

9.43 Kommunikation als Konstruktion und Kooperation

Wie Unternehmen aufhören können, aneinander vorbeizureden

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- dass viele, selbst erfahrene HR-Manager und Personalverantwortliche ihr Verständnis der grundsätzlichen Funktionsweise von Kommunikation revidieren müssen,
- dass auch die Frage, ob und wie man Kommunikation zum Nutzen der Ziele des Unternehmens gestalten kann, neue Antworten braucht,
- dass Kommunikationsmanagement zum zentralen Thema des Personalmanagements werden muss, und Kommunikationsfähigkeit nicht mehr eine Qualität oder Verantwortlichkeit des einzelnen Mitarbeiters oder Managers ist,
- was typische kommunikative Fehlerquellen in Unternehmen sind,
- wie das kooperativ-konstruktivistische Kommunikationsmodell aussieht,
- wie dieses Modell Lösungen für die typischen Kommunikationsprobleme bereitstellt,
- wie dieses aber auch grundsätzliche, gerade in die aktuelle Digitalisierungsdebatte passende Gestaltungsansätze bereithält.

Inhalt

1	Einleitung: Houston, wir haben ein Kommunikationsproblem.	3
2	Das einzig richtige Verständnis von Kommunikation: Kommunikation als Konstruktion	5
2.1	Das Missverständnis vom Prozess der Kommunikation.	5
2.2	Kommunikation ist Konstruktion von Wirklichkeit(en)	6
2.3	Kommunikation muss Kooperation unter den Voraussetzungen unterschiedlicher Wirklichkeiten sein	10
3	Killerphrasen, Buzzwörter und andere typische Kommunikationsverhinderer	12
4	Gelingende Kommunikation im Zeichen von Agilität und Digitalisierung.	17
4.1	Märkte sind Gespräche	17
4.2	Viel hilft viel?	18
4.3	Fail fast, fail often	20
4.4	Vision vs. Team – Wachstum in agilen Zeiten	20
4.5	Kommunikation von Win-Win und Win-Lose	21
4.6	IT als Materialisierung einer Wirklichkeitskonstruktion.	23

Der Autor

Dr. Klaus M. Bernsau ist Kommunikationsberater und Informatiker. Er hat Kommunikationswissenschaft, Germanistik und Marketing an der TU Berlin und der Universität GHS Essen (heute Universität Duisburg-Essen) und angewandte Informatik an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden studiert. Nach 15 Jahren in Marketing und Werbung hat Dr. Bernsau 2006 in Wiesbaden KMBI Konzept Management Beratung für Unternehmenskommunikation (www.bessere-kommunikation.com) gegründet. KMBI entwickelt Inhalte, Menschen, Medien und Prozesse für Unternehmen im Zeichen der wachsenden Digitalisierung.

5	Praktische Ansätze zur Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen	26
5.1	Die 5 typischen Probleme	26
5.2	... und 6 praktische Hilfen	31
5.3	Konkrete Maßnahmen	36
6	Statt eines Schlusswortes: HR vs. IT – Die Verantwortung für gelingende Kommunikation	40
7	Literaturverzeichnis	41

1 Einleitung: Houston, wir haben ein Kommunikationsproblem

Mit der Kommunikation im Unternehmen ist es ein merkwürdiges Phänomen: Fast jeden, den man darauf anspricht, egal ob Chef, Führungskraft oder einfacher Mitarbeiter, liefert unaufgefordert Beispiele missglückter Kommunikation, und zwar keine Einzelfälle, sondern systematisch fehlschlagende Instrumente und Maßnahmen: Meetings dauern zu lange, sind zu schlecht vorbereitet und bringen keine Ergebnisse. Der E-Mail-Posteingang ist permanent zu voll, Stil und Inhalt oft von zweifelhafter Qualität und überhaupt dieses massenhafte CC-Setzen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit der neusten Kampagne lässt zu wünschen übrig, Führungskräfte hören nicht zu, Vertriebsmitarbeiter nutzen nicht die für viel Geld erstellten Präsentationen ... Die Liste können Sie sicher aus eigenem Erleben leicht verlängern.

