

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** 14 (1999)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Das strategische Veränderungspotential im Informationsmanagement für innerbetriebliche Informationsvermittlungsstellen : Computingkonzepte zur Wissensverteilung : ein Vorbericht zur KWID-Veranstaltung vom 14. bis 16. April 1999 in Basel

**Autor:** Holländer, Stephan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-769086>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## DAS STRATEGISCHE VERÄNDERUNGSPOTENTIAL IM INFORMATIONSMANAGEMENT FÜR INNERBETRIEBLICHE INFORMATIONSMITTLUNGSSTELLEN:

# COMPUTINGKONZEPTE ZUR WISSENSVERTEILUNG

EIN VORBERICHT ZUR KWID-VERANSTALTUNG  
VOM 14. BIS 16. APRIL 1999 IN BASEL

Von Stephan Holländer, Präsident der Schweizerischen Vereinigung für Dokumentation

Unternehmungen in einem dynamischen Wettbewerb und in zunehmend von Informationsprozessen geprägten Arbeitsabläufen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, vormalig gängige Strukturierungsprinzipien der Arbeitsteilung (wie Trennung von Planungs-, Ausführungs- und Kontrollprozessen, Hierarchie und Bürokratisierung) zu durchbrechen.

Aktive Beteiligung des Einzelnen, Eigenverantwortung und selbständige Unternehmenseinheiten mit *Cost- oder Profit-center-Prinzip* sind Merkmale dieses dynamischen Organisationsansatzes. Konzentriert können die beiden Ansätze nach P. Baily<sup>1</sup> so dargestellt werden:

INDUSTRIAL AGE	INFORMATION AGE
Task Specialization	Task Integration
Sequential Processes	Parallel Processes
Hierarchy Management	Team Management

*Lean Management* und *Gruppenarbeit* erfordern eine umfassende Umgestaltung bisheriger Organisationsansätze auch im Informationsvermittlungsbereich. Der Stand der Umsetzung des *Business Redesigns* in führenden Unternehmen lässt sich gemäss E. Ulrich<sup>2</sup> mit folgenden Grundsätzen zusammenfassen:

ORGANISATIONELLE EBENE	STRUKTURPRINZIP
Unternehmen	Dezentralisierung
Abteilung	funktional integrierte, selbst regulierte Einheit
Unterabteilung	selbständig geführte Gruppe
Individuum	gelenkte unternehmerische Eigenständigkeit

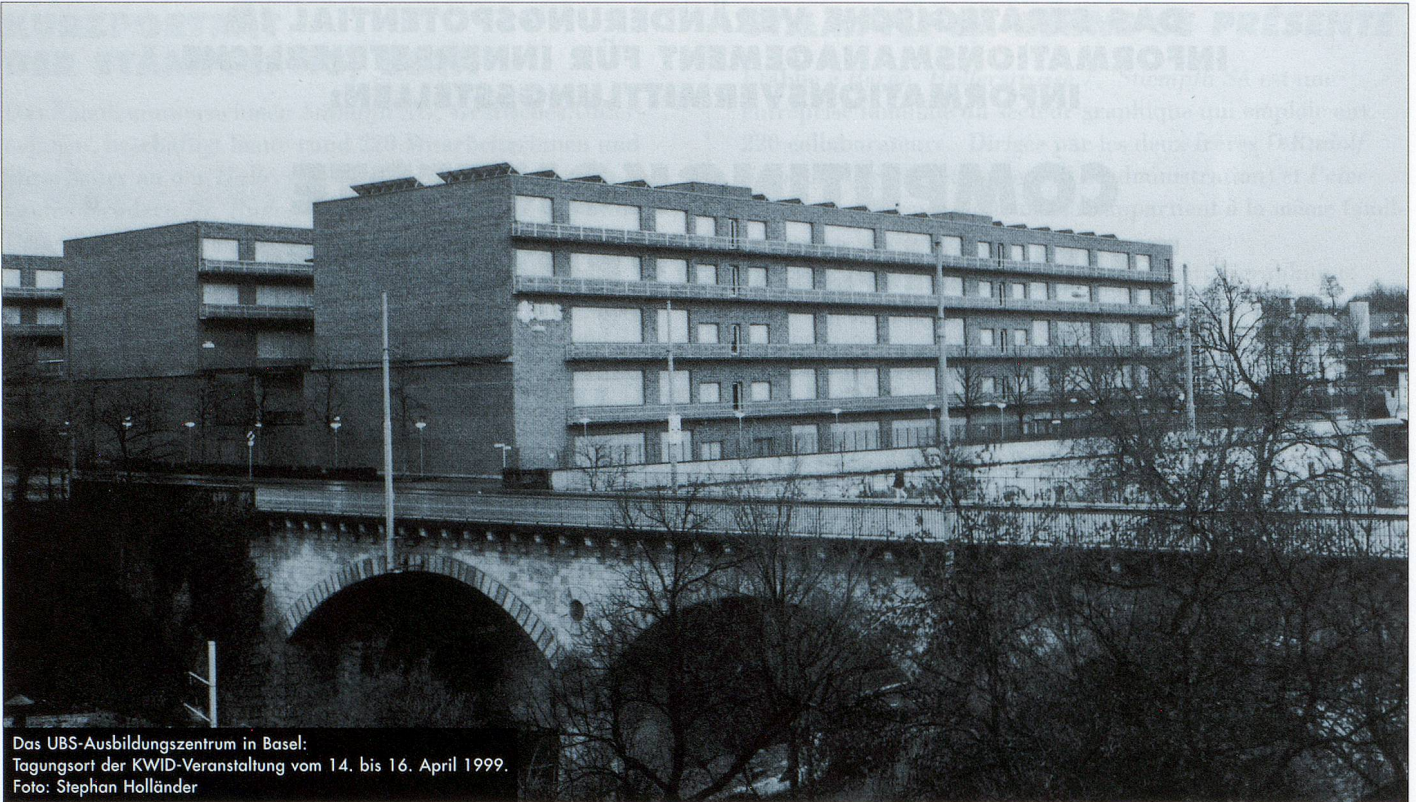
Die Möglichkeiten der heutigen Informations- und Kommunikationstechnologie mit dem *Server-Client-Prinzip* und der *Internet-Technologie* fördern diese Entwicklung mit *Intranets* und *geteilten Datenbankkonzepten*. Damit wird es möglich, auf Informationen immer dann zuzugreifen, wenn die selbstverantwortlichen Individuen in den Unterabteilungen im Unternehmen diese benötigen. Ausgehend von der Ablösung zentralistisch angelegter *Informationskonzepte* und den anstehenden und umgesetzten *Business Redesign-Konzepten* macht diese Entwicklung auch vor

