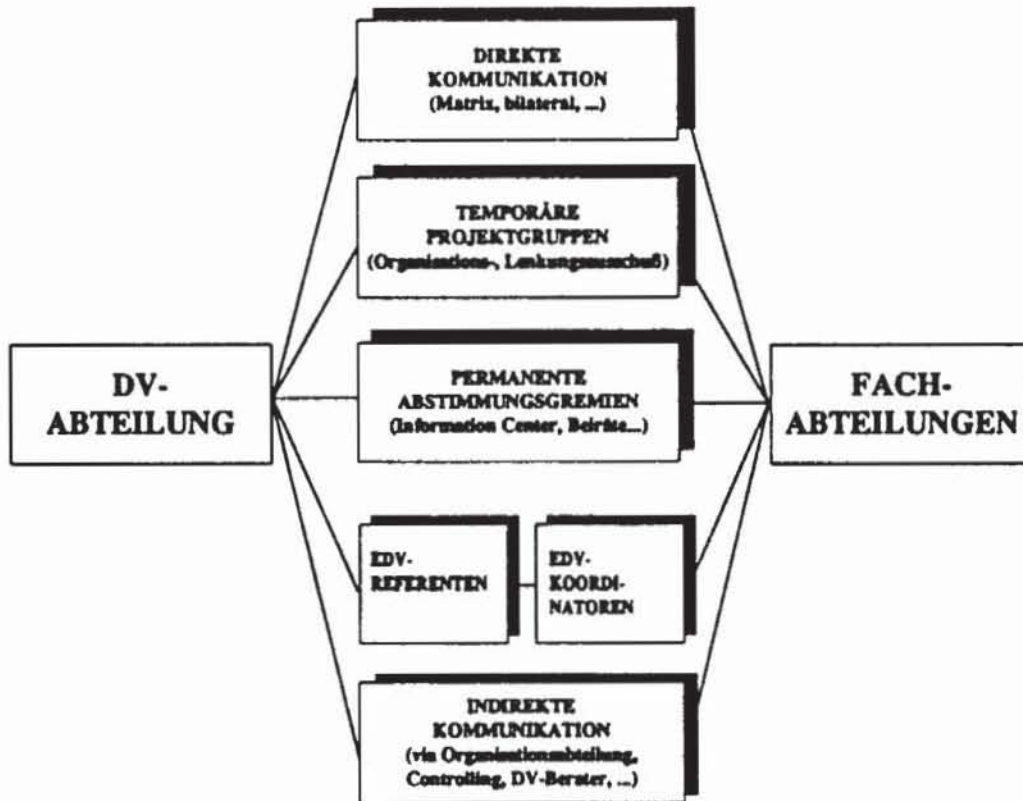


Abb. 4 Koordinationsmodelle kooperativen Informationsmanagements

setzen, eine Doppelbesetzung oder der Rückgriff auf einen „neutralen“ Projektleiter (nicht zuletzt aus der Organisationsabteilung) in Betracht.

- Für die regelmäßige Abstimmung in Routineangelegenheiten (z.B. Ressourcenfreigabe) eignen sich permanent installierte Kommissionen oder Ausschüsse, etwa nach dem Vorbild von Qualitätsbeiräten oder Fachausschüssen. [11]
- Die Abstimmungsarbeit muß nicht zwangsläufig von den Leitern der betroffenen Bereiche erledigt werden. Dafür können auch spezialisierte „Koordinationshelfer“ aus den eigenen Reihen eingesetzt werden. Diese Verbindungsleute treten als Anwälte der Interessen auf und bewerkstelligen gleichzeitig den Transfer von Informationsmanagement-Know-how zwischen den betroffenen Abteilungen. Nach dem Vorbild des Personalreferenten-Modells aus dem kooperativen Personalmanagement [12] wären das „Kundenmanager“ (für interne Kunden) bzw. Betreuer für bestimmte Fachabteilungen, die im Information Center angesiedelt sind. Zu deren Aufgabengebiet zählen
 - die Steuerung der Individuellen Datenverarbeitung (IDV)
 - der Service für Endbenutzer (Problembearbeitung)
 - Marketing für die IDV (Betreuung von Pilotprojekten, Organisation des Erfahrungsaustausches zwischen Endbenutzern)
 - Administrative Aufgaben (Koordination zwischen Information Center und traditioneller Informationsverarbeitung).

Mehrheitlich neigt man heute dazu, durch das Benutzerservicezentrum nur Starthilfen geben zu lassen. Es könnte sich aber eine Tendenz ergeben, die Mitarbeiter des Information Center stärker an der Programmierung gemeinsam mit den Endbe-

nutzern zu beteiligen. [13] Hierzu sind einige Varianten bekanntgeworden, wie z.B. ein sog. „fast response team“ mit Beratern, die Systeme ausschließlich für Führungskräfte entwickeln, da diese hierfür weder die Zeit noch die Neigung haben. [14] Weiterhin denkbar ist die Organisation ganzer Entwicklungsgruppen nach Fachbereichen, wobei einzelne Ansprechpartner in der Anwendungsentwicklung zur Verfügung stehen.

Im kooperativen DV-Management bietet es sich spiegelbildlich an, in den Fachabteilungen EDV-Koordinatoren zu bestimmen, die die Interessen der jeweiligen Fachabteilung gegenüber der DV-Abteilung vertreten. Im Kölner Gerling Konzern [15] sind die Fachbereiche per Matrixorganisation in das Projektmanagement eingebunden. In den einzelnen Sparten bestehen „Verbindungsstellen“, d.h. Mitarbeiter, die neben exzellenten Fachkenntnissen auch über eine solide Qualifikation in der Datenverarbeitung verfügen.

