

Informationsflussgestaltung als Arbeits- und Organisationsoptimierung

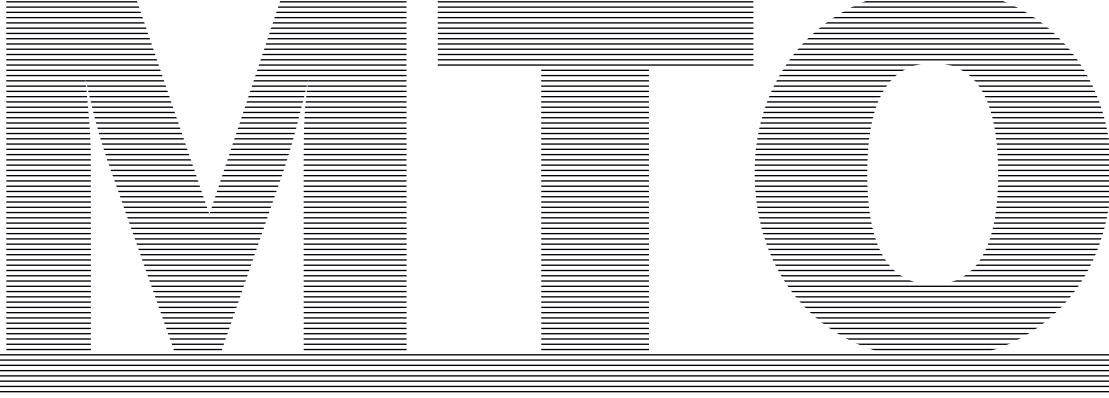
Jenseits des Wissensmanagements

Winfried Hacker



vdf Hochschulverlag AG
an der ETH Zürich





Winfried Hacker

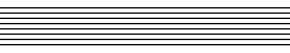
Informationsflussgestaltung als Arbeits- und Informationsoptimierung

Jenseits des Wissensmanagements

Band 44 ■ Mensch ■ Technik ■ Organisation

Eine Schriftenreihe
herausgegeben von Eberhard Ulich,
Institut für Arbeitsforschung
und Organisationsberatung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek



Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-7281-3197-3 Printausgabe

ISBN 978-3-7281-3552-0 eBook

Doi-Nr. 10.3218/3552-0

Vorwort

In der Wirtschaft der Wissens- bzw. Informationsgesellschaft verschmelzen Informationsfluss- und Organisations- sowie Arbeitsgestaltung.

Die für das wirtschaftliche und gesellschaftliche Überleben unerlässlichen Innovationen sind an Informationsgewinnung, -verbreitung und -erzeugung gebunden.

Arbeitsmotivation und unternehmerisches sowie innovierendes Verhalten der Arbeitenden sind ausschlaggebend durch den Informationsfluss bestimmt. Optimales Führungsverhalten ist vor allem optimales Informationsverhalten.

Auch die Gefährdungsbeurteilung und die Fehlervermeidung in Risikotechnologien erfordern unausweichliche Informationsflussoptimierung.

Da aber Information erst im Kopf von Menschen zu handlungsregulierendem Wissen wird, genügen Informationstechnologien ohne Menschenbezug weniger denn je für alle diese Zwecke.

Mein Dank gilt meinen Kolleginnen und Kollegen, deren Arbeit ich nutzen durfte: V. Fuchs, A. Ishig, Dr. Jahn, Dr. Jürgens, Dr. Looks, Dr. Melzer, U. Metz, Dr. Pietzcker, N. Stab und Dr. Wetzstein.