den *innerbetrieblichen Informationsvermittlungsstellen* (IVS) nicht Halt. Die sich verändernde Umgebung hat nachhaltigen Einfluss auf die organisationelle Ausrichtung der IVS. Auch hier müssen organisatorische Veränderungen vorgenommen werden, um mit den neuen unternehmerischen Herausforderungen Schritt zu halten. Waren aufgrund der in der Vergangenheit üblichen Organisationsform innerbetriebliche Informationsvermittlungsstellen als Stabstellen oder als zentrale Dienstleistungsabteilungen ihren Unternehmungen zugeordnet, so ergeben sich nun neue Strukturierungsmöglichkeiten, die die generelle Entwicklung zur Dezentralisierung von Dienstleistungen und deren Integration in die selbstregulierenden Organisationseinheiten erlauben<sup>3</sup>.

## DEZENTRALISIERUNG DER INNERBETRIEBLICHEN INFORMATIONSMITTLUNGSSTELLEN?

Bei der laufenden Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnologie und mit dem Paradigmenwechsel in der Organisation der Unternehmen liegt der Schritt nahe, die Informationsvermittlung dorthin zu verlegen, wo sie effektiv gebraucht wird, nämlich zum Endkunden. Weg von der automatisierten Massendatenverarbeitung hin zur kooperativen, teamunterstützenden Informationsvermittlung. Damit verändert sich auch der Beitrag der innerbetrieblichen Informationsdienstleister. Waren gestern noch ihre Fähigkeit, mit dem neusten Stand der Technik Schritt halten zu können, und das dazugehörige Know-how in fachlichen Dingen ausschlaggebende Kriterien für die innerbetriebliche Akzeptanz der innerbetrieblichen Informationsvermittlung, so bildet heute die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter, der oder dem die Aufgabe der Informationsvermittlung in der Unternehmung zukommt, einen integrativen Teil jenes unternehmensweiten Netzes, das sich die Informationsbeschaffung wie auch die Informationsvermittlung zur Aufgabe macht.

Die Praxis hat gezeigt, dass Unternehmen, die neue Produkte nicht rechtzeitig auf den Markt bringen, die Lieferzeiten nicht einhalten und auf Kundenwünsche zu spät eingehen, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer nicht erhalten können. Die Informationsverteilung hat einen wesentlichen Einfluss auf den Faktor Zeit. Die Zeit als



Das UBS-Ausbildungszentrum in Basel:  
Tagungsort der KWID-Veranstaltung vom 14. bis 16. April 1999.  
Foto: Stephan Holländer

Wettbewerbsfaktor ergibt sich aus den immer schnelleren Technologiesprüngen und der daraus resultierenden Verkürzung der Produkt-Lebenszyklen. In vielen Branchen hat sich gezeigt, dass Koordinationsprobleme in Entwicklungsprojekten ihren Ursprung auch in unterschiedlichen Informationsbeständen der Beteiligten haben. Der Ansatzpunkt liegt darin, den einzelnen Mitarbeitern, Gruppen und Unternehmenseinheiten die Wichtigkeit des Informationsprozesses im Gesamtprozess zu verdeutlichen und die notwendigen Informations- und Kommunikationsprozesse herzustellen, die zu einer wesentlichen Beschleunigung der Abläufe beitragen können.