- Bei besonders kontroversen Angelegenheiten – etwa bei der Priorisierung von Anwendungsprojekten – bietet es sich an, anstelle eines konflikträchtigen „Management by Decibel“ neutrale Drittparteien als Koordinationshelfer (Vermittler, Moderatoren, Schiedsrichter usw.) in den Abstimmungsprozeß einzuschalten. Nur derartige Außenstehende verfügen über die erforderliche Integrität, um integrativ wirken zu können. Organisatoren oder Controller (betriebswirtschaftliche Abteilungen) erscheinen hierfür geradezu prädestiniert: Sie vertreten sowohl Anwender als auch DV-Abteilungsinteressen und können der Technikverliebtheit der DV-Freaks entgegensteuern.

Die expliziten Spielregeln zur Verteilung und zur Koordination klären zweifellos einige wesentliche Eckdaten des Kooperationsspiels ab. Dennoch bleiben diverse erfolgskritische Fragen offen. Gerade die Umgangsformen bei der Konfliktlösung, die Einstellungen zur Zusammenarbeit, die Vertrauensbasis, die Intensität des Informationsaustauschs usw. lassen sich durch organisatorische Regelungen nicht „herbeizubehalten“.

Diese zwangsläufig verbleibenden Regelungslücken „zwischen den Zeilen“ müssen aber geschlossen werden. Zu diesem Zweck muß neben den Kooperationsstrukturen auch eine Kooperationskultur existieren. [16] Es muß für ein gemeinsames Spielverständnis, gewissermaßen einen Spielgeist, gesorgt werden.

Spielgeist kooperativen Informationsmanagements: Kooperationskulturen

Marktwirtschaft versus Solidarität

Diese beiden Formen des Kooperationsspiels [17] stellen letztlich konträre Antworten auf die Frage dar „Wie eng geht es bei der Kooperation zwischen DV-Abteilung und Fachabteilungen zu?“ (vgl. Abb. 5).

Marktwirtschaft-Spiel: Auf Märkten treffen bekanntlich über die beiden Marktseiten hinweg Lieferanten und Kunden aufeinander, von denen einer liefert und der andere zahlt. Das Leistungsspektrum umfaßt Informationen über die externen und internen Informationsressourcen, Beratungsleistungen, Schulung, Beschaffung, Installation und Wartung von Hardware, Software und Verbrauchsmaterial, Publikation von Erfolgen usw. Die Fachabteilungen praktizieren den Fremdbezug von Leistungen, die sie selbst nicht oder nicht so professionell bzw. so kostengünstig erstellen können. Dafür

