

6. Verfahrensweisen der Reentry-Kommunikation

Im letzten Kapitel habe ich die Bedeutung von Strategie entwickelt, und zwar ausgehend von der Vorstellung des Unternehmens als einem pulsierenden Gewebe, das ausschließlich aus Kommunikationen besteht. Dieses Gewebe, das kein dingliches Gewebe ist, kann nur durch eine ausdrückliche oder wenigstens implizite Strategie eine einheitliche Orientierung gewinnen. Ein weiteres Kapitel zuvor wurde herausgearbeitet, daß diese Orientierung, auch nach innen bei der inneren Umwelt des Unternehmens, den Mitarbeitern, Anschluß finden muß, um wirken zu können. Damit nicht genug – dieses Anschlußfinden ist keine einmalige Angelegenheit. Dieser Vorgang hat nichts von der Mechanik einer Steckverbindung.

Wir haben also drei Phänomene: zum einen das gesamte Gewebe aus Kommunikationen; darin enthalten haben wir zum zweiten die Strategie als kommunizierte Idee, also als ein orientierungstiftendes Element in diesem Gewebe; und wir haben zum dritten die mentalen Orientierungen der je einzelnen Personen, und diese drei Phänomene sind je für sich dynamischer Natur, ebenso ihr Zusammenwirken. Oder um es anschaulicher zu formulieren, all diese Phänomene sind lebendig. Was lebendig ist, bewegt, beschleunigt und verändert sich ohne Unterbrechung. Wenn wir nun sagen, ein Unternehmen sei in diesem Sinne ebenfalls lebendig, dann bedeutet das, daß die Kommunikationen mit ihrer Orientierung in jedem Moment neu entstehen, eben lebendig. Wenn also keine ständige Neubelebung *einer bestimmten Strategie* erfolgt, wandelt sich diese Orientierung unvermeidlich ‚unter der Hand‘ *in irgendeine andere Strategie*.

Der beschriebene Prozeß ist zunächst rein kommunikativer Natur. Es handelt sich um einen dynamischen *Prozeß* im Unternehmen und gleichzeitig um den entscheidenden *Prozeß* für das Unternehmen. Diese letzten beiden Sätze dürften in dieser Form ausreichen, um sofort bei vielen Personen, die in einem modernen Unternehmen zu tun haben, eine Frage auftauchen zu lassen – nämlich *die Frage nach der Prozesssicherheit dieses Prozesses*. Zumindest alle die an Fertigungsprozessen beteiligt sind, insbesondere solche, die mit Qualitätssicherung betraut sind, können den Begriff ‚Prozeß‘ nicht denken, ohne sofort an *Prozesssicherheit* denken zu müssen – das ist schließlich ein essenzieller Bestandteil ihres Know-hows.

Im realen Unternehmensalltag wird diese Frage von den selben und anderen Personen aber nicht im Zusammenhang mit der alltäglichen Kommunikation im Unternehmen aufgeworfen. Wenn man der Idee folgt, das Zentrale bei Kommunikation seien Personen, oder genauer, zentral seien die (Charakter-)Eigenschaften der beteiligten Personen, dann kann man den Kommunikationsprozeß schwerlich als eigenständigen Prozeß wahrnehmen. Der Wissenschaftsphilosoph Karl Popper hat dieses Phänomen sinngemäß so beschrieben: ‚Beobachten ist stets beobachten im Licht von Theorien^[87].‘

Die hier als wesentlich bewerteten kommunikativen Prozesse werden kaum und schon gar nicht regulär hinterfragt. Sie werden im Unternehmensalltag oft noch als einfach gegeben angenommen und hingenommen. Kommunikation wird bislang in Unternehmen eben noch nicht ausdrücklich als ‚*Prozeß*‘ betrachtet und diskutiert.