Dezember 2007

Winfried Hacker

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	5
INHALTSVERZEICHNIS	7
I. WOZU INFORMATIONSFLUSSANALYSE UND -GESTALTUNG?	11
II. LEITFADEN: LEITFRAGEN DER INFORMATIONSFLUSSANALYSE	13
A. VORKLÄRUNGEN DURCH AUFTRAGS-/AUFTRAGSDURCHLAUFANALYSEN	13
B. ANALYSE DES KOMMUNIKATIVEN INFORMATIONSFLUSSES	14
C. BEWERTEN DER INFORMATIONEN/INFORMATIONSEDEFIZITE.....	15
D. ERMITTELN VON VERLUSTEN/GEWINNMÖGLICHKEITEN DURCH DEFIZITBESEITIGUNG.....	16
III. MANUAL: ARTEN, FOLGEN, ERMITTLUNG UND BESEITIGUNG VON INFORMATIONSEDEFIZITEN. ERLÄUTERUNGEN UND HILFSMITTEL	17
1. INFORMATIONSEDEFIZITE – KOSTSPIELIGE, ABER VERMEIDBARE VERLUSTQUELLEN IM ARBEITSPROZESS	17
1.1 <i>Information ist Voraussetzung erfolgreicher Regulation von Arbeitsprozessen. Bereiche erforderlichen Handlungswissens</i>	17
1.2 <i>Arten von Informationsdefiziten. Prozessinterne und kommunikative Informationsdefizite</i>	17
1.3 <i>Ursachen von Informationsdefiziten</i>	20
1.4 <i>Gewinne aus dem Vermeiden von Informationsdefiziten</i>	22
1.4.1 <i>Gewinne aus dem Vermeiden von Informationsdefiziten beim Bearbeiten einzelner Arbeitsaufträge</i>	22
1.4.2 <i>Gewinne für die Organisation insgesamt durch das Vermeiden von Informationsdefiziten</i>	23
2. BEWERTUNG ERMITTELTHER INFORMATIONSEDEFIZITE	24
3. VORGEHEN	26
3.1 <i>Prüfen der Voraussetzungen für den Nutzen von Informationsflussanalysen</i>	26
3.1.1 <i>Sind die Arbeitsprozesse ergebniswirksam informationell gekoppelt?</i>	26
3.1.2 <i>Welcher Typ informationell gekoppelter Arbeitsprozesse liegt vor?</i>	26
3.2 <i>Stehen die Besonderheiten vertikaler Informationsflüsse im Vordergrund des Interesses?</i>	31
3.3 <i>Auftrags- beziehungsweise Auftragsdurchlaufuntersuchung. Grundlage für Informationsflussanalysen</i>	32
3.3.1 <i>Ziel</i>	32
3.3.2 <i>Methoden</i>	32
3.3.3 <i>Arbeitsschritte</i>	33
3.3.4 <i>Ergebnis</i>	33
3.4 <i>Hilfsmittel zur Untersuchung komplexer Aufträge beziehungsweise Auftragsdurchläufe. Grundlage für Informationsflussanalysen</i>	34
3.4.1 <i>Hilfsmittel zum bedingungsbezogenen („objektiven“) Ermitteln erforderlicher Informationen</i>	34
3.4.2 <i>Darstellung von Vorgangsmodellen</i>	34

