

Die Informationen sammeln – und sinnvoll verarbeiten

«Wir leben in einem Zeitalter, in dem die überflüssigen Ideen überhand nehmen und die notwendigen Gedanken ausbleiben.» (Journbert)

Tagtäglich überfluten uns unzählige Informationen. Diese, zu verstehen, zu sortieren und zu verarbeiten – im Sinne von Arbeitsmethodik – ist zu einem Zeitproblem geworden. **Beatrice Cantieni-Wolf**, Betriebsökonomin FH in Facility Management, hat sich mit Spezialistinnen und Spezialisten unterhalten und ihre eigenen Erfahrungen zum Thema aufgearbeitet.

Wer kennt es nicht – nach ein paar Tagen Ferien wieder im Büro stapelt sich die Post unsortiert auf dem Schreibtisch, das Email-Postfach quillt über und das Telefon läutet beständig. Welche Information ist nun die wichtigste? Welche soll am schnellsten und von wem bearbeitet werden?

Pro Tag nehmen wir doppelt so viele Informationen auf, wie ein durchschnittliches Gehirn in diesem Zeitraum verarbeiten kann. Dabei verdrängen neue Informationen ältere, und so werden auch grosse Ereignisse bald wieder vergessen. Marcus Knill empfiehlt, sich anhand eines persönlichen Informationsprofils konkret zu überlegen, wo, wie und in welcher Dosierung man informiert werden will:

1. Durch welche Informationskanäle werde ich im Moment beruflich und privat informiert?
2. Welche Informationsbereiche unterscheide ich sowohl beruflich als auch privat?
3. Welche Information brauche ich tatsächlich?
4. Welches sind meine ständigen Informationsquellen?

5. Welches ist die wertvollste Informationsquelle, die ich anzapfen kann?
6. Wie kann ich vermehrt aktiv Information holen, statt mir die Information nur bringen zu lassen?
7. Welche Informationskanäle und Techniken kann ich mehr ausbauen?
8. Welche Informationskanäle und Techniken kann ich abbauen?

Die Beantwortung dieser Fragen wird der richtigen Handhabung von Informationen helfen, denn die Qualität der Information soll empfängerorientiert, das heisst auf die Mentalität, Stufe und Sprache des Empfängers zugeschnitten sein, damit dieser die Botschaft nicht nur hört sondern auch versteht.

Eine Möglichkeit dazu ist – laut Dr. Guido Böhrer – die Typisierung nach der Eisenhower Matrix

1. unwichtige, nicht dringende Infos: In den Papierkorb.
2. unwichtige, dringende Infos: Zu delegieren.
3. wichtige nicht dringende Infos: Zu notieren mit Termin.
4. wichtige dringende Infos: Rasch Handeln.

Der Mensch lässt sich oft vom Zeitkriterium mehr leiten als vom Bedeutungskriterium. Er neigt daher dazu, Nr. 2 zu überbewerten und Nr. 3 zu vernachlässigen.

Weiter rät er, folgende häufige Fehler bei der Verarbeitung von Informationen zu vermeiden:

- seinen Horizont künstlich zu begrenzen;
- aus einzelnen Ereignissen auf Trends zu schliessen;
- Ereignisse an Personen zu fixieren;
- schwarz-weiss zu denken;
- Verbindungen zu konstruieren, wo keine sind;
- ein Problem in vorgegebener Weise zu sehen;
- beim Status Quo zu verharren.

Auf diese Weise verlagert sich die Sichtweise vom Informationsbring- zum Informationsholprinzip, das heisst, es werden nur diejenigen Informationen auch wirklich aufgenommen und verarbeitet, die wichtig für einen sind. Das tönt ja schön und gut, nur wie funktioniert das in der Praxis?

Beschaffung und Verwaltung von Informationen

Wie man sich die richtigen Informationen holt und sich nicht von der Informationsflut zudecken lässt, bildet das Kernthema im Umgang mit Informationen. Ein Spezialist berichtet aus der praktischen Arbeit über das Management von Informationsinhalten.

■ Marcus Knill, Kommunikationsexperte, Uhwiesen

«Wir werden zu wenig informiert! Wir möchten nicht über die Medien erfahren, dass unsere Abteilung redimensioniert wird!» So lauteten die Klagen zahlreicher Mitarbeitenden bei einer Umfrage eines Betriebes. Die betreffende Firma – ein mittelgrosses Logistikunternehmen mit 200 Mitarbeitenden – bat uns hierauf, das interne Informationsmanagement einmal

eingehender zu durchleuchten. Informationen zählen zu den wichtigsten Ressourcen jedes Betriebes, so wie Rohstoffe, Kapital, Technologien oder die Mitarbeitenden. Im Kommunikationszeitalter steigt überall die Informationsflut z.B. in Unternehmen, Lehranstalten oder Spitälern.