Unternehmen bewegen sich zumeist noch in einer vergleichbaren Entwicklungsphase wie Fußballmannschaften, als diese sich die Kommunikation der Spieler im Raum noch nicht bewußt gemacht hatten. Sie hatten die Begriffe ‚Spiel ohne Ball‘ oder ‚ballorientierte Raumdeckung‘ noch nicht erfunden und sich zu eigen gemacht. Der Begriff ‚Spiel ohne Ball‘ muß vielen Fußballfachleuten zu Beginn seiner Entstehung ziemlich idiotisch vorgekommen sein. ‚Spiel *ohne* Ball – so ein Blödsinn‘, werden viele gedacht und argumentiert haben, ‚man braucht doch den Ball, damit man ihn ins gegnerische Tor treten kann, also ist das Spiel *mit* dem Ball das, worauf es ankommt. Schließlich haben wir sowieso schon viel zu selten den Ball.‘ – Eben! bekamen sie

zur Antwort. Ganz ähnlich werden heute viele Manager denken und argumentieren: ‚Was! Jetzt sollen wir auch noch darüber reden, wie wir reden? So ein Blödsinn, es wird doch sowieso schon viel zu viel geredet statt produziert und Effizienz gesteigert!‘ – ‚Eben‘ lautet auch hier die Antwort. Beim Fußball werden fern vom Ball im Spiel ohne Ball die Voraussetzungen für den Torerfolg geschaffen. Und in Wirtschaftsunternehmen werden in Distanz zum operativen Geschäft die Voraussetzungen für den Erfolg dieser humanen Organisation geschaffen, nämlich dann, wenn diese Distanz auf kluge Weise initiiert und genutzt wird, um die Kommunikationsprozesse zu verstehen und zu verbessern.

Mit diesem Kapitel verfolge ich das Ziel, den tendenziell nur impliziten oder noch unbewußten, aber jedenfalls nicht proaktiven Umgang mit Kommunikation im Unternehmen um einen wesentlichen Schritt weiter zu führen, in dem wir diese Kommunikation mit den mentalen Modellen der bisherigen Kapitel neu reflektieren.

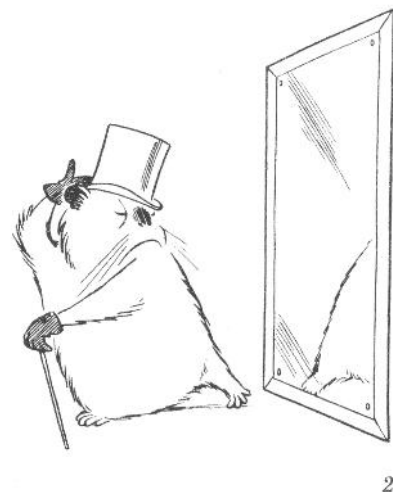
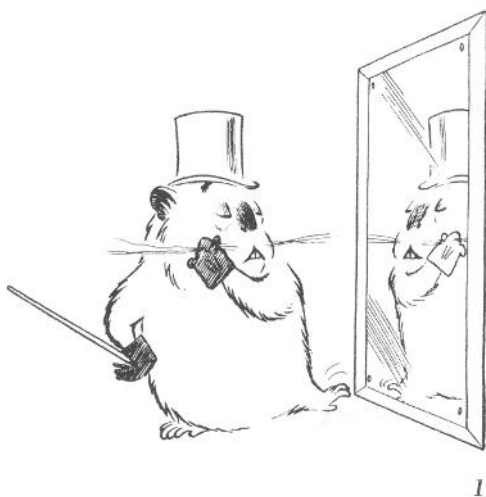
In Kapitel 2 hatte ich geschrieben: „Kommunikation, Verstehen und Selbstreferenz können von einem sozialen System weder versäumt werden, noch müssen sie (voluntaristisch) aufgezungen werden. Nicht das ‚Ob‘ steht praktisch und theoretisch in Frage, sondern das ‚Wie‘ und ‚Was‘.“ Nun sind wir in dieser Abhandlung weit genug gelangt, um die Frage nach dem ‚Wie‘ und ‚Was‘ unmittelbar in Angriff nehmen zu können.