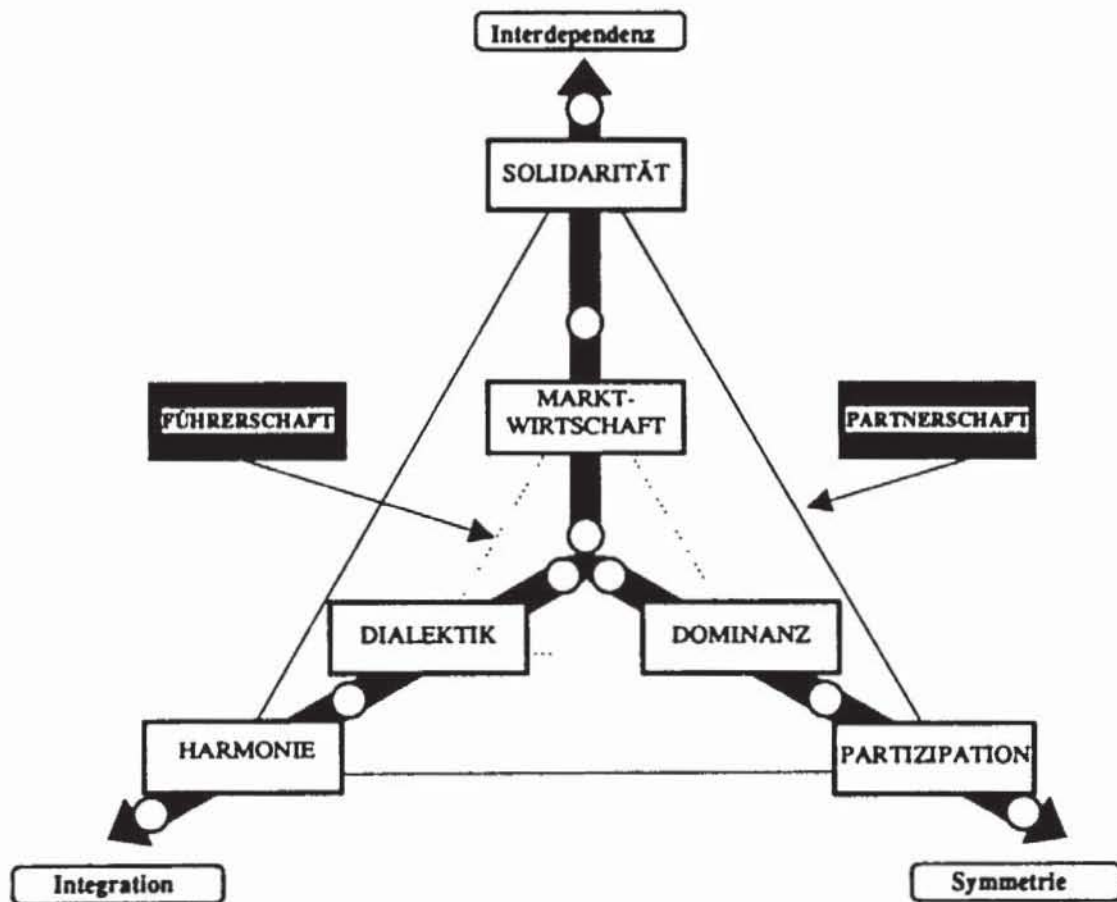


Abb. 5 Spektrum der Kooperationskulturen

zahlen sie, die DV-Abteilung rechnet ab. Wertschöpfungsseitig besteht ein „win-lose“-Verbund. Nur in Ausnahmefällen wird die Rollenverteilung auf den Kopf gestellt. Dann liefern die Fachabteilungen an die Zentrale, etwa Vorschläge oder gar IDV-Produkte. Es besteht eine klare Arbeits-, Wertschöpfungs-, Kompetenz- und auch Risiko- teilung (Produkthaftung) über die Wertschöpfungskette. Wenn der Berater aus der DV-Abteilung seine Schuldigkeit getan hat, kann der Berater gehen und geht auch gerne.

Solidarität-Spiel: Die Grundregel lautet, daß alle DV-Verantwortlichen in einem Boot sitzen. DV-Abteilung und Fachabteilungen bilden eine Solidargemeinschaft „Informationsmanagement“. Sie arbeiten als Problemlöser an der Lösung von gemeinsamen Problemen. Weder Arbeit noch Leid oder Freud werden streng geteilt. Der gemeinsame Erfolg – z.B. bei der Beschleunigung der Abwicklung von Kundenaufträgen, Verbesserung der Wettbewerbsposition durch DV als Wettbewerbswaffe oder der Reduktion des Anwenderstaus – geht vielmehr auf ein gemeinsames Konto. Wenn etwas schief läuft – z.B. allzu grüne Bananen oder exorbitante Terminüberschreitungen auftreten –, zeigt keiner mit dem Finger auf den anderen. Es gibt nur eine Kollektivschuld, keine individuellen Sündenböcke. Man rechnet nicht ab, sondern bringt füreinander Opfer, wenn es das Gemeinschaftsinteresse verlangt. Damit das Füreinander funktioniert, nimmt man auch gelegentlich auftretendes Durcheinander, sprich Doppelarbeit in Kauf.

Beispielsweise kommt es im Solidaritätsspiel zu Doppelarbeiten, wenn

- eine Fachabteilung sich bei der Planung eines IDV-Projekts überschätzt und Schnittstellen zu anderen Fachbereichen nur ungenügend berücksichtigt. Erweist sich im nachhinein die Anwendung als komplexes Entwicklungsproblem, springt bei entsprechend hoher Priorität die zentrale DV-Abteilung in die Bresche;
- zu abstrakte Methoden für die IDV von seiten der DV-Abteilung vorgegeben werden. In gemeinsamen Sitzungen versuchen dann beide Parteien, die Divergenzen in der Wissensorganisation auszuräumen

Dominanz versus Partizipation

Im Zusammenspiel von DV-Abteilung und Fachabteilungen geht es naturgemäß auch darum, wer tonangebend ist bzw. wer das Sagen hat.

Dominanz-Spiel: Bei diesem Spielverständnis gibt es eine Seite, die führt, und eine andere, die sich – mehr oder weniger freiwillig – führen läßt. Einer spielt mit anderen Worten die Rolle des Führers (Bergführer, Lotse usw.), der andere die des Geführten, also des Anpassers oder Folgers.

Zwischen DV-Abteilung und Fachabteilungen trifft man auf beide Spielarten der Dominanz:

- „Der DV-Kunde als König“: Der Dominanzanspruch der Fachabteilungen gründet sich in erster Linie auf Marktmacht. Die Fachabteilungen sehen den Markt der DV-Dienstleistungen als Käufermarkt, in denen der Kunde dominiert. Die Nachfrage-dominanz äußert sich in Postulaten wie „Unternehmerische Fachabteilungen dürfen nicht von Prioritätsentscheidungen der DV-Abteilung abhängig sein, sonst ist ihre Ergebnisverantwortung beeinträchtigt“.
- „Die DV-Profis als die Kings“: Der Dominanzanspruch der DV-Abteilung wird meist mit Expertenmacht bzw. Informationsmacht untermauert. Nach dem Prinzip „Wissen ist Macht“ sollten die Fachabteilungen auf die DV-Abteilung hören, die über einen Informationsvorsprung verfügt. Es gilt das Motto „Die Laien folgen den Profis“. [18] Die signifikanten Unterschiede in der Professionalität zwischen Fach- und DV-Abteilung werden jedoch durch neuere Entwicklungen abgeschwächt. IDV-Tools erlauben es zunehmend, daß Fachabteilungen Anwendungen in eigener Verantwortung entwickeln können. Dieser Trend zu mehr Unabhängigkeit und Eigenverantwortung des Anwenders führt zu einer „Demokratisierung“ des Informationswesens.