Wenn man aber auf Ursachen oder Verbesserungsmöglichkeiten zu sprechen kommt, gibt es fast genauso sicher Schulterzucken. Das ist eben bei Kommunikation so. Was soll ich als Person oder in meiner Funktion schon ändern. Die vermeintlichen Fehler liegen bei den anderen oder im Ungefähren. Die Hoffnung in die Heilkraft moderner Technik wurde längst enttäuscht, spätestens mit der neuen Projektmanagement-Software, dem dritten Update des Intranets oder der Erfahrung, dass über Slack genauso viel Müll reinkommt wie per E-Mail, nur schneller.

Aber der Eindruck, man habe schon alles versucht, dass Kommunikation so verläuft, wie man sie erlebt, sei unvermeidlich, ist ebenso grundfalsch, wie die in Führungskreisen beliebte Aussage, man habe wichtigere Probleme. Falsch! Keine Veränderung könnte heute eine solch positive Wirkung auf eine Organisation ausüben, wie die der veränderten Kommunikation. Und die Ursache für das Problem ist meiner festen Überzeugung nach auch klar. In praktisch allen für das Management relevanten Ausbildungsgängen wird der Kommunikation viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, und das, was thematisiert wird, entspricht überhaupt nicht dem Stand der Forschung. Dieser Stand der Forschung lässt sich knapp unter der Überschrift „kooperativ-konstruktivistisches Kommunikationsmodell“ zusammenfassen.

Dieses hat – obwohl in seinen Grundzügen bereits in den 70er- und 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts erarbeitet – nichts von seiner Relevanz und seinem Potenzial für die Kommunikation in Unternehmen verloren. Erfolgreiche Kommunikation ist der Schlüsselfaktor für funktionierende Kollaboration und funktionierendes Management und damit der Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen schlechthin. Daher darf Kommunikation und ihr Gelingen nicht wie bisher den einzelnen Organisationsmitgliedern überlassen werden, sondern muss ganzheitlich entwickelt und gestaltet werden – und von wem, wenn nicht von HR? HR erhält mit diesem veränderten Kommunikationsverständnis eine ganz andere, viel entscheidendere Rolle im Konzert der Zukunftsgestalter im Unternehmen.

Im Folgenden werde ich einen Einblick in dieses Verständnis von Kommunikation geben. Dieses Verständnis ist der Schlüssel für die weiteren Überlegungen im Text, aber auch für Ihre eigenen Initiativen, um Unternehmenskommunikation endlich grundsätzlich anzugehen. Danach werden wir an den Phänomenen Killerphrasen und Buzzwörter verdeutlichen, was aktuell in Unternehmen schief läuft und wie dies angegangen werden muss. Daran schließt eine Betrachtung dazu an, wie aktuelle Managemententwicklungen unter der Fahne der Agilität und der Digitalisierung entweder mit einem veränderten Kommunikationsverständnis eine sich gegenseitig verstärkende Beziehung eingehen oder in sich selbst zusammenfallen und auch nur als Buzzwörter entlarvt werden, wenn wir Kommunikation weiter so betreiben wie bisher. Den Abschluss des Textes bilden praktische Ansätze, wie und unter welchen Bedingungen

ein Unternehmen seine Kommunikation in Richtung der kooperativ-konstruktivistischen Verhaltensweise entwickeln kann.

2 Das einzig richtige Verständnis von Kommunikation: Kommunikation als Konstruktion

2.1 Das Missverständnis vom Prozess der Kommunikation

Die meisten in Betriebswirtschaft, Management, aber auch in angewandter Psychologie und Soziologie angestellten Überlegungen zu Kommunikation gehen von einer falschen Vorstellung von Kommunikation aus. Dabei werden diese typischen Denkfehler – einzeln oder in verschiedenen Kombinationen – gemacht:

- Kommunikation ist ein Übertragungsprozess zwischen Sender und Empfänger.
- Es gibt einen objektiven Inhalt innerhalb der Kommunikation.
- Der Sender kann und muss feststellen, ob die Kommunikation erfolgreich war.
- Fehlgeschlagene Kommunikation liegt am Widerstand oder Unvermögen von Sender oder Empfänger – meist am Widerstand des Empfängers und am Unvermögen des Senders.
- Verantwortung für das Gelingen von Kommunikation kann delegiert werden. Es gibt so etwas wie Bring- und Holschuld für Kommunikation.
- Kommunikation ist eine Fähigkeit, die Mitarbeiter und Führungskräfte grundsätzlich und weitgehend fertig ausgebildet mitbringen, wenn sie zum Unternehmen stoßen.
- Eine Gestaltung und Ausbildung von Kommunikation durch das Unternehmen ist nicht möglich und nicht notwendig.
- Abgesehen von Fremdsprachen und Fachbegriffen ist Kommunikation universell.