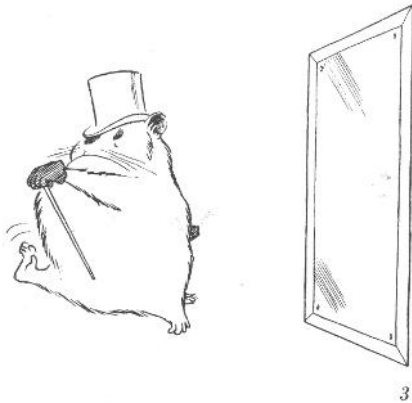
Der Gegenstand der Betrachtung, das ‚Was‘ also, ist schlicht die Kommunikation selbst. Es geht darum, die aktuellen Kommunikations-Beziehungen der Personen im Unternehmen einer Bearbeitung durch diese Personen selbst zugänglich zu machen. Dies kann natürlich auch wieder nur kommunikativ geschehen. Das Ziel lautet, kommunikative Verfahrensweisen aufzuzeigen (das ‚Wie‘), mit deren Hilfe die Kommunikation im Unternehmen sich selbst betrachten und bearbeiten kann. Dies muß in geeigneten zeitlichen Abständen routinemäßig geschehen können. Damit diese Verfahren das leisten können, müssen sie Kommunikation auf irgendeine sinnfällige Weise beobachtbar machen, und je einfacher dies erfolgen kann, desto besser.

Die Kommunikation tritt also mit den Verfahren, die ich im folgenden behandelt werde, wieder in sich selbst als Gegenstand ein. Um diesen Vorgang auch begrifflich klar identifizieren zu können, schlage ich den Begriff ‚Reentry-Kommunikation‘ vor. Im folgenden werden verschiedene Verfahrensweisen beschrieben und nach ihren Potentialen analysiert.

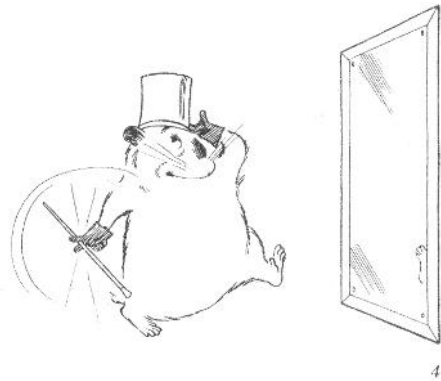
..... Auslassung

Exkurs 25 – Prozesse mit Reentry sind immer für Überraschungen gut - Max der Hamster





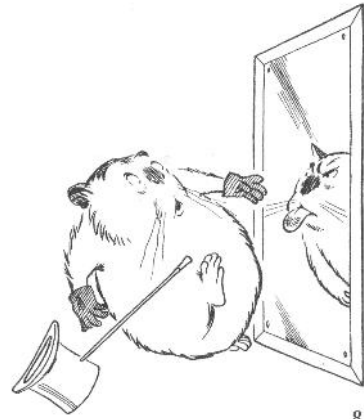
3



4



6



8

Zeichnung: Giovanetti

6.3 Die Verfahrensbeschreibung als Innovation

Verfahrensbeschreibungen sind Ergebnis der Systematisierung einer Frage. Sie sind die Antwort auf die Systematisierung der Frage nach dem ‚Wie‘ – wie machen wir etwas? Mit der Beobachtung der Verfahrensweisen in einem Unternehmen treten aus der unüberschaubaren Masse von Einzelereignissen Muster innerhalb des Systems hervor, und zwar solche, die ein Bild reduzierter Komplexität liefern. Damit löst man sich in der Beobachtung oder Selbstbeobachtung von dem mühseligen und immer wieder scheiternden Unterfangen, das ständig sich wandelnde soziale System in einer zusammengestückelten Sammlung von Einzelereignissen bannen zu wollen, die dem realen Gang der Ereignisse immer hinterherliefe.