Partizipation-Spiel: Im Falle einer Benutzerpartizipation haben beide Seiten gleichviel zu sagen. Dieses gleichberechtigte Miteinander ist möglicherweise recht kostspielig und zeitraubend, es läuft ja im Zweifel nach dem aufwendigen Gegenstromprinzip ab. Aber: Es sorgt möglicherweise für eine bessere Nutzung der vorhandenen Wissens- und Willenspotentiale als alle Varianten des Dominanzspiels. Manche Fehlentwicklung läßt sich dadurch verhindern: Beispielsweise konzentriert man sich bei der Einführung von Computer Based Training (CBT) häufig stärker auf die technischen und weniger auf die konzeptionellen Fragen. So suchten Fachabteilungen bei der Hypo-Bank [19] ein Jahr lang nach einem geeigneten Autorensystem zur Umsetzung des Fachkonzepts. Nachdem man es endlich gefunden hatte, verweigerte die DV-Abteilung ihre Zustimmung mit der Begründung, daß das Werkzeug nicht dem State of the Art entspräche. In einem anderen Fall aus der Praxis verschickte man CBT-Disketten an die Lernenden – allerdings ohne Resonanz. Fragen der Erreichung der Zielgruppe oder der Benutzerakzeptanz wurden erst ex post behandelt.

Dialektik versus Harmonie

Hier wird der Tatsache Rechnung getragen, daß zwei Spieler „auf der gleichen Wellenlänge“ anders miteinander umgehen als Spieler aus total verschiedenen Welten. Im Falle des kooperativen Informationsmanagements geht es also um die Ähnlichkeit der Denk- und Arbeitsweisen zwischen der DV-Abteilung und den Fachabteilungen.

Dialektik-Spiel: Die DV-Abteilung formuliert bei diesem Spiel die These, die Fachabteilung(en) die Antithese. Die beiden Standpunkte sind absichtlich auf Distanz, womöglich sogar auf Rivalität programmiert.

Es herrscht wettbewerbliche bzw. wettkampfmäßige Konfrontation unter dem Motto „Technische Eleganz versus Benutzerfreundlichkeit“. Die DV-Abteilung verhält sich dabei technologie-push-orientiert, was möglicherweise Erfolgspotentiale für die Zukunft offenbart, gegenwärtig jedoch nur als „Spielzeug“ verwendbar ist. Die Fachabteilungen können ihren Bedarf an benötigten Werkzeugen i.S. eines Demand-Pull artikulieren.

Die Dialektik in der Arbeitsweise läßt sich anhand des paritätischen Informationsmanagements illustrieren. Dort bringen die Fachabteilungen Konzepte ein, die sich an Kennzahlen der Aufgabenerfüllung orientieren, spezifisch auf die bereichsindividuellen Gegebenheiten zugeschnitten und in der bereichseigenen Sprache formuliert sind (z.B. Kundensegmente, kritische Erfolgsfaktoren, Durchlaufzeiten). Die Konstrukte der einzelnen Fachabteilungen unterscheiden sich ihrerseits z.T. erheblich. Dies veranschaulicht beispielsweise eine Gegenüberstellung eines Außendienstmitarbeiters (Denkkategorien: Kundenbesuche, Key Accounts usw.) mit Aufgabenträgern aus der Arbeitsvorbereitung (Kenngrößen: Arbeitspläne, Einrichtzeiten, Vorrichtungen usw.).

Die DV-Abteilung offeriert ihrerseits Konzepte, die die Kennzahlen der Informationsressourcennutzung (SVD-Kennzahlensystem, Entwicklungs- und Wartungskosten, Performance usw.) in den Vordergrund stellen. Diese haben universellen und damit standardisierten Charakter und sind in informatik-(„EDV-chinesischer“)ingenieurwissenschaftlicher Sprache verfaßt (z.B. „Migrationsstrategien“, „RDBMS“, „CICS“, „Repositories“, „SADT“, „CUA“ usw.).

Eine derart dualistische Steuerung kann durchaus produktiv wirken, wie wir aus dem Zusammenspiel von rechter und linker Gehirnhälfte wissen. Das Zauberwort lautet hier „konstruktive Kritik“, die allerdings leicht in unkonstruktives Mißtrauen und einseitige Interessendurchsetzung umschlagen kann.

Harmonie-Spiel: Das Zusammenspiel ist hier von Vertrauen und Konsens bestimmt. DV-Abteilung und Fachabteilungen haben einen gemeinsamen Nenner gefunden. Beide denken in ähnlichen Bahnen und verfolgen ein gemeinsames Oberziel, etwa Wettbewerbsfähigkeit.

Der Paradigmawechsel von der Structured Analysis & Design-Vorgehensweise zur objektorientierten Programmierung fördert beispielsweise den Wissenskonsens zwischen DV- und Fachabteilung entscheidend. Grund: Der Einsatz objektorientierter Analyse- und Entwurfsmethoden kommt den Begriffswelten der Fachabteilungen sehr entgegen. Die Existenz einer sinnvollen Plattform für gemeinsame Denkkoperationen beider Parteien scheint gegeben. [20]

Die Aufgabe starrer, bürokratischer Phasenkonzepte berührt den Interessenskonsens von Fach- und DV-Abteilung. An die Stelle traditioneller Phasenmodelle rücken dyna-

mische, verteilte, ergebnisorientierte Vorgehensweisen (z.B. Prototyping), die der Komplexität der Problemstellungen (als echte Sonderaufgaben) eher gerecht werden. Solche evolutionären, mit Rückkopplungen versehenen Konzepte ermöglichen situationsadäquate Prozeduren i.S. einer Strategie der robusten Schritte. Die dabei praktizierte Einbindung der Benutzer in das Entwicklungskonzept gemäß der Maxime „Mache Betroffene zu Beteiligten!“ wirkt integrationsfördernd.