Erkennen Sie in diesen Aussagen sich oder Ihre Teammitglieder oder Ihr Topmanagement wieder? Das ist verzeihlich. Selbst Wissenschaftler und Autoren, die sich mehr Sensibilität für die Problematik nicht gelingender Kommunikation auf die Fahnen geschrieben haben, wie z. B. Paul Watz-

lawick (Watzlawick/Beavin/Jackson 2003)¹ oder Friedemann Schulz von Thun (2018) halten im Wesentlichen an einem Sender-Empfänger-Modell fest. Die Beziehungsebene von Watzlawick oder die Vier Ohren von Schulz von Thun eröffnen nur einen oder gar drei weitere Übertragungskanäle. Auch das dem Nobelpreisträger Konrad Lorenz zugeschriebene und in Kommunikationstrainings sehr beliebte: „... gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden ...“ (Dunkl 2015: 89) impliziert eindeutige, feststellbare, objektive Tatbestände und die Mechanismen von Unvermögen und/oder Widerstand.

2.2 Kommunikation ist Konstruktion von Wirklichkeit(en)

In den 70er- und 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts kam der radikale Konstruktivismus im Mode (Schmidt 1987/2003)². Die in der Philosophie schon lange diskutierte These, z. B. bei Leibniz oder Ernst Mach, der einzelne Mensch sei in seinen subjektiven Wahrnehmungen gefangen und habe keinen Kontakt zur Außenwelt, bekam durch biologische und neuro-physiologische Studien, z. B. von Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela (1987/2015), neue naturwissenschaftliche Nahrung. Auch wenn die These in ihrer Absolutheit heute nicht haltbar scheint und soziale, gesellschaftliche Einflüsse auf unser Denken, Fühlen und Wissen nicht von der Hand zu weisen sind (Berger/Luckmann 1969/2016), sind doch große Teile unserer Wirklichkeit Ergebnisse subjektiver Konstruktion (Rusch 1994). Im Magazin Chrismon fand ich in der Ausgabe August 2018, die sich unter anderem mit Urlaubserinnerungen befasste, diese Geschichte eines Jungen, der sich erst im Erwachsenenalter traut, zu erfragen, warum seine Familie nicht mehr ans Meer, sondern in die Berge gefahren ist:

-
- 1 Ich versuche in diesem Text den akademischen Duktus zu vermeiden, jede Aussage durch einen externen Verweis untermauern zu müssen. Vielmehr sind die Literaturangaben Ideen zur vertiefenden Auseinandersetzung. Und sie tauchen da auf, wo ich meine, dem Leserreflex des Das-kann-doch-gar-nicht-sein vorbeugen zu müssen. Sowie der Ordnung halber bei wörtlichen Zitaten.
 - 2 Bei Titeln, bei denen das Datum der aktuellen, benutzten Auflage den Zeitkontext verschleierte, aus dem dieser Inhalt stammt, habe ich als erstes immer noch das Datum der ersten bzw. der ersten deutschen Auflage genannt.

„Die Antwort [der Mutter] kam schnell und hart: Sie hätte diese ewig verregneten Sommer an der Nordsee nicht mehr ertragen. Immer alles nass, grau, dunkel und kalt. Erschüttert und sprachlos stand ich da. Ich konnte mich an keinen einzigen Regentag erinnern. So sehr ich in meinem Gedächtnis kramte und alles Mögliche hervorholte – Bilder, Gerüche, Geschichten –, an auch nur einen einzigen Regentropfen konnte ich mich nicht erinnern“ (Claussen 2018).

Der Begründer der pragmatischen, sozial-psychologischen Kommunikationstheorie in Deutschland Gerold Ungeheuer sprach von der Unhintergebarkeit der Subjektivität bzw. der Objektivität der Subjektivität (Soeffner/Luckmann 1987).