Das Herausarbeiten von Verfahrensweisen setzt Selbstbeobachtung voraus, fördert sie und schafft geeignete situationsunabhängige Prämissen. Ab einer gewissen Komplexität des Systems macht die Beobachtung von Verfahrensweisen die Beobachtung überhaupt erst möglich. So kommen wir direkt wieder zu dem, was oben „Gewebe aus übergreifenden reflexiven Schleifen“ genannt wurde. Und Verfahrensbeschreibungen können darin als potentes Element auftauchen, das kreative und nützliche Veränderungsmöglichkeiten aufzeigt und dadurch anregt. Ein weiterer

Nutzen dieser *Wie-machen-wir-etwas-Fragen* und der Verfahrensbeschreibungen, die sich daraus ergeben, besteht in der Sicherung von Prozessen, bei gleichzeitiger Offenheit und Flexibilität gegenüber dem, was darüber hinaus im einzelnen getan wird.

Die heutige Kommunikation in Unternehmen wird meist nur sporadisch von qualifizierten Reflexionsprozessen unterstützt und verbessert. Meist werden die Beteiligten erst dann gemeinsam auf der Metaebene aktiv, wenn sich die Situation bereits zu einer kommunikativen Katastrophe entwickelt hat. Zugespitzte Feind-Bilder lähmen, man will sie ungern offenlegen. Man will nicht darüber sprechen, wie sehr man im Streit liegt, weil offensichtlich werden könnte, wie sehr man im Streit liegt. Ungefährlicher scheint es, einen weiteren ‚noch besseren‘ Versuch zu starten, sich endlich durchzusetzen – also weiter zu streiten. Von daher ist die Einführung von *routinemäßigen* Verfahren der entscheidende Schritt, der die einzelnen Personen von der Entscheidung entlastet, eine bislang unübliche Initiative zu ergreifen. Nur mit *regulären und unternehmensweiten* Verfahrensweisen kann die natürliche Trägheit der althergebrachten Gewohnheit umgesteuert werden, alles andere bliebe im Unternehmensalltag Stückwerk mit geringer und kurzlebiger Wirkung.

..... Auslassung

Qualitätssicherung wird heute überwiegend noch als Sicherung von Fertigungsprozessen verstanden. Man reflektiert sorgfältig und Schritt für Schritt diesen Prozeß, insbesondere um die Schwachstellen darin zu identifizieren. Bei Bedarf wird der Prozeß so verändert, daß mit genügend hoher Wahrscheinlichkeit keine Fehler mehr auftreten können. Das Ziel heißt: Null-Fehler.

Dieses Ziel wurde erst dadurch realistisch, daß der Fertigungsprozeß nicht nur um QS-Maßnahmen 1. Ordnung ergänzt wurde, sondern vor allem auch um QS-Maßnahmen 2. Ordnung. Damit wird der Fertigungsprozeß um zwei entscheidende Elemente ergänzt. Er wird durchleuchtet und mittels ergebnisoffener Schritte (1) ergänzt, und zwar mittels Prüfungen und Analysen, und er wird um Verfahrensanweisungen (2) ergänzt, in denen festgelegt ist, was geprüft und analysiert wird und wie dies geschehen soll, und insbesondere, wie die Ergebnisse zu dokumentieren/kommunizieren sind. Dieses gesamte Vorgehen, dieser Meta-Prozeß, ist heute unbestrittene Voraussetzung für die Erhöhung der Sicherheit und auch der Effizienz der Prozesse hinsichtlich der Kosten. Diese Sicherheit ist wiederum nichts Statisches, vielmehr sichert der Meta-Prozeß ‚nur‘ die permanente Evolution der Prozesse. Und genau diese Evolution ist das eigentliche Ziel; denn jeder der am Prozeß Beteiligten ist sich darüber im klaren, zumindest implizit, daß es absolute Sicherheit und damit eine Art Endpunkt der Entwicklung einfach nicht gibt.