Führerschaft oder Partnerschaft

Die Spiele in den drei skizzierten Bereichen schließen sich nicht aus. Vielmehr lassen sie sich bausteinartig zu einem Gesamtspiel zusammenfügen. Aber: Nicht alle Spielbausteine passen zueinander. Die unstimmligen Kombinationen sind recht labil. So macht beispielsweise Solidarität gepaart mit Dominanz wenig Sinn. Ebenso kann man sich Partizipation ohne ein Mindestmaß an Harmonie bestenfalls als provisorische Übergangslösung vorstellen. Die stimmigen Kombinationen sind hingegen stabil. Von diesen lebensfähigen „Konfigurationen“ – wie man sie nennen könnte – gibt es letztlich nur zwei Grundtypen, die „Führerschaft“ und die „Partnerschaft“ (vgl. Abb. 5).

Kooperationsmix

Zwar sind Informationen über die „Wunderwelt“ möglicher Kooperationsformen sehr hilfreich. Sie dienen ja der Horizonterweiterung und geben Denkanstöße. Ab einem bestimmten Punkt entsteht jedoch der Wunsch, nicht nur über plausible Kooperationsmöglichkeiten, sondern über geeignete Kooperationsformen zu sprechen. Hier läßt sich erfahrungsgemäß der Wunsch nach Patentrezepten nur schwer unterdrücken. Die Frage nach der optimalen Kooperationsstruktur ist bereits vom Ansatz her falsch gestellt. Es gilt die Entscheidungsregel: „Alle Kooperationsstrukturen sind gut geeignet – in unterschiedlichen Anwendungskontexten.“

Gegen diese wachswichte Feststellung könnte nun vorgebracht werden, daß ein Megatrend, nämlich das unternehmerische Informationsmanagement, die Kooperationskultur der Marktwirtschaft so stark antreibt, daß sich hierdurch das überlegene Kooperationsmodell schlechthin herauskristallisiert.

Mit Blick auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit wollen diverse Unternehmen dafür sorgen, daß jede einzelne Organisationseinheit unternehmerisch agiert. [21] Von dieser Entrepreneurship- bzw. Intrapreneurship-Welle wird auch das Informationsmanagement erfaßt. Die DV-Abteilung soll als Profit-Center organisiert werden. [22] Es bietet seine Dienstleistungen einer internen bzw. externen Kundschaft an. Umgekehrt können die Fachabteilungen – selbst Profit-Center – mehr oder weniger frei zwischen hausinternen oder externen Bezugsquellen für DV-Dienste wählen.

Das nachfolgende Zitat steht deshalb beispielhaft für einen sich abzeichnenden Trend im Informationsmanagement: „Die Einführung von Cost-Center-Strukturen als Grundlage zur Delegation von Geschäftsprozeß- beziehungsweise Geschäftsfeldverantwortung kann zur Entfaltung von unternehmerischem Bewußtsein beitragen, ohne im Kostenverrechnungschaos ‚innerbetrieblichen Wettbewerbs‘ zwischen pseudoautarken Großkostenstellen zu versinken.“ [23]

Dieser Megatrend zum unternehmerischen Informationsmanagement läuft auf ein Führerschaftsverhältnis zwischen Fachabteilungen und DV-Abteilung hinaus: Fachabteilungen spielen den König Kunden, DV-Abteilungen haben als Dienstleister zu

dienen. Aber: Dieses Modell eignet sich nicht als Rahmenphilosophie für die Kooperation zwischen DV-Abteilung und Fachabteilungen! Dagegen sprechen folgende Schwächen dieses Ansatzes:

- **Kurzsichtigkeit:** Herkömmliche Center-Konzepte konzentrieren sich bekanntlich auf den kurzfristigen Erfolg, der sich innerhalb einer Jahresfrist etwa in Kosteneinsparungen nachrechnen läßt. Langfristiges Engagement wird hingegen kaum honoriert. Darunter leidet zwangsläufig die programmatische Ausrichtung der DV-Abteilung, das DV-seitige Integrationspotential im Unternehmen wird geschwächt.
- **Konfektionsware** Das Kostenbewußtsein in einer unternehmerisch agierenden DV-Abteilung hat nicht nur eine positive Kostenseite, sondern auch eine Kehrseite. Die Kostenorientierung kann dazu verleiten, primär standardisierte Allerwelts-Leistungen von der Stange anzubieten (etwa: Standardsoftware und Software-Produktschulung). Die Kundschaft wird mit Blick auf Kostendegression nicht mehr segmentiert in mehrere interne Kundensegmente und mehrere externe Kundensegmente (darunter auch die Abnehmer für andere Hard- bzw. Softwareprodukte des Hauses). Vielmehr entwickelt sich beispielsweise die Anwendungsprogrammentwicklung zum Massenanbieter. Diese Tendenz wird möglicherweise durch ein Erlösdenken noch verschärft. Es besteht die Gefahr, daß die Maxime „Wir machen Anwendungen!“ immer mehr durch die Maxime „Wir machen Geld!“ verdrängt wird. Mit Konfektionsware wird aber gegen das Gebot der Kundenorientierung verstoßen: Die Leistungen enthalten zu wenig Kundennutzen. Die Fachabteilungen müssen folglich wichtige Anpassungsleistungen in Eigenregie erstellen. In den meisten Fällen übersteigt jedoch die Komplexität der Anpassungsprobleme die DV-Problemlösefähigkeit der Fachabteilungen. Diese müssen sich ihrerseits nach anderen, externen Bezugsquellen umsehen. Das unternehmensinterne Kooperationsvolumen zwischen DV-Abteilung und Fachabteilungen schrumpft. In dieser Situation fällt der Schritt zum Outsourcing mit Hilfe externer Anbieter relativ leicht. Dabei wird jedoch nur eine Abhängigkeit durch eine andere eingetauscht und das eigentliche Problem nicht gelöst. Die Fachabteilungen gelangen so möglicherweise vom Regen in die Traufe.
- **Wertschöpfungsverteilung:** Werden nur Standardleistungen angeboten, muß die aktive Fachabteilung diese selbst im Rahmen ihrer Möglichkeiten auf entsprechende Ressortspezifika anpassen. Ein intern gekauftes Programmpaket muß beispielsweise durch eine IDV-Leistung in der Regie der Fachabteilungen nachgebessert werden. Die Fachabteilung ist gezwungen, sich ihren Kundennutzen selbst zu schaffen. Sie muß Standardleistungen maßschneidern (customizing) und Einzelleistungen (z.B. DV-Schulungen und CBT-Programme) zu einem Komplett- bzw. Systemangebot integrieren. Für die Schaffung dieses Mehrwerts erhält sie aber keine Gutschrift. Die Verteilung der Wertschöpfung wird folglich ungerecht. Die Kooperationsbereitschaft der Fachabteilungen wird erheblich gemindert, da sie als „Self-customizer“ und „Systemintegratoren“ handeln müssen. [24]
- **Monopolstellung:** Bietet die DV-Abteilung nun maßgeschneiderte und schlüsselfertige Leistungen an, ändern sich leicht die Spielregeln. So hat etwa die DV-Abteilung für firmenspezifisch-einzigartige Individualsoftware-Programme eine Monopolstellung inne. In diesem Monopoly-Spiel ist die DV-Abteilung also weniger Diener, sondern Führer.
- **Gemeinschaftsentwicklung:** Gerade zur Sicherung des Kundennutzens wird das klassische Marktwirtschaftsspiel mehr und mehr durch das Modell einer Gemeinschaftsentwicklung verdrängt. Gemeinschaftsentwicklung kann aber nur in einer Solidargemeinschaft gelingen. Das Verrechnungsprinzip der innerbetrieblichen