3.5 <i>Untersuchung des kommunikativen Informationsflusses</i>	37
3.5.1 Gesamtvorgehen.....	37
3.5.2 Auswertung von Unterlagen (Datenspeichern etc.) bezüglich des Informationsflusses. Dokumentenanalyse	39
3.5.3 Beobachtungsinterview	40
3.5.3.1 Prinzipielles Vorgehen.....	40
3.5.3.2 Erläuterungen zu den Untersuchungsfragen.....	41
3.5.3.3 Auswertung.....	42
3.5.4 Befragungen. Fragengestützte Informationsflussanalyse durch die Arbeitenden selbst.....	43
3.5.4.1 Zweckmäßige und wenig zweckmäßige Zielstellungen von Befragungen in Informationsflussanalysen	43
3.5.4.2 Vorgehen: Fragengestützte Informationsflussanalyse durch die Arbeitenden selbst.....	43
3.6 <i>Integratives Vorgehen: Informationsflussanalyse und Informationsflussverbesserung durch Projektgruppen/Qualitätszirkel</i>	45
3.6.1 Integrative Bearbeitung in Projektgruppen/Qualitätszirkeln	45
3.6.2 Voraussetzung: Optimal organisierte Kleingruppenarbeit.....	45
3.6.3 Praktisches Vorgehen	47
3.6.4 Arbeitsprinzipien.....	47
3.6.5 Diskussionsregeln für die Gruppenarbeit	49
3.6.6 Grobkonzeption für die Gruppentreffen	50
3.7 <i>Informationsgewinnung sowie Informationserzeugung bei Kunden/potentiellen Auf- traggebern – unverzichtbare Grundlage der Überlebensfähigkeit von Unternehmen</i>	51
3.7.1 Informationsgewinnung bei und Informationsangebot für potentielle Auftraggeber – Aufgabe aller Mitarbeiter mit Auftraggeber-/Kundenkontakt ...	51
3.7.2 Hilfsmittel: Checkliste zur Auswertung der Arbeit mit/für potentielle Auftraggeber bzw. Kunden	52
3.7.3 Organisation eines aufwandsarmen Reklamations-, Kundenbedarfs- und Ideenmanagement-Systems	53
4. DEFIZITE IM INFORMATIONSFLUSS SIND MÄNGEL IN DER ARBEITS/ORGANISATIONS- GESTALTUNG: PRINZIPIELLE WEGE DER DEFIZITBESEITIGUNG	54
4.1 <i>Grundprinzipien der Informationsgestaltung: Hüten vor Modetorheiten</i>	54
4.2 <i>Prinzipielle Gestaltungswege als Findehilfen</i>	54
4.2.1 Überflüssige Schnittstellen beseitigen und ganzheitliche Arbeitsaufgaben gestalten	55
4.2.2 Informationsfluss an Schnittstellen möglichst unabhängig machen von Kommunikationsdefiziten: Kommunikationsprozess entlasten.....	55
4.2.3 Informationsaustausch (und Informationserzeugung) organisatorisch unterstützen	56
4.2.4 Gewinnen neuer Information für das Unternehmen/Arbeitsprozesse lernanregend organisieren	57

BEISPIELE	59
INFORMATIONSFLOSSVERBESSERUNG ZWISCHEN KUNDEN, KONSTRUKTION UND FERTIGUNG IN EINEM KLEINBETRIEB DES SONDERMASCHINENBAUS	59
INFORMATIONSFLOSSVERBESSERUNG IM FERTIGUNGSPROZESS EINES KLEINBETRIEBS DER PRÄZISIONSMECHANIK	60
VERBESSERUNG DER INFORMATIONSBEREITSTELLUNG FÜR DAS BESTELLWESEN EINES IT-KLEINSTBETRIEBS	61
INFORMATIONSFLOSS IN EINEM MITTELSTÄNDISCHEN BETRIEB DER ANLAGENFERTIGUNG.....	62
ANWEISUNG EINER SCHALTHANDLUNG IN EINER HOCHAUTOMATISIERTEN ANLAGE: KOMMUNIKATION/INFORMATIONSFLOSS BEI FÜHRUNGSAUFGABEN	67
SCHICHTÜBERGABE ZWISCHEN PFLEGEKRÄFTEN IN DER STATIONÄREN KRANKENPFLEGE.....	68
ANHANG	71
A: HILFSMITTEL ZUM BEDINGUNGSBEZOGENEN ERMITTELN ERFORDERLICHER INFORMATION AM ARBEITSPLATZ.....	71
B: ERFASSUNGS- UND AUSWERTUNGSFORMBLATT	74
C: ANREGUNGEN ZU INTERVIEWFRAGEN BEIM BEOBACHTUNGSINTERVIEW	77
D: FRAGEBOGEN ZUM INFORMATIONSFLOSS FÜR ARBEITSPLATZINHABER (LEITFRAGEN FÜR „INFO-CHECK“-SELBSTANALYSEN)	78
E: VERTIKALER INFORMATIONSFLOSS – REFLEXION DES FÜHRUNGSVERHALTENS DURCH DIE FÜHRUNGSKRÄFTE.....	80
F: FRAGEWORT- ODER W-FRAGEN	81
G: KATEGORISIERUNGSHILFE FÜR BEOBACHTUNGS-/BEFRAGUNGSDATEN	82
H: SOFTWARE-TOOL „IFLUSS“	88
LITERATUR	89

Zur Vereinfachung wird in der Regel die männliche Substantivform gewählt.

onen könnten
en:

management,
her Umgang
actors

3243-7

Schichtpläne

3109-6

e
technik-
ion)