Es überrascht nun nicht mehr, wenn wir sagen, daß dieser Meta-Prozeß überwiegend aus Kommunikation besteht, aus zwischenpersönlicher, schriftlicher und bildhafter Kommunikation.

Gegenstand dieser möglichst präzise definierten Kommunikation ist gemäß der obigen Betrachtung der Fertigungsprozeß. Seit geraumer Zeit hat man aber schon begonnen, auch weitere Prozesse durch ähnliche Meta-Prozesse zu ergänzen. Konstruktionsprozesse, Entwicklungsprozesse, überhaupt jede Art von Projekten werden immer umfassender in ihrem Ablauf nach bestimmten Regeln reflektiert, und zwar im Vorfeld, begleitend sowie zum Abschluß. Das Denken in Prozessen bringt eine eigene Dynamik hervor und macht neben der Reflexion der Qualität auch die Reflexion anderer Kriterien wie Kosten und Terminen anschlussfähig.

Hier nun mache ich den Vorschlag für einen weiteren Schritt, nämlich die Kommunikation selbst zum Gegenstand von *regulärer* Reflexion im Unternehmen zu machen. Reflexion an sich, Reflexion von Dingen und von Kommunikation, gab es schon immer. Menschen haben schon

immer alles Mögliche geprüft und analysiert, haben nachgedacht, symbolisiert und dokumentiert. Das entscheidend Neue ist, diese Reflexion der Kommunikation bewußt, ausdrücklich und gemäß geeigneten und festlegbaren Verfahren durchzuführen. Dies verbinde ich mit dem Begriff ‚Reentry-Kommunikation‘ – die in sich selbst wieder eintretende oder sich selbst betrachtende Kommunikation. Natürlich ist das eine Weiterentwicklung von Kommunikation, aber es ist eben *eine bestimmte* Kommunikationsentwicklung und verdient eine eigene Benennung. Mit diesem Begriff ist die Systematik verbunden, mit der der Meta-Prozeß die kommunikativen Prozesse begleiten soll, und zum zweiten spezielle Kommunikationsweisen, sogenannte ‚Tools‘, die geeignet sind, Reentry-Kommunikation zu fördern oder auf eine bestimmte explizite Weise zu ermöglichen, in dem die Kommunikation gewissermaßen sichtbar, aber jedenfalls besser beobachtbar wird.

Exkurs 27 – Ein ‚Abstaubertor‘ ist auch ein Tor

Der Begriff ‚Reentry‘ stammt so wenig wie der Begriff ‚Kommunikation‘ von mir, auch nicht die Verbindung beider. Reentry stammt vielmehr von George Spencer Brown (vgl. „Laws of Form“). Die sich selbst betrachtende Kommunikation ist als Phänomen wie gesagt ohnehin nichts Neues. Die meisten Verfahren, die ich beschreiben werde, sind nicht neu erfunden. Verfahrensanweisungen als solche natürlich auch nicht. Somit liegt alles bereit, man muß es nur zusammenführen (das erst ist wirklich neu) – und einen passenden Begriff dafür finden: ‚Reentry-Kommunikation‘.

((Exkurs Ende))

Dieser neue Vorschlag scheint vor allem deshalb heute schon sehr aussichtsreich zu sein, weil Unternehmen dies in Ansätzen längst tun. Längst gibt es Gepflogenheiten, mitunter gar in Form von Anweisungen beschrieben, welche Kommunikationen durchgeführt werden und wie sie durchgeführt werden. Denken wir etwa an jährliche ‚Mitarbeitergespräche‘, an ‚Führungsgespräche‘ oder ‚Ziel-Erreichungsgespräche‘, den ‚Führungs-Dialog‘, denken wir an die regelmäßigen Runden, an ‚Team-Meeting‘, ‚Jour fixe‘, ‚Regelkommunikation‘ und wie diese Kommunikationsprozesse eben genannt werden. Auch bestimmte Personalereignisse wie Einstellungen, Beförderungen, Abteilungs- oder Projektteambildungen werden von mehr oder weniger regulären Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet. In diesem Zusammenhang sind natürlich auch Konfliktmoderationen zu nennen sowie Coachingmaßnahmen oder Nachfolgeregelungen und dergleichen mehr.

