



Das Thema im Überblick

Eine Methode, um die vielen eingehenden Informationen zu sortieren, ist das Eisenhower-Prinzip. Danach werden Aufgaben in vier Kategorien eingeteilt – von dringend und wichtig bis unwichtig – und entsprechend abgearbeitet. Eine andere Methode ist das Pareto-Prinzip. Danach sind schon mit 20 Prozent des richtig eingesetzten Aufwands 80 Prozent eines gewünschten Ergebnisses erreichbar. So reicht es aus, sich mit 20 Prozent der wichtigen Informationen zu beschäftigen, um 80 Prozent der Aufgaben erledigen zu können.

Kompetenz für den beruflichen Alltag – effektiver Umgang mit Informationen

Das heutige Berufsleben ist von Schnelligkeit, Internationalisierung und Vernetzung geprägt. Virtuelle internationale Arbeitsgruppen finden sich z.B. kurzfristig zusammen, um über Länder- und Zeitgrenzen hinweg Lösungen zu erarbeiten und Informationen können in wenigen Sekunden per Mausklick im Internet recherchiert oder per E-Mail versendet werden. Von den Berufstätigen sind daher neue Strategien für den Beruf gefordert. So ist es beispielsweise wichtig, schnell zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen zu unterscheiden, sie methodisch zu verarbeiten und gezielt an andere weiterzugeben. Dieser Beitrag gibt verschiedene Tipps dazu.

Der Autor



Dipl.-Ing. Stefanus Römer ist in der Group Technology bei der Deutschen Telekom AG tätig.

Berufswelt im Wandel der Zeit

In den letzten Jahren hat die Menge der Informationen und Daten, die Menschen täglich verarbeiten müssen, um ein Vielfaches zugenommen. Gleichzeitig ist aber die Bedeutung vieler Informationen und Daten zurückgegangen. So ist das heutige Arbeitsleben schneller geworden als früher und täglich erhalten Mitarbeiter in Unternehmen z.B. neben vielen wichtigen auch zum Teil nichtssagende E-Mails aus aller Welt.

Mit jeder Recherche im Internet zu einem Thema erhalten Anwender eine Flut an Daten, deren Wahrheitsgehalt und Wichtigkeit

sich manchmal nur schwer einschätzen lassen. Sie müssen dann nicht nur die richtigen Informationen auswählen, sondern auch darauf aufbauend die richtigen Entscheidungen treffen und die möglichen Folgen bewerten. Dieses wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen: Nach einer Studie hat die weltweit verfügbare digitale Datenmenge im Jahr 2009 um über 60 Prozent gegenüber dem Vorjahr zugenommen. Für das Jahr 2020 sagt die Studie eine jährliche Zunahme um den Faktor 45 voraus.

Eine weitere wesentliche Veränderung, die mit der Zunahme der Datenmenge einhergeht, ist die Beschleunigung der Arbeitspro-

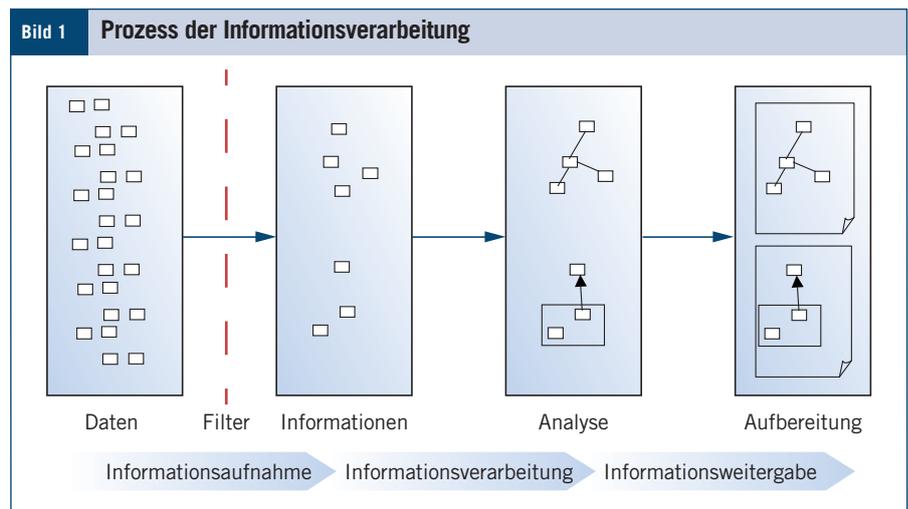
zesse. Die Geschwindigkeit der Arbeitsabläufe hat in den vergangenen Jahren so sehr zugenommen, dass die notwendigen Anpassungsprozesse nicht immer stattfinden können. So sind Unternehmen gelegentlich kaum noch in der Lage, sich auf neue Technologien einzustellen und sie vollständig in ihre Produktionsabläufe einzubinden. Die Produktionszyklen haben sich inzwischen derart verkürzt, dass manche Unternehmen längere Zeit damit beschäftigt sind, neue Technologien zu integrieren, als die Lieferanten benötigen, die jeweilige Nachfolgetechnologie zu entwickeln – beispielsweise auch für die Office-Software.

