

# Informationsflussgestaltung als Arbeits- und Organisationsoptimierung

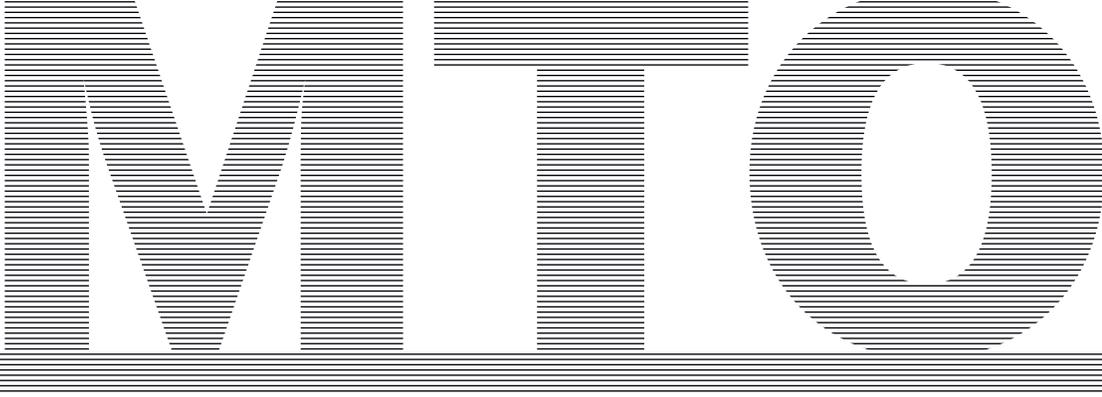
Jenseits des Wissensmanagements

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

<b>VORWORT</b> .....	<b>5</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>7</b>
<b>I. WOZU INFORMATIONSFLUSSANALYSE UND -GESTALTUNG?</b> .....	<b>11</b>
<b>II. LEITFADEN: LEITFRAGEN DER INFORMATIONSFLUSSANALYSE</b> .....	<b>13</b>
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
<b>III. MANUAL: ARTEN, FOLGEN, ERMITTLUNG UND BESEITIGUNG VON INFORMATIONSEDEFIZITEN. ERLÄUTERUNGEN UND HILFSMITTEL</b> .....	<b>17</b>
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

<b>BEISPIELE</b> .....	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
<b>ANHANG</b> .....	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
<b>LITERATUR</b> .....	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)