Neu ist in erster Linie, daß all diese Dinge nicht mehr nur fragmentarisch und sporadisch erscheinen, daß sie nicht mehr nur bei eklatanten Problemen eingesetzt werden oder daß sie gar als luxuriöses und eigentlich entbehrliches Vorhaben angesehen werden, sondern daß sie ausdrücklich in einen großen, unternehmensweiten und bewußt gestalteten Rahmen integriert werden – in den strategischen Rahmen des Unternehmens.

Mit diesem Konzept bekommt der Stab für Personalentwicklung im Unternehmen eine feste Arbeitsgrundlage und einen umfassenden und klaren Auftrag, und der lautet: Sicherung der Qualität der Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Die Fachleute in den Personalentwicklungsabteilungen (mitunter werden sie mit implizit zweifelhafter Wertung ‚Sozialberater‘ genannt) können die Fachleute für Kommunikation im Unternehmen werden. Das ahnen zwar viele, aber das weiß kaum noch jemand, weil es so nicht gelehrt und im Unternehmen nicht kommuniziert wird, weil diese potente Funktion im ganzen noch kaum entdeckt ist. Personalentwickler sind,

wenn sie dafür ausgebildet und eingesetzt werden, im Unternehmen für etwas ganz Wichtiges zuständig, nämlich für die Sicherung der Qualität der Kommunikationsprozesse, nicht mehr und nicht weniger. Sie sind im günstigen Fall ‚nur‘ ein Katalysator – das ist ihre Schwäche. Aber nichts anderes oder niemand sonst könnte solch eine Katalysatorfunktion leisten – das ist ihre Stärke –, *wenn* einzelne Unternehmen beginnen, dieses Potential zu entdecken. Das würde für den weiteren Gang der Geschichte genügen, den Rest erledigt der Wettbewerb. Folgerichtig würde Personalentwicklung zur Chefsache und hierarchisch bei der Geschäftsführung aufgehängt.

Bislang wurde das Problem mit einem Konzept angegangen, das auf Personen ausgerichtet war. Die internen Personalentwickler wurden und werden fast ausschließlich auf Personen oder Personengruppen angesetzt, nicht auf Prozesse. Sie sind in eher subalternen Stäben ziemlich fern der Unternehmensführung angesiedelt. Man macht das eben auch, weil man dumpf begreift, daß es irgendwie wichtig ist, aber zunächst einmal kostet es nur Geld, das anderswo verdient werden muß. Selten können mit diesem Ansatz Erfolge vorgewiesen werden, die die Ausgaben klar rechtfertigen. Gegen Kostenargumente haben PE-Abteilungen gemäß dem Status quo keine Kraft, hierarchisch genausowenig, und so werden sie in schwierigen Zeiten beschnitten und auf eine reine Personenentwicklung eingeengt und folgerichtig mit Aus- und Weiterbildungsarbeit zugeschüttet. Kaum eine Führungskraft würde heute in ähnlicher Weise die QS-Mitarbeiter als wenig ernstzunehmende, weltfremde Moralapostel denken und sie gar entsprechend behandeln, obwohl das QS-Team ebenfalls nur Kosten verursacht, ohne unmittelbar wertschöpfend zu sein. Die QS hatte früher einen genauso schwachen Stand im Unternehmen. Aber damit ist es endlich vorbei. Mit dem Konzept der Reentry-Kommunikation bekommt nun auch die Personalentwicklung ein strategisches Konzept und eine ausbaufähige Palette von Verfahrensweisen in die Hand, und der Kommunikationsprozeß kann im Unternehmen als solcher begriffen und systematisch reflektiert und bearbeitet werden.