Der Umgang mit dieser veränderten Berufswelt erfordert neue Strategien und Kompetenzen der Mitarbeiter. So benötigen sie Fähigkeiten, damit sie aus den vielen Daten, die sie täglich erhalten, schnell die für sie jeweils wichtigen Informationen herausfiltern können. Zudem müssen sie diese Informationen anschaulich aufbereiten und zielgruppengerecht kommunizieren können. Gefragt sind daher effiziente Methoden zur Informationsaufnahme, geeignete Konzepte und Methoden zur Informationsverarbeitung sowie kommunikative Fähigkeiten zur zielgerichteten Informationsweitergabe. Alle diese Aspekte werden im Folgenden genauer beschrieben.

Prozess der Informationsverarbeitung

Für die Umsetzung der verschiedenen Konzepte und Methoden zum Umgang mit Informationen ist ein grundlegendes Verständnis des Prozesses der Informationsverarbeitung (Bild 1) wichtig:

Der Prozess beginnt mit der Informationsaufnahme. Der Ausgangspunkt der Informationsaufnahme sind Daten, die über verschiedene Eingangskanäle zur Verfügung stehen. Daten sind alle Sinneswahrnehmungen, die zunächst sinnfrei und unbewertet auf den Menschen einströmen. Erst durch eine bewusste Handlung der Datenaufnahme und eine anschließende Interpretation und Bewertung werden sie für den Einzelnen zur Information. Weil Interpretationen



und Bewertungen stets subjektiv sind, sind die sich daraus ergebenden Informationen ebenfalls subjektiv. Um eine Interpretation und Bewertung vornehmen zu können, werden sogenannte Relevanzfilter benötigt, die nur diejenigen Daten in das Bewusstsein vordringen lassen, die die Menschen für wichtig halten. Die aufgenommenen Informationen werden dann entsprechend der eigenen Ziele verarbeitet und analysiert und danach in aufbereiteter Form an andere weitergegeben.

Die Methoden zum Prozess der Informationsverarbeitung gliedern sich in drei Gruppen: Methoden zur effizienten

- Informationsaufnahme
- Informationsverarbeitung
- Informationsweitergabe

Methoden zur effizienten Informationsaufnahme

Zu den hier nutzbaren Methoden gehören das Filtern, Priorisieren und Archivieren der Informationen.

Filtern

Die heutige Berufswelt macht es mehr denn je erforderlich, dass Mitarbeiter die auf sie einströmenden Daten selektiv (ausgewählt) aufnehmen und schon so früh wie möglich Wichtiges von Unwichtigem trennen. Niemand ist in der Lage, alle Daten, die ihm täglich zur Verfügung stehen, bewusst zu verarbeiten, daher muss er eine Auswahl treffen. Damit dies möglichst effizient gesche-

hen kann, muss sich jeder zunächst über den eigenen Standpunkt und seine Ziele im Klaren sein. Hierbei hilft die Beantwortung beispielsweise folgender Fragen:

- Was ist die Aufgabe des Bereiches, der Abteilung und des Teams, in dem ich arbeite?
- Was ist meine spezielle Aufgabe?
- Was will ich kurzfristig und langfristig erreichen? Wo will ich mich hinentwickeln?
- Was sind erfahrungsgemäß meine wichtigsten Informationsquellen?
- Wer sind meine wichtigsten Informationssenden (Informationsempfänger)?

Anhand dieser Fragen lassen sich die Filter bestimmen, die eine Konzentration auf die wichtigsten Informationsbereiche ermöglichen. Hinzu kommen Filter, die sich darauf beziehen, in welchem Zusammenhang eine Information oder eine Nachricht aufgenommen wird. Beispiele sind:

- An wen ist die betreffende Nachricht gerichtet? Nur an mich oder an eine Adressatengruppe? Bin ich der Hauptempfänger?
- Wird von mir eine Informationsverarbeitung oder eine Aktion erwartet?