Leistungsverrechnung versagt, wenn die abnehmende Fachabteilung selbst aktiv in die Entwicklung eines Prototypen, einer Benutzeroberfläche usw. investiert hat. Die Bereitschaft der Fachabteilung, in kooperativer Manier Mitarbeiter abzustellen, die zumindest am Fachentwurf mitwirken, wird gemindert, wenn die Fachabteilung ansonsten lediglich als zahlender Kunde auftreten darf.

Gleiches gilt für eine Fachabteilung, die die Vorreiterrolle der internen Pilotkundschaft (first customer shipment) übernimmt. Der Bereitschaft, als Versuchskaninchen an den Risiken mitzutragen, steht mit der Anwendung von Verrechnungspreisen kein adäquater Lohn gegenüber. Statt dessen wird jede Fachabteilung eine bereits erprobte Lösung fordern. Mangels Freiwilliger versucht die DV-Abteilung ihr Heil in einer „second-to-market“-Strategie. Zum Schluß gibt es kein Happy End, sondern die Erkenntnis, daß strategisch wichtige Informationsverarbeitungsaufgaben nicht oder nur zu spät im Hause angegangen werden.

Auf der Basis der untersuchten Stärken und Schwächen einzelner Kooperationsmodelle läßt sich nun eine Faustregel für ein „Kooperationsmix“ aus kontextgerechten Kooperationsmodellen formulieren:

- Unspezifische Standard-DV-Konzepte sollten in der Kunden-Führerschaft der Fachabteilungen bereitgestellt werden.
- Unternehmensspezifische Informationskonzepte lassen sich am besten in der Experten-Führerschaft der DV-Abteilung entwickeln.
- Ressortspezifische DV-Konzepte sollten im Rahmen einer partnerschaftlichen Gemeinschaftsentwicklung entstehen.

Zusammenfassung: Organisation des kooperativen Informationsmanagements

Die voranstehenden Ausführungen verdeutlichen, daß die Organisationsarbeit das Anliegen eines kooperativen Informationsmanagements durch folgende Service-Leistungen unterstützt:

- Die Organisation hat eine ganze Palette von brauchbaren und kombinierbaren Kooperationsstrukturen anzubieten. Dabei werden Erfahrungen aus gleichgelagerten Kooperationsproblemen (etwa aus der Zusammenarbeit zwischen Fachabteilungen und Qualitätssicherung) eingebracht.

Für unterschiedliche Anwendungsfälle sollten mehrere Verteilungs- und Koordinationsmodelle parallel eingesetzt werden.

Beispiel: Die Entwicklung einer Gesamtkonzeption für das Informationsmanagement benötigt sowohl die Durchsetzungspotentiale der Geschäftsleitung als auch der Fachabteilungsleiter. Zur Entlastung der Geschäftsleitung lassen sich Berater als Prozeßpromotoren einsetzen. Das breite Spektrum und die zunehmende Komplexität der DV-Anwendungssysteme erfordern Spezialisierungen auf seiten der Fachabteilungen und der DV-Abteilung. DV-Koordinatoren aus den Fachabteilungen besitzen die Kompetenz, fachliche Regelungen im Hinblick auf das Datenmanagement (z.B. Dateneingabe und -ausgabe, Verarbeitungsregeln, Abstands- und Abfolgeeffekte, vor- und nachgelagerte Tätigkeiten etc.) zu spezifizieren. Gleichmaßen wichtig ist der Einsatz von DV-Referenten. Als Ansprechpartner bzw. „front office“ für Fachabteilungen sorgen sie für die Verbindungen mit entsprechenden DV-Spezialisten und für den Abbau von Wissensbarrieren. Die Gestaltung eines partnerschaftlichen Rahmens erfordert weiterhin ein transparentes Informations-

wesen. Hierzu sind direkte Kommunikationswege zu installieren, in denen alle betroffenen Fachabteilungsmitarbeiter auch hinreichend unterrichtet werden.