Es gibt auch immer mehr «Informationsmüll». Jedes Unternehmen kennt die

Kernfragen: Wie erhält der Adressat die entscheidenden Informationen, die er wirklich benötigt? Oder: Wo erhalten die Mitarbeitenden die wichtigen oder die hilfreichen Informationen? Zu viele aber auch zu wenige Informationen lähmen oder verzögern die Abläufe im Alltag. Allein die täglichen E-Mails führen dazu, dass Mitarbeitende 1-2 Stunden täglich

(während der Arbeitszeit!) Meldungen sichten, beantworten oder löschen müssen. Denn in den meisten Betrieben wird immer noch nach dem Giesskannenprinzip informiert.

Ein unbedeutendes Mail wird aus unterschiedlichsten Gründen «an alle» versandt. Keine Rede von allen zusätzlichen Informationen. Dabei hat zwar jeder Mitarbeitende zwei Ohren und zwei Augen; aber nur einen Eingangskanal, d.h. ein Gehirn zur Verarbeitung. Die zitierten Klagen machen uns deutlich: Trotz der anschwellenden Informationslawine und der wachsenden Papierberge entstehen gleichzeitig Informationsdefizite. Eine paradoxe Situation!

Wie können nun Informationsabläufe organisiert werden, damit die Angestellten trotz der Informationsschwemme nicht das Gefühl haben, unterinformiert zu sein? In unserem Fall zeichneten wir alle Informationsquellen, alle Informationskanäle sowie alle Adressaten grossflächig auf, ähnlich wie bei einem Kommunikationskonzept (Sender, Medien, Empfänger).

Standorte von Info-Quellen

Vorhandene Informationsquellen wurden detailliert aufgelistet:

- Gespräche, Cafeteria, Small-talk, Kantinebesuche
- Anschlagbrett (schwarzes Brett)
- Post
- Telefon (Natel/Combox usw.)
- E-Mail
- Fax
- Kunden
- Zeitungen
- Zeitschriften
- Hauszeitung (Betriebszeitung)
- Infoblätter oder Rundschreiben
- Sitzungen mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden
- Besprechungen, Akten, Protokolle
- Vollversammlung
- Intranet (betriebsintern) Internet usw.

Nun wurden in einem Workshop die Kriterien erarbeitet, welche Informationen heute auf welchem Kanal zu welcher Stelle gelangen sollen. Alle diese Info-Quellen können bei den meisten Prozessen jeweils Sender oder Empfänger sein.

Hierauf folgt die Analyse davon ausgehend, dass die Informationsflut nur durch gezielte Selektion gesteuert werden kann: z.B. «Was benötigt wer?»; «Was ist wichtig?»;

«Was ist nicht wichtig?»; «Was ist dringend?»; «Was ist nicht dringend?». Aus dieser Fragestellung resultierte die folgende Erkenntnis: Es geht nicht nur um die Verbesserung des Informationsflusses. Es geht vor allem um die Bewertung der Informationen.

Dank diesem Plan wird klar, wer welche Informationen benötigt und auf welche Informationen verzichtet werden kann. Bei dieser Auslegeordnung leuchtete es allen Mitarbeitenden ein, dass sofort vom «Bring-Prinzip» zum «Hol-Prinzip» umgestellt werden muss. d.h. beachtens-



Für die Suche und Beschaffung von Informationen müssen die Weichen gestellt sein.

wert ist die Differenzierung zwischen aktiver und passiver Information. Jeder Adressat soll stets erkennen, wo er seine relevanten Informationen holen kann. Respektive: In welchem «Sendegefäss» er Informationen einspeisen kann. Alle jene, die zu Beginn mehr Informationen gewünscht hatten, sahen allmählich ein: Es ist gewiss angenehm, während der Arbeitszeit, Zettel, Zeitschriften, Mails, Akten, Ordner und Anschlagbretter zu lesen. Doch belastet dies die Arbeitszeit und letztlich steigt dadurch der Zeitdruck beim Arbeiten.

Massnahmen sind notwendig

Vor allem macht uns der Versuch, die Informationen zu organisieren deutlich: Es braucht unbedingt Filter zur Selektion. Eine Person muss die Information managen. Deshalb wurde hierauf eine 30-Prozent-Stelle geschaffen für eine Person, die

- alle Blätter an den Anschlagbrettern betreut (nur Aktuelles wird aufgehängt/ Veraltetes wird entfernt).
- die Internetinformationen koordiniert.
- das Intranet- und die Internetseiten neu organisiert.
- die Webseiten laufend à jour hält, auf denen die Interessenten die Informationen holen können; z.B. persönliches (Mutationen/neue Mitarbeitende), Kunden, Vorgesetzte, Anlässe, Protokolle, Beschlüsse, neue Weisungen, Bekanntmachungen oder Vorankündigungen.