Die Filter müssen nicht in jedem Fall selbst definiert werden. In vielen Situationen kann es sogar effizienter sein, die Filter erfahrener Kollegen zu übernehmen. Beispielsweise ist es sinnvoller, sich nach längerer Abwesen-

Kasten

Tipps für das Schreiben von E-Mails

Kurzen, prägnanten Titel in der Betreffzeile verwenden, an dem der Empfänger erkennen kann, um was es geht und ob das Thema für ihn tatsächlich von Bedeutung ist. Keinesfalls aus Bequemlichkeit alte E-Mails als Vorlage für eine neue E-Mail mit verändertem Inhalt nutzen, ohne die Betreffzeile zu ändern. Dies verwirrt und ist sehr ineffizient.

Möglichst im Text der E-Mail genau beschreiben, um was es genau geht, welche Bedeutung die Information hat und wie es genau weitergeht. Arbeitspunkte jeweils klar an eine Person adressieren und mit Termin versehen.

Möglichst Anschauungsmaterial beifügen, das komplizierte Sachverhalte verdeutlicht, z.B. Bilder.

Möglichst einen begrenzten Verteiler adressieren. Bevor ein weiterer Adressat in den Verteiler aufgenommen wird, prüfen, ob er die Informationen benötigt (Prinzip „Need to know“).

Kettenmails an einen großen Verteiler vermeiden. Lange Kettenmails an umfangreiche Verteiler sind fast immer ein eindeutiges Zeichen für eine „Scheinkommunikation“, bei der sich niemand angesprochen fühlt und sich jeder auf den anderen verlässt. Jeder glaubt, das Wesentliche sei gesagt und von allen verstanden. Ein häufig gemachter Fehler in diesem Zusammenhang ist, an alle zu antworten, ohne den aktuellen Stand der Diskussion kurz zusammenzufassen und ohne zu prüfen, ob nicht weiter unten „ungeeignete“ Informationen (Indiskretion) enthalten sind.

Sogenannte „Ping-Pong-E-Mails“ vermeiden, bei denen kurze knappe E-Mails hin- und hergeschickt werden. Spätestens bei der zweiten E-Mail ist es besser, das direkte Gespräch zu suchen.

Keine Emotionen per E-Mail übermitteln. Nie spontan auf emotionale E-Mails reagieren. Viele persönliche Angriffe per E-Mail sind spontan und unüberlegt. Darauf zu reagieren, kann die Dinge meistens nur noch verschlimmern. Häufig reicht es aus, den Angriff zu ignorieren.

heit, z.B. Urlaub oder Krankheit, kurz mit seinen Kollegen zusammzusetzen und sich auf den letzten Stand bringen zu lassen, als viele alte E-Mails durchzulesen.

Weil heute der größte Teil der Informationen per E-Mail weitergegeben wird, kommt die-

sem Eingangskanal eine besondere Rolle zu. Daher hier einige praktische Tipps dazu:

- Eigene Einträge auf Verteilerlisten minimieren und bereits einmal als unnötige Verteiler-E-Mails erkannte E-Mails mithilfe einer Systemregel automatisch in den Papierkorb verschieben lassen.
- Eingehende E-Mails farblich markieren: Rot = Mail ging nur an mich; Blau = Mail ging an mich und viele andere; Schwarz = die Mail ist nur eine Kopie für mich.
- Eingehende E-Mails anhand der Betreffzeile sortieren. Bei „guten“ E-Mails lässt sich bereits anhand der Betreffzeile sofort einschätzen, um was es sich handelt und ob die darin enthaltenen Informationen sofort, später oder nicht verarbeitet werden müssen.

Für E-Mails als Kommunikationsform sind außerdem noch einige Tipps im Kasten zusammengestellt.