Hier vermögen betriebsinterne Informationsvermittler im Sinne des TQM-Prinzips «First Time right» Wesentliches dazu beizutragen, dass die Informationsverteilung von Anfang an vor Ort optimal gewährleistet ist und dass auch aus begangenen Fehlern die Wiederholung gleicher Fehler vermieden wird: durch das systematische Festhalten von den daraus gezogenen Lehren.

## INFORMATIONS- UND WISSENSNETZE SCHAFFEN

Das Austauschen von Information und das Mitteilen von Wissen unter Mitarbeitern kann nicht erzwungen, aber durch günstige Rahmenbedingungen wesentlich erleichtert werden. Es geht hier in erster Linie um die Schaffung geeigneter Infrastrukturen, die solche Austauschprozesse fördern. Der Austausch von Informationen und Wissen soll allen Mitarbeitern schnellen und ständigen Zugang zur Wissensbasis des Unternehmens ermöglichen. Nicht jeder braucht alles zu wissen. Es muss sichergestellt werden, dass Mitarbeiter und Gruppen Zugang zu den Wissensbasen haben, die sie für ihre effiziente Aufgabenerfüllung brauchen. Es gilt auch hier das «Need to know»-Prinzip, das ein

gewisses Kernwissen bildet, das wesentlich für die Wettbewerbsposition der Firma ist und geschützt werden muss. Die Wissensverteilung im Unternehmen läuft somit unabhängig von etablierten Hierarchiestufen und ermöglicht das bedarfsgerechte fallweise Zugreifen auf die Wissensbasis des Unternehmens.

## WISSENSVERTEILUNG ÜBER FIRMIENINTERNE NETZE

Die technische Konzeption der Wissensverteilung in der Unternehmung ist nicht die einzige, aber eine wichtige Komponente in der schnellen Wissensmultiplikation. In der Diskussion stehen zum einen die *Groupware-Lösungen* und zum anderen die *Intranet-Lösungen*.

*Intranet-Lösungen* müssen drei Forderungen erfüllen, wenn sie ihren Zweck der unternehmensweiten Wissensmultiplikation erreichen sollen: In der Konzeption muss es einen Bereich geben, der Nachrichtenankündigung und -austausch dient. Ein zweiter Bereich gilt der Festhaltung gemachter Erfahrungen (*lessons learned*) und dem Erfassen von Kernprozessen der geschäftlichen Abläufe, Problemlösungswissen und Standardlösungen (*best practice*). Sie stellen das eigentliche Firmenwissen dar. Ein dritter Bereich dient dem Erfahrungs- und Wissensaustausch über spezifische Probleme. Hier können neue Lösungen diskutiert werden.

Eine wichtige Voraussetzung für die unternehmensweite Akzeptanz des Systems ist die Pflege eines solchen Systems durch Fachleute, die dafür besorgt sind, dass das System benutzerfreundlich konzipiert ist und dass das Informationsangebot aktuell gehalten wird.

Im weiteren muss Sorge dafür getragen werden, dass der mengenmässige Umfang eines solchen Informationssystems nicht unübersichtlich zunimmt. Die Koordination der

Wissensverteilung kann durch diese Unternehmensspezialisten unternehmensweit gesichert werden, und die Konsistenz des zur Verfügung gestellten Wissens kann so gewährleistet werden. Es können aber nicht gewisse Gruppen gezielt angesprochen werden, so dass die Wissensverteilung nicht gezielt im Hinblick auf gewisse Zielgruppen des Unternehmens realisiert werden kann.

Diesen technischen Nachteil glauben die *Groupware-Konzepte* gelöst zu haben, da sie die Verteilung des Wissens durch gewisse Mechanismen steuern können. Diese Mechanismen sollen sicherstellen, dass der Prozess der Wissensverteilung innerhalb einer bestimmten Benutzergruppe koordiniert und weitgehend konsistent gehalten wird. Wissensidentifikation, Wissensverteilung, Wissensnutzung und die Weiterentwicklung von Wissen sind so ohne weiteres möglich, glaubt man den Vertretern von Groupware-Lösungen. Meist werden in solchen Lösungen die Möglichkeiten angeboten, externe Wissensquellen einzubinden und zur Wissensidentifikation diese mit einer Bewertung zu versehen, um andere Mitarbeiter auf deren besondere Signifikanz aufmerksam zu machen.