- den Briefkasten in der Cafeteria betreut. (Jeder kann nun dort anonym Wünsche zu den Informationsabläufen äussern).
- darauf achtet, dass an Vollversammlungen Fragen gestellt werden dürfen (Feedbackkultur).

An einem Folge-Workshop wurde später zusätzlich die Nutzung der verschiedenen Medien erklärt (Vorteile/Nachteile): Welche Kanäle sind wann und wo sinnvoll zu nutzen (Telefon, Fax, Mail, Internet). Muss alles kopiert werden? Wo könnte mehr mündlich kommuniziert werden?

Weil es bei der Organisation von Informationen stets um das Problem der Auswahl wichtiger Aussagen geht – wie auch um den persönlichen Informationsbedarf – baten wir, alle Beteiligten im Alltag folgenden «Punktetest» anzuwenden: Jedes Mal, wenn ein Schriftstück zur Hand genommen wird, muss oben rechts ein ro-

ter Punkt markiert werden. Wird das Papier später nochmals zur Hand genommen (zum Prüfen oder Lesen), folgt erneut ein Punkt. Viele Papiere sehen meist nach kürzester Zeit so aus, als wäre die «Masernkrankheit» ausgebrochen. (Es hat mit der Zeit viele rote Punkte). Dieser Test zeigt, wie oft ein Papier, ohne dass es erledigt ist, zur Hand genommen wird und immer wieder Zeit und Arbeit kostet. Der Test veranschaulicht uns ferner, wo die «Masern» kuriert werden können resp. eine Arbeitsaufwandreduktion erreicht werden könnte. Dieser Test ist ein Bestandteil des Zeitmanagements.

Bei allen Informationsprozessen darf der Aspekt Zeit nicht ausgeklammert werden. Merkmale guter Information sind: dringend; für den Adressaten wichtig und verwertbar; klar und präzise; vollständig; glaubwürdig.

Fachgerechtes Management als Fazit

Bei jedem Versuch, Informationen zu organisieren, gilt es, in regelmässigen Abständen das Informationsmanagement zu überprüfen und zu kontrollieren (Erfolgskontrolle). Wie werden nach der Verbesserung die Informationen beschafft, verarbeitet und aufbereitet? Was wurde konkret verbessert? Was funktioniert heute noch nicht? Ungefilterte Information kostet nicht nur Zeit. Sie beeinflusst auch das Arbeitsklima. Deshalb macht sich ein fachgerechtes Management mehr als bezahlt.

Beispiel eines Informationsprofils

1. Bestehende Informationstechniken

- Post
- Telefon
- Mobiltelefon
- Pager
- Radio
- TV
- Internet
- Sitzungen

2. Vorgesehener Ausbau

- Mailbox
- Kabelfreier PC Anschluss ans interne Netz
- PDA's

3. Vorgesehener Abbau

- Mobil-Telefone
- Pager

4. Private Informationsbereiche

- Kulturelles
- Politik
- Sport
- Hobbys

5. Berufliche Informationsbereiche

- Unternehmensführung
- Finanzen
- Weiterbildung
- Konkurrenzunternehmen
- Marketing

6. Ständige Informationen

- Fachzeitschriften
- Internetadressen
- Fachbücher
- Nachschlagewerke
- Kataloge

Ein ähnliches Vorgehen hatte sich auch bei einer Fachschule und bei einem Regionalspital bewährt. In allen drei Fällen genügte als erstes eintägiger Workshop mit der Geschäftsleitung und Vertretern aus allen Führungsebenen inkl. der Kommunikationschefin und dem ganzen Informationsteam (Internet, Hauszeitschrift). Methodisch wurde meist mit der Metaplan-technik (Netzplan) gearbeitet.

Der Morgen genügte für die Auslegung der Ziele. Nachdem die Ziele formuliert waren, konnten am Nachmittag aufgrund der Wünsche, Defizite, Doppelspurigkeiten Massnahmen konkret erarbeitet und vereinbart werden. Nach drei bis vier Monaten wurde der Erfolg punktuell oder mit Befragungen überprüft. Erst dann kam es zur definitiven Einführung der justierten Massnahmen.

(Quelle: Virtuelles Lehrbuch für Führungskräfte:
 ► www.rhetorik.ch, ► www.knill.com)

Hinweise zum Autor: **Knill&Knill** Kommunikationsberatung, Marcus Knill + Hildegard Knill, Zöllistrasse 23, «Im Hornsberg», CH-8248 Uhwiesen, Telefon: 052 659 11 10, Fax: 052 659 11 11, E-mail: k-k@bluewin.ch.

Literaturhinweise:

📖 **Marcus Knill**, «Informieren – aber wie?», Verlag Huber 1984; Seiwert Lothar, «das 1x1 des Zeitmanagements», Landsberg 1996.