Priorisieren (Eisenhower-Prinzip)

Der nächste Schritt nach der selektiven Informationsaufnahme ist die Priorisierung: Weil sich nicht alle Dinge gleichzeitig erledigen lassen, muss eine Reihenfolge der abzuarbeitenden Informationen und zugehörigen Aufgaben nach Wichtigkeit bestimmt werden. Dies ist am effizientesten, wenn die Reihenfolge anhand bestimmter Regeln ermittelt wird. Eine bewährte Methode der Priorisierung, die nach dem ehemaligen amerikanischen Präsidenten benannt wurde, ist das Eisenhower-Prinzip¹. Dieses Prinzip kennt vier Kategorien (Bild 2), die in genau dieser Reihenfolge zu bearbeiten sind:

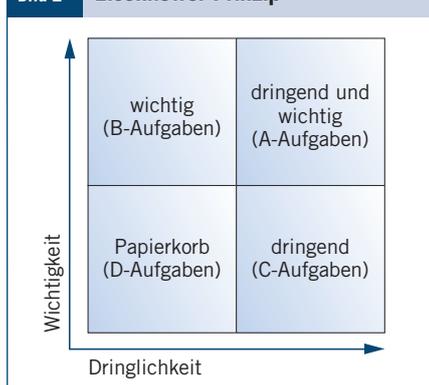
- Dinge, die dringend und wichtig sind, z.B. aufgrund einer unerwarteten Situation umgehend eine Vorstandsvorlage erstellen (A-Aufgaben).
- Dinge, die wichtig sind, z.B. Konzeptpapiere, die in das Aufgabengebiet der eigenen Abteilung gehören oder alles, was der persönlichen Zielerreichung dient (B-Aufgaben).
- Dinge, die dringend sind, z.B. administrative Dinge wie die Zeiterfassung (C-Aufgaben).
- Dinge, die sofort in den Papierkorb gegeben werden, weil sie in keine der anderen Kategorien passen, z.B. Werbe-Mails (D-Aufgaben).

Die wesentliche Frage, die sich bei der Priorisierung jeweils stellt, ist: „Was geschieht, wenn ich nichts tue, nicht sofort reagiere?“. Hieraus ergibt sich die jeweilige Priorität. Den höchsten Zeitanteil der Arbeiten sollten A-Aufgaben ausmachen, C-Aufgaben den geringsten (s. Abs. „Prinzip der Vereinfachung“).

Archivieren

Zu einer effizienten Arbeitsweise gehört auch ein thematisch strukturiertes und stets aktu-

Bild 2 Eisenhower-Prinzip



¹ Dwight „Ike“ David Eisenhower: Von 1953 bis 1961 der 34. Präsident der Vereinigten Staaten (1890–1969).

alisiertes Ablagesystem für Themen der Prioritäten A und B. Besonders effizient ist ein Ablagesystem, wenn es gleichzeitig von verschiedenen Teammitgliedern als Gruppenablage genutzt werden kann, um schnell, zielgerichtet und effizient Informationen auszutauschen. Eine gut organisierte Gruppenablage kann darüber hinaus gruppendynamische Effekte in Gang setzen, weil die Informationsbasis gemeinsam bearbeitet und über Assoziationsketten weiterentwickelt werden kann.

Methoden zur effizienten Informationsverarbeitung

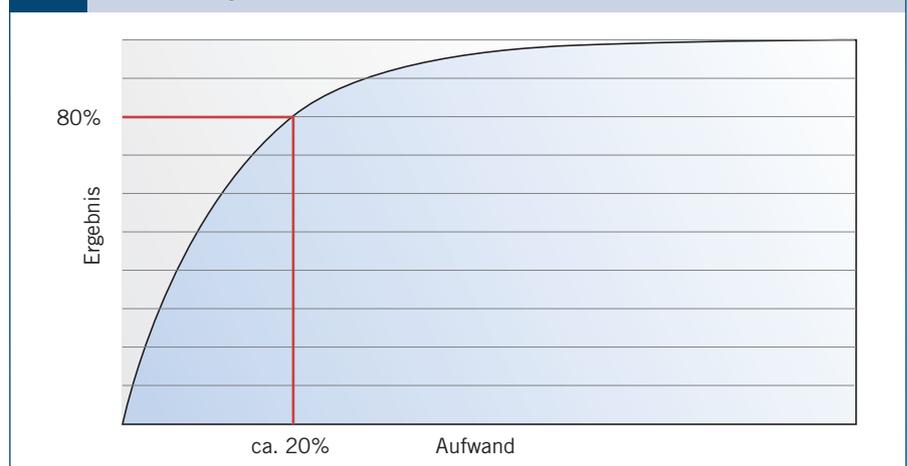
Wichtige Informationen müssen effizient verarbeitet und zielgruppengerecht weitergegeben werden. Häufig sind auch komplexe Aufgaben oder Probleme zu lösen, deren Bearbeitung eine strukturelle Informationsverarbeitung voraussetzt. Die wichtigsten Prinzipien dazu sind:

- Hierarchie und Arbeitsteilung
- Virtualisierung
- Vereinfachung
- Fokussierung

Prinzip der Hierarchie und Arbeitsteilung

Das Prinzip der Hierarchie empfiehlt eine Vorgehensweise, die vom Groben ins Feine voranschreitet. Zunächst werden thematisch zusammenhängende Informationseinheiten zusammengefasst und als neue, abstrakte Einheit beschrieben, ohne auf weitere Details einzugehen (Information-Hiding). Ein Thema wird mit jeder Stufe in einzeln abgegrenzte Teilgebiete unterteilt, die möglichst unabhängig voneinander bearbeitet werden können. Erst wenn sich hieraus ein Gesamtbild über alle Themenfelder ergibt, wird über die weitere Vorgehensweise entschieden. Es ist ratsam, als nächstes möglichst große zusammenhängende Teilbereiche zu identifizieren und diese, wenn immer möglich, zur weiteren Bearbeitung an Spezialisten zu delegieren. Dadurch wird gewährleistet, dass sich die Mitarbeiter jeweils auf das Gesamtbild konzentrieren und gleichzeitig die Informationsverarbeitung möglichst effizient gestalten können.

Bild 3 Pareto-Prinzip



Prinzip der Virtualisierung

Das Prinzip der Virtualisierung übernimmt ähnliche Informationseinheiten aus einem fremden Zusammenhang, die der Nutzer verstanden hat, und überträgt diese über Analogieschlüsse auf den aktuellen Zusammenhang, um hier Fragen zu lösen. So können vorhandene Erkenntnisse aus einer ähnlichen Aufgabe wieder genutzt werden, um Informationen richtig zu verarbeiten und zu verstehen.

Prinzip der Vereinfachung

Häufig reicht es aus, mit Annahmen zu arbeiten, die den Sachverhalt vereinfachen, um Informationen zu verstehen und einzuordnen. Dies ist immer dann der Fall, wenn von vornherein erkennbar ist, dass eine hohe Genauigkeit an dieser Stelle keinen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtbild hat. Mögliche Gründe hierfür können z.B. sein, dass eine hohe Genauigkeit im Gesamtbild nicht erforderlich ist oder dass es aus anderen Teilbereichen systembedingt noch größere Ungenauigkeiten oder Unsicherheiten gibt, die einen noch größeren Einfluss haben.

Eine häufig genutzte Methode zur Vereinfachung ist das sogenannte Pareto-Prinzip² (auch 80:20-Regel; Bild 3). Diesem Prinzip liegt die empirische Beobachtung zugrunde, dass sich häufig mit ungefähr 20 Prozent des „passenden“ Aufwands bereits 80 Prozent eines gewünschten Ergebnisses erzielen lassen. Eine weitere Ergebnissteigerung

erfordert einen überproportionalen Aufwand und ist somit nicht zu rechtfertigen. Dies bedeutet für die Informationsverarbeitung, dass es ausreicht, sich mit den wichtigsten 20 Prozent der Informationen zu befassen, um einen großen Erfolg zu erzielen.

Prinzip der Fokussierung

Fokussierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter ihre knappen Ressourcen zunächst auf die Aufgabenbereiche lenken, die das höchste Nutzenpotenzial besitzen. Eine solche Fokussierung setzt eine Strukturierung der Informationen voraus, damit deren Nutzenpotenziale geschätzt und miteinander verglichen werden können. Somit werden hier einzelne Teilaufgaben priorisiert. Im Gegensatz zum Eisenhower-Prinzip geht es jedoch nicht darum, einzelne Aufgaben auszusondern, sondern vielmehr darum, innerhalb kürzester Zeit mit wenig Aufwand ein maximales Ergebnis zu erzielen.

Methoden zur effizienten Informationsweitergabe

Das Ziel der Informationsweitergabe ist es, die Informationen so aufzubereiten, dass sie vom Adressaten schnell, leicht und ohne großen Informationsverlust verarbeitet werden können.

² **Vilfredo Fredrico Pareto:** Italienischer Soziologe und Ökonom, Professor für politische Ökonomie an der Universität von Lausanne (1848–1923).