Innerhalb der oben sicherlich unvollständig genannten bisherigen PE-Maßnahmen sind bereits zahlreiche kommunikative Werkzeuge entstanden, die genau das leisten, was ich Reentry-Kommunikation nenne. In diesen ‚Tools‘ wird das Vorgehen konkret und auch auf eine plastische Art verständlich. Einige ausgesuchte Tools werde ich im folgenden vorstellen, weil ich sie für besonders einfach und wirksam halte. Zunächst aber noch eine Anmerkung zu Mitarbeiterbefragungen.

Exkurs 28 – Mitarbeiterbefragungen sind nicht klein und fein

Das aufwendigste Verfahren von Reentry-Kommunikation sind zweifellos unternehmensweit angelegte Mitarbeiterbefragungen, in denen die Mitarbeiter zunächst standardisierte Fragebögen ausfüllen. Je nach Unternehmensgröße nimmt der gesamte Prozeß Wochen oder Monate in Anspruch bis die Ergebnisse vorliegen. Die Kosten für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung übersteigen meist das Budget, das für Personalentwicklung normaler Weise für ein gesamtes Jahr bereitgestellt wird. Erst lange Zeit nach der Erhebung können Ergebnisse vorgelegt werden. Ihr *unmittelbarer* Einfluß auf die Kommunikationsprozesse ist bescheiden, zumal die Mitarbeiter sich zunächst nur als passive Informationsgeber erleben können.

Wenn man einmal den Aufwand bei Seite läßt, kann dieses Verfahren natürlich einen Nutzen stiften und bestimmte Entscheidungen erleichtern. Sie können gewisse Einblicke geben (und der Geschäftsführung das nicht unproblematische Gefühl vermitteln, man wisse jetzt ‚was läuft‘). Wie immer aussagekräftig und nützlich die Ergebnisse dann im einzelnen sein mögen – als ein Verfahren, das die Kommunikation unmittelbar begleitet, sind solche Befragungen schlicht

ungeeignet. Sie sind ein erster noch unvollkommener Schritt in genau die richtige Richtung. *Aber eine Optimierung der Selbststeuerung der Kommunikationsprozesse im Unternehmen kann daraus kaum erwachsen* – zu aufwendig, zu unpräzise, zu langatmig.

Statt mit einer gigantischen Inselveranstaltung der Illusion nachzujagen, man könne den lebendigen Fluß der Kommunikation im Unternehmen irgendwie statisch erfassen, *besteht die wahre Innovation in kleinen und kleinsten Selbstbeobachtungsprozessen, die den Unternehmensalltag dezentral aber formalisiert zu bestimmten Anlässen und in bestimmten Abständen begleiten und mit deren Hilfe die Kommunikationsprozesse ihre Qualität selbst steigern und sichern.*

((Exkurs Ende))

Kommunikative Verfahren sollten unmittelbar einleuchten und nicht durch verkünstelte Regeln vom lebendigen Prozeß der Kommunikation ablenken. Sie sollten selbsterklärend sein, so daß kein Teilnehmer den Eindruck gewinnt, er müsse erst etwas Besonderes lernen, müsse sich erst einmal komplizierte Spielregeln aneignen. Das Verfahren muß so sein, daß jeder sofort denkt: ‚Klar! So und nicht anders macht man das‘. Die genannten Beispiele sollen eine Palette von Möglichkeiten ausbreiten, aber sie können keine vollständige Liste möglicher Verfahren bieten.

[87]Im Original heißt es: „(...) nämlich daß jede Beobachtung eine Interpretation im Lichte unseres theoretischen Wissens in sich schließt, oder anders ausgedrückt, daß ein rein auf Beobachtung gegründetes Wissen – ein Wissen, das keinerlei Theorie enthält – völlig unfruchtbar und uninteressant wäre, falls es so etwas überhaupt geben kann“ (Popper, 2000, S. 33).