Für eine dauerhaft angelegte Kooperationskultur bietet sich die Implementierung permanenter Abstimmungsgremien an. Als Mitglieder dieser Beiräte sollten Leiter der Fachabteilungen, der DV- und Organisationsabteilung sowie der Revision und des Controllings mitwirken. Das Aufgabenspektrum derartiger Gremien reicht von der Entscheidung über gemeinsam getragene Ziele bei Langfristkonzeptionen, der Prioritätsvergabe von DV-Projekten, der Konfliktbeilegung bis hin zur Vorbereitung von Entscheidungen der Unternehmensspitze. Abteilungsübergreifende DV-Projekte sind mit Hilfe temporärer Projektgruppen zu lösen. Die Überwachungsaufgabe wird nach dem Prinzip der „linking pins“ auf bestimmte Mitglieder des Lenkungsausschusses übertragen. [25] Die Leiter der Organisation und der DV-Abteilung sind auf alle Fälle im Lenkungsausschuß zu involvieren.

- Zuzüglich zu den klassischen Verteilungs- und Koordinations-Modellen der DV-Arbeit kann die Organisation insbesondere zwei Erweiterungen einbringen:
 - In Analogie zum Personalreferenten-Modell aus der kooperativen Personalarbeit besteht die Möglichkeit, eine „Kundenmanager“-Stelle zu schaffen. Bei dieser Verteilungsvariante fungiert der EDV-Referent mit Sitz in der Anwendungsentwicklung als Betreuer bzw. Ansprechpartner (front office) für einzelne Fachabteilungen, und zwar ohne ein zwischengeschaltetes Information Center wie beim IDV-Ansatz.
 - Das Promotoren-Modell thematisiert die notwendigen Promotionspotentiale für ein strategiegerechtes Informationsmanagement. Insbesondere die exponierte Stellung der „Champions“ als Koordinationshelfer wird dadurch deutlich: Gerade das (traditionell häufig vernachlässigte) Problem der Überwindung von Sprachbarrieren und der Konfliktbeilegung erweist sich im Informationsmanagement als nicht-trivial.
- Kooperationsstrukturen müssen eingebettet sein in eine Kooperationskultur. Funktionstüchtige Kooperation basiert auf einem Kultur-Struktur-Mix.
- Das auf dem Profit-Center-Konzept basierende marktwirtschaftliche Kooperationsmodell eignet sich als spezielles Kooperationsmodell für ein spezielles Leistungssegment (Standard-DV-Konzepte), nicht aber als Rahmenkonzept. Für bestimmte Anwendungsfälle, wie z.B. die Implementierung von Standard-SAP-Software, ist eine solche Marktausrichtung zwar durchaus förderlich. Würde es jedoch als universelles Rahmenkonzept verwendet, wäre die Kundenorientierung des Informationsmanagements nicht mehr garantiert, sondern ernsthaft gefährdet.
- Die Vorteile des Paradigmenwechsels zur objektorientierten Programmierung dürfen nicht nur einseitig auf der technischen Seite (Wartung, Wiederverwendbarkeit von Modulen usw.) gesehen werden. Das Potential dieser Analyse- und Entwurfsmethodik wird dadurch sträflich unterschätzt: Als „Kulturwerkzeug“ läßt sich die objektorientierte Programmierung für die Wissenharmonisierung von DV-Abteilung einerseits und Fachabteilungen andererseits nutzen.

Literatur

- [1] Vgl. Selig, J.: EDV-Management – Eine empirische Untersuchung der Entwicklung von Anwendungssystemen in deutschen Unternehmen. Berlin u.a. 1986
- [2] Vgl. z.B. Angermeyer, H.C.: Informationsmanagement als organisatorische Aufgabe. In: ZFO 59 (1990) 3, S. 176–180; Pilgrim, J.: Mensch und Computer. Der Computerbenutzer als