Aber: Jede Form der Informationsweitergabe ist verlustbehaftet. Ein Absender wird es nie erreichen, dass der Informationsgehalt seiner Nachricht vom Empfänger unverändert aufgenommen wird. Es ist daher erforderlich, eine Form zu finden, die dem Adressaten entgegenkommt und den Informationsverlust minimiert. Einerseits muss der Absender eine Sprache und Ausdrucksform finden, die dem Empfänger das Verständnis erleichtert. Andererseits muss er seine Nachricht so verpacken, dass sie vom Informationskanal oder dem Medium möglichst unverfälscht übertragen wird.

Im beruflichen Alltag ist häufig zu beobachten, dass selbst wichtige Sachverhalte per E-Mail kommuniziert werden, ohne zu prüfen, ob die Information in der Menge der anderen E-Mails wahrgenommen werden wird. Es wird dabei oft auch übersehen, dass eine E-Mail ein asynchrones Kommunikationsmedium ist, bei dem der Versand und der Empfang der Information zeitlich entkoppelt sind. Der Absender kann also nicht wissen, ob der Empfänger die Information rechtzeitig wahrnehmen wird. Daher ist bei wichtigen Informationen stets der direkte Dialog im persönlichen Gespräch oder per Telefon zu bevorzugen.

Vorträge als Form der Informationsweitergabe

Jede Form der Informationsweitergabe sollte auf den jeweiligen Adressaten zugeschnitten sein. Das bedeutet, sie sollte sich an den Relevanzfiltern des Adressaten orientieren und im Idealfall nur die wichtigen Informationsanteile enthalten. Der Adressat erwartet eine kurze, strukturierte und anschauliche Darstellung, die sich auf die für ihn wichtigen Punkte begrenzt. Für einen Vortrag beispielsweise bedeutet dies:

Ein Vortrag muss klar und nachvollziehbar gegliedert sein. Zu Beginn geht es darum, Interesse zu wecken und die Frage zu beantworten, weshalb die Teilnehmer weiter zuhören sollen. Beispielsweise müssen das Problem, der Auslöser und das Ziel klar erkennbar sein. Der Hauptteil muss einer klaren Argumentationslinie folgen. Am Schluss werden die wesentlichen Punkte kurz und prägnant zusammengefasst.

Um die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu behalten, ist es wichtig, planvoll und überzeugend aufzutreten. In Vorträgen und auch Gesprächen sollte immer nur das gesagt werden, was der Redner mitteilen wollte, bevor

er anfang zu reden. Wiederholungen oder Abschweifungen müssen vermieden werden.

Nur wer von sich und seiner Sache selber überzeugt ist, kann auch andere überzeugen. Die Zuhörer merken dies vor allem auch anhand der non-verbalen Kommunikation (Mimik und Gestik sowie Körpersprache). Auch hierauf sollte also bei einer Informationsweitergabe geachtet werden.

Zusammenfassung

Die Zunahme der Datenmenge, die täglich von Mitarbeitern in Unternehmen verarbeitet werden muss und die Beschleunigung der Arbeitsprozesse erfordern eine zunehmende Methodenkompetenz.

Die Mitarbeiter benötigen Konzepte zur zielgerichteten Auswahl, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen. Vor allem hier liegt aus Unternehmenssicht ein hohes Potenzial zur Effizienzsteigerung. Für den einzelnen Mitarbeiter liegt darin die Chance, sich auf die veränderten Bedingungen besser einzustellen und somit auch zukünftig innerhalb seines Unternehmens wesentliche Wertbeiträge zu liefern.

(J)

Ihr Wissen ist wichtig: Werden Sie WissenHeute-Autorin oder -Autor.

Unsere Leserinnen und Leser schätzen vor allem die fachlich wertvollen, gut recherchierten und aktuellen Informationen zu den Themen der IT/TK und Wirtschaft. Sie haben hier die Gelegenheit, Ihr fachliches Wissen und Können zu veröffentlichen. Schreiben Sie einen Beitrag für WissenHeute und liefern Sie den Leserinnen und Lesern wichtige Informationen und interessantes Hintergrundwissen. Wir unterstützen Sie redaktionell.

Ihr Know-how und unsere Erfahrung: Die Redaktion berät Sie gerne bei Ihrer Themengestaltung und der Manuskripterstellung. Sie können sicher sein, dass Sie mit Ihrem Thema einen großen und motivierten Leserkreis erreichen.

Rufen Sie uns an unter **04174 599264** oder schicken Sie uns eine E-Mail an **wissenheute@telekom.de**.