## TECHNISCHE MÖGLICHKEITEN STOSSEN AN ORGANISATIONELLE BARRIEREN

All diese technischen Möglichkeiten lassen oft vergessen, dass die Technologien ihre Möglichkeiten dann ausspielen können, wenn die Unternehmenskultur betont *lernorientiert* ist und sie die Wissensverteilung bewusst *fördert*. Fehlendes Bewusstsein oder mangelnde Motivation der Mitarbeiter einer Unternehmung können im Umgang mit solchen Systemen das potentielle Wissen der Firma schnell an Unlust oder Unwissen auflaufen lassen. Die Pflege der Infrastruktur und die Schulung im Umgang mit dem System sind wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementation des Systems. Experten sollen also für die Aktualisierung, das Einhalten gewisser Rahmenbedingungen eingesetzt werden. Fördert das Unternehmen die individuelle Teilungsbereitschaft für Wissen im Unternehmen bei den Mitarbeitern, so ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für die Wissensverteilung im Unternehmen geschaffen.

Des weiteren müssen auch die für das Unternehmen relevanten Wissensbereiche bestimmt und vorstrukturiert werden. Das Vertrauen in den Nutzen solcher Systeme wird sehr langsam gefasst; negative Erlebnisse in wirklichem und vermeintlichem Zusammenhang können gewonnenes Vertrauen sehr schnell wieder zerstören. Wissensorientierte Anreiz- und Beurteilungsmechanismen müssen Massnahmen der Geschäftsleitung sein, die dieses Vorhaben unterstützt. Im Unternehmen muss die Bereitschaft wachsen, Informationen nicht als *Holschuld* zu begreifen, sondern sie als *Bring-schuld* zu sehen. Dies muss ein von der Unternehmensspitze vorgelebter Grundsatz sein.

## NEUE AUFGABEN UND CHANCEN

Die innerbetrieblichen Informationsvermittlungsstellen können hier in neue Aufgaben wachsen. Das Vernetzen intern vorhandenen Wissens und der Transfer externen Wissens

und dessen Verbindung mit dem internen Wissen im unternehmensweiten Informationssystem bilden Aufgabe und Herausforderung für die innerbetrieblichen Informationsvermittlungsstellen<sup>4,5</sup>.

## KWID BASEL 99

Lösungsansätze und verwirklichte Konzepte aus der Praxis sollen an der *KWID in Basel* präsentiert werden (vgl. *Details in ARBIDO 2/99, S. 14 und 15*). Nicht nur Managementkonzepte, sondern auch realisierte Technologiekonzepte werden vorgestellt.

Das Informationsmanagement setzt sich aus mehreren Tätigkeitsfeldern zusammen: Wissensmanagement, IT-Konzept und -Management und Informationswirtschaft bilden Teilthemen des Informationsmanagements. Die verschiedenen Aspekte und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des Informationsmanagements sollen in Basel durch Konzepte und Fallstudien aus verschiedenen Branchen vorgestellt werden. Die KWID-Tagung wird Gelegenheit bieten, Dokumentare mit den Chancen und Risiken der Neupositionierung der innerbetrieblichen Informationsvermittlung in einer sich verändernden Unternehmensumgebung vertraut zu machen. Diskussionsforen sollen den Austausch zwischen Referenten und Teilnehmern fördern.

Die verschiedenen Aspekte werden jetzt schon im Forum auf den Webseiten der KWID Basel 99 unter der Adresse

[www.svd-asd.org/kwid](http://www.svd-asd.org/kwid)

diskutiert. Positionsbezüge und Beiträge sind jederzeit willkommen, eine Teilnahme an der Tagung in Basel ist ausdrücklich erwünscht.



Stephan Holländer (Foto: ZVG)

<sup>1</sup> P. Baily: Workgroup computing. Personal computing in the 90<sup>th</sup>. In: F. Kaderali (Hrsg.): Kommunikationsnetze der Unternehmen im Umbruch. Herausforderungen und Entwicklungstrends. Velbert: Online. 1993.

<sup>2</sup> E. Ulrich: Gruppenarbeit. Arbeitspsychologische Konzepte und Beispiele. In: J. Friederich, K.-H. Rödiger (Hrsg.), Computergestützte Arbeit, Stuttgart 1991.

<sup>3</sup> So auch J. Hergert: Information – Ressourcen – Management mit Groupware. In: W. Neubauer (Hrsg.), DGD, Deutscher Dokumentartag 1994, Frankfurt 1994.

<sup>4</sup> W. Probst, S. Raub, K. Romhardt: Wissen managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt 1998.

<sup>5</sup> J. Hergert: Strategisches Informationsmanagement für Informationsvermittlungsstellen – Informationsmanagement als Herausforderung. In: J. Hergert/W. Schwuchow, Strategisches Informationsmanagement, Konstanz 1997.