

31.01.2006

## **Bessere Entscheidungen durch bessere Management-Informationssysteme (MIS)?**

*von Prof. Dr. Rolf Hichert, Geschäftsführer der Hichert+Partner AG*

Bessere Entscheidungen durch bessere Management-Informationssysteme (MIS)? Das ist unsere Argumentationskette: Bessere MIS heisst bessere Informationen für die Führungskräfte, daraus folgen bessere Entscheidungen - und damit hat das Unternehmen schließlich mehr Erfolg.

Dabei ist die Frage, was bessere Informationen sind, gar nicht trivial, müssen wir doch den Wert von etwas bestimmen, das wir erst benutzen müssen, um seinen Wert abzuschätzen! Dieses Paradoxon lässt den angeblichen Warencharakter der Information zumindest fraglich erscheinen. Da wir Information aber häufig als Ware ansehen, stellt sich schnell die Frage, was eine Information, mit der wir ein Problem lösen wollen, tatsächlich kostet und was diese Information uns tatsächlich wert ist.

Bei den Kosten einer Information sind wir uns schnell einig - aber beim Wert, beim Nutzen einer Information fällt uns die Antwort nicht leicht. Wir könnten annehmen, dass wir ein Problem mit Hilfe einer verfügbaren Information besser lösen als ohne diese Information. Und damit wäre ein Maß für die Information das Ausmaß der Ungewissheit, die mit eben dieser Information reduziert wird. Jede Entscheidung birgt gewisse Risiken in sich, und der Wert der angebotenen Information würde sich demnach daran orientieren, wie diese Information das Entscheidungsrisiko mindert.

In diesem Zusammenhang sollten wir kritisch hinterfragen, wie man bei einem MIS-Projekt von einem "ROI von 43%" sprechen kann, was angeblich die Rendite des bei der Entwicklung eines MIS eingesetzten Kapitals beziffert. Man ist vielleicht in der Lage, die getätigten Investitionen und laufenden Ausgaben einem MIS-Projekt zuzurechnen, auf der Nutzenseite scheitert man aber bereits oft bei der Definition, was überhaupt unter Nutzen, Wert oder Wirtschaftlichkeit eines MIS-Projekts zu verstehen ist.

"Information" hat nun einmal keinen Wert an sich - nur ihr Empfänger kann diesen Wert beurteilen; und dieser Wert hängt unmittelbar von seinem aktuellen Wissensstand und seinem Interesse an dieser Information ab: Reine Erstmaligkeit, völlige Neuigkeit einer Information (informationstechnisch könnte man das "Rauschen" bezeichnen) führt nämlich genauso wenig zu einer Wirkung wie die reine Bestätigung des Vorwissens ("Redundanz"). "Information" muss also irgendwo zwischen Rauschen und Redundanz liegen...

Beispiel: Nehmen wir die Anzahl an Managementberichten in Papier- oder Bildschirmform oder die Größe eines Data-Warehouse: Deren in den letzten Jahren zu beobachtender rasanter Anstieg ist überhaupt keine Garantie dafür, dass die Information in gleichem Masse gewachsen ist. Man muss davon ausgehen, dass jeder Bericht einen gewissen Anteil an Neuigkeit für den Leser (Information), an Redundanz (Wiederholung) und auch an Rauschen (Unverständlichem) enthält. Ohne ein Minimum an Information würde er wohl vom Leser abgelehnt, ohne den Anteil Redundanz (z.B. Vorjahresvergleiche) würde er nicht verstanden werden - und das informationstheoretische Rauschen ist bei Lesern mit unterschiedlichem Vorwissen nicht vermeidbar.

Es erscheint also zweckmässig zu sein, zwischen Information und Wissen zu unterscheiden, um den Wert einer Information bewerten zu können. Und dieser Wert besteht darin, dass eine Mitteilung eine neue (und nachprüfbar) Behauptung über das uns "interessierende" Thema enthält, die unser Wissen erweitert. Statt "nachprüfbar" kann auch von "vertrauenswürdig" gesprochen werden - eine Information, der wir nicht vertrauen können, hat für uns keinen Wert. Und jetzt kommt ein weiteres Paradoxon: Dieses Vertrauen richtet sich weniger auf den Inhalt der Information, sondern vor allem darauf, ob man der Quelle der Information trauen kann. Damit wird man schließen, dass in einem Data-Warehouse oder im Internet kein Wissen oder lediglich Daten gespeichert sind, aus denen durch Interaktion mit dem Menschen Informationen werden, die eventuell sein Wissen erhöhen können - sofern er diesen Informationen traut.

In diesem Zusammenhang soll auf den riesigen Aufwand verwiesen werden, der heute bei der Gestaltung von Managementberichten, Managementpräsentationen und Bildschirm-orientierten MIS getrieben wird. Der Form wird hier oft die gleiche Aufmerksamkeit gewidmet wie dem Inhalt. Der Ersteller will durch die eindrucksvolle und ansprechende Form Vertrauen vermitteln, weil ohne dieses Vertrauen keine Informationsaufnahme möglich ist.

Und damit kommen wir zur grossen Herausforderung an die Gestaltung und Aussage von allen MIS-Lösungen und Managementberichten: Man muss schon wissen, was alles gemeint sein könnte, bevor man weiß, was gemeint ist. Oder anders ausgedrückt: "Die Fragen muss man kennen, sonst kann man mit den Antworten nichts anfangen" (Klaus Kornwachs).

Wissen war in der Argumentationskette von oben nur Mittel zum Zweck: Kommen wir nun mit mehr Wissen auch zu besseren Entscheidungen?

In Entscheidungssituationen wird unter gewissen Zielvorstellungen zwischen Alternativen ausgewählt. Ich muss also wissen, was ich will, um mich entscheiden zu können, und ich muss Wissen über die Alternativen haben (Bei eindeutigen Zielen und vollständigem Wissen gibt es keine Entscheidung mehr). In der Praxis gibt es damit zwei extreme Problemtypen: a) Eine unscharfe Zielfunktion (wir wissen nicht so genau, was wir wollen) führt zwangsläufig zu unsicheren und auch zu nachträglich nicht bewertbaren Entscheidungen (!). Dieser Vorwurf wird gern Politikern gemacht: Bei unklaren Zielvorstellungen sind spätere Vorwürfe leichter zu entkräften. b) Fehlendes Wissen (Unfähigkeit, schlechte Systeme) führt zu Fehleinschätzung von Alternativen und damit zu Fehlentscheidungen. Auch dieser Vorwurf wird Politikern genauso wie Managern gemacht.

Wenn wir nun mit unseren MIS-Lösungen immer "bessere" Informationen bereitstellen, bleibt dann für die Entscheider zukünftig nur noch die Aufgabe der Zielformulierung - und die Entscheidung wird trivial? Anders gefragt: Wenn man wüsste, was man wirklich will, träfe man mit dem optimalen MIS immer die richtige Entscheidung?

Mit dieser Frage komme ich zum Fazit: Auch die im elegantesten MIS und im größten Data-Warehouse eingelagerten Informationen (besser: Daten) können ohne die richtigen Fragestellungen nie zu richtigen Antworten führen. Es sind die Fragen, die zu besseren Entscheidungen führen - und hier wird man noch lange auf technische Antworten warten müssen.