- Organisationsphänomen. In: ZFO 59 (1990) 4, S. 251-255; *Weilbach, E.*: Organisation und Datenverarbeitung. Kooperation oder Integration? In: *Office Management* 38 (1990) 5, S. 44-47
- [3] Vgl. z.B. *Gautanides, M.*; *Beck, C.*; *Klaedtke, M.*; *Lutke-Schwienhorst, R.*: Der Personalcomputer auf dem Weg zur Spitze, Konsequenzen des PC-Einsatzes für Organisation und Personal In: ZFO 57 (1988) 2, S. 89-95; *Finke, W.F.*: Information Resources Management - Organizational Concepts and the Need for Education. In: *Bullinger, H.J.*; *Protonotarios, E.N.*; *Bousohous, D.*; *Reim, F.* (Hrsg.). Concepts for Increased Competitiveness Proceedings of the First European Conference on Information Technology for Organizational Systems, Athens 16.-20 May, Amsterdam u.a. 1988, S. 266-271
- [4] Vgl. z.B. *Passino, J.H.*; *Severance, D.G.*: The Changing Role of the Chief Information Officer. In: *Planning Review* 16 (1988) Oct., S. 38-42; vgl. *Witte, E.*: Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell Göttingen 1973
- [5] Vgl. *Hauschildt, J.*; *Chakrabarti, A. K.*: Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle In: ZFO 57 (1988) 6, S. 378-388
- [6] Vgl. z.B. *Hieke, D.*: Strategische Informationsplanung (SIP) in der Praxis. In: HMD 27 (1990) 154, S. 69-83; *Martiny, L.*; *Klotz, M.*: Strategisches Informationsmanagement - Bedeutung und organisatorische Umsetzung 2. Auflage, München-Wien 1990; *Wintersteiger, W.*: Strategische Planung der Informationsverarbeitung als unternehmensweiter Entwicklungsprozeß In: HMD 27 (1990) 154, S. 100-109
- [7] Vgl. z.B. *Hopper, M.D.*: Sabre - Lektionen für das Überleben im Informationszeitalter. In: *Harvard Manager* (1991) 1, S. 80-87; *Kubicek, H.*: Der überbetriebliche Informationsverbund als Herausforderung an die Organisationsforschung und -praxis. In: *Information Management* 6 (1991) 2, S. 6-15; *Mertens, P.*; *Griese, J.*: Integrierte Informationsverarbeitung 2. Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie. 6. Auflage, Wiesbaden 1991
- [8] Vgl. *Hopper, M.D.*: Sabre - Lektionen für das Überleben im Informationszeitalter. In: *Harvard Manager* (1991) 1, S. 80-87
- [9] Für die Differenzierung von privaten und öffentlichen Daten vgl. *Abramowicz, K.*; *Dittrich, K.R.*; *Langle, R.*; *Raupp, T.*: Verteilungsaspekte in strukturell objekt-orientierten Datenbanksystemen für den Einsatz in Entwurfsanwendungen. In: *Angewandte Informatik* (1988) 9, S. 373-384
- [10] Vgl. *Reiß, M.*: Das Kongruenzprinzip der Organisation. In: *WiSt* 11 (1982) 2, S. 75-78
- [11] Vgl. *Klein, H.*: Partnerschaft zwischen Fachabteilung und EDV. In: Heilmann, H. (Hrsg.): 9 Jahrbuch der EDV, Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung und EDV, Wiesbaden 1980, S. 15-63
- [12] Vgl. *Mez, B.*; *Speck, P.*: Der Personalreferent: Aufgaben, Anforderungen und organisatorische Einordnung. In: *Die Sparkasse* 104 (1987) 2, S. 70-74
- [13] Vgl. *Heilmann, H.*. Thesen zur Podiumsdiskussion: Organisationsstrukturen im Informationsmanagement In: *Heilmann, H.*; *Gassert, H.*; *Horváth, P.* (Hrsg.) *Informationsmanagement*, Stuttgart 1990, S. 107-136; *Mertens, P.*: Aufbauorganisation der Datenverarbeitung. Zentralisierung - Dezentralisierung - Informationszentrum. Wiesbaden 1985; *Albrecht, R.*: Neue Rolle für Benutzerservice. In: *Focus* (1991) 5, S. 28-41; *Hammond, L.W.*; *Crouse, R.L.*; *Ellis, D.A.*: Information centers. In: *Rabiny, J.*; *Jackowski, E.M.* (Hrsg.): *Handbook of Information Resource Management* New York - Basel 1988, S. 255-292; *Poeschel, F.*: Benutzerservice. „Feuerwehr“ für Pannen und Notfälle. In: *PC Magazin* (1991) 34, S. 75-76
- [14] Vgl. *Canning, R.* (Hrsg.): Attacking the backlog problem. *EDP Analyzer* 22 (1984) 12, S. 8
- [15] o.V.: Eine Geschäftsordnung soll das DV-Chaos beseitigen. Immer mehr mittlere Betriebe ordnen ihre Datenverarbeitung den Fachbereichen unter. In: *Computerwoche* 18 (1991) 2, S. 7
- [16] Vgl. z.B. *Scholz, C.*; *Hofbauer, W.*: Organisationskultur - Die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden 1990; *Scholz, C.*: Informationskultur ist Teil der Unternehmenskultur. In: *Computerwoche* 17 (1990) 51/52, S. 35-36, *Computerwoche* 18 (1991) 1, S. 31 und *Computerwoche* 18 (1991) 2, S. 23-24
- [17] Vgl. *Reiß, M.*: Der Assoziationsstern: Ein Wegweiser durch die Kooperationslandschaft. Arbeitspapier, Stuttgart 1990

- [18] Vgl *Weltz, F., Bollinger, H.* Nutzerbeteiligung oder kooperative Systementwicklung? In *Office Management* 38 (1990) 3, S. 26-32
- [19] Vgl o V *CBT im Kompetenzgerangel zwischen DV und Fortbildung* In *Computerwoche* 17 (1990) 51/52 S. 37
- [20] Vgl *Klotz, U.* Informationen nutzen statt Daten verarbeiten In *Office Management* 39 (1991) 12, S. 43 oder *Stoyan, H.* Objektorientierte Systementwicklung Einführung, Überblick, Perspektiven In *HMD* 26 (1989) 145, S. 3-12
- [21] Vgl z B *Penzel, H.-G.* Von der DV-Planwirtschaft hin zu der IT-Marktwirtschaft In *Computerwoche* 18 (1991) 43, S. 59-65
- [22] Vgl z B *Vincent, D.R.* IS as a Profit Center In *EDU Performance Review* (1986) September, S. 8-9
- [23] *Eiff, W.* von Cost-Center „Informations-Management“ In *Office Management* (1991) 9, S. 36
- [24] Vgl *Picot, A.* Organisation von Informationssystemen und Controlling In *Controlling* 2 (1990) 6, S. 296-305
- [25] Neuere Ausführungen zu dem Modell von Likert (vgl. *Likert, R.* *New Patterns of Management* New York u.a. 1961) finden sich z B bei *Staehe, W.* *Management* 5. Auflage, München 1990, S. 703ff