Diese grundsätzliche, erkenntnistheoretische Voraussetzung hat nun auch weitreichende Einflüsse auf den Prozess, den wir Kommunikation nennen. Hier finden nämlich zwei parallele Wirklichkeitskonstruktionen statt bzw. sie treffen aufeinander. Kommunikation, wenn sie überhaupt stattfindet und diesen Namen verdienen soll, ist der bewusste und zielgerichtete Versuch des gegenseitigen Abgleichs unserer Wirklichkeitskonstruktionen. Die Kombination aus bewusst und zielgerichtet hat der Philosoph R. Searl mit dem Begriff der Intentionalität zusammengefasst (1987). D. h. von Kommunikation als intentionalem und kooperativem Handeln sind andere Vorgänge wie z. B. (Zeichen-)Interpretation (Eco 2015/1977) oder Rituale klar zu trennen (Goffman 2013). Und damit ist auch das wohl bekannteste Kommunikationszitat, das „man kann nicht *nicht* kommunizieren“ von Watzlawick/Beavin/Jackson (2003/1969), hinfällig und kann maximal als ein ‚man kann nicht *nicht* interpretiert werden‘ aufrecht gehalten werden.

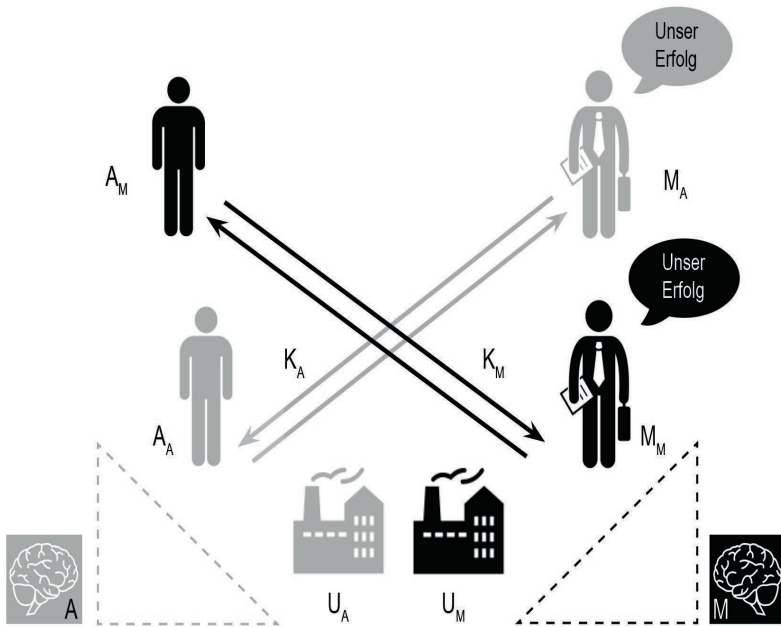


Abb. 1: Individuelle Wirklichkeiten in der Kommunikation (nach Rusch 1994)

Das wird vielleicht an dem einfachen Beispiel, das in Abbildung 1 dargestellt ist, deutlicher. Manager M versucht Arbeiter A auf das einzuschwören, was er für die Qualitätswerte des Unternehmens U hält. Hier muss man nun in Rechnung stellen, dass es alle Faktoren in diesem Prozess mindestens doppelt gibt. M und sein Selbstbild M_M^1 , die Interpretation des Unternehmens U_M und der Qualitätswerte Q_M durch M und schließ-

1 Wenn Sie die formelartige Schreibweise hier und im Folgenden irritiert, können Sie sie einfach ignorieren. Aber ich habe die Erfahrung gemacht, dass diese Formalisierung doch dem einen oder anderen hilft, Ordnung in die Vielfalt der Interpretationsmöglichkeiten zu bekommen. Aber der Text bleibt inhaltlich der gleiche, auch wenn Sie alle Statements à la MM oder WA streichen.

lich M_s Vorstellung vom Arbeiter A, d. h. A_M . Entsprechend gibt es aber auch A, sein Selbstbild A_A , seine Interpretation des Unternehmens U_A und so fort. Und es ist wichtig für eine funktionierende Kommunikation (in Theorie und Praxis) festzuhalten, dass keine der beiden Wirklichkeitskonstruktionen W_M und W_A vor der anderen ausgezeichnet ist, objektiver oder gar objektiv ist.

Vor allem entfalten beide Konstruktionen gleichermaßen Wirkung, sowohl auf die eigene als auch auf die andere Wirklichkeit, z. B. $W_A = f(W_A, W_M)$. Denn die zukünftige Wirklichkeit des Arbeiters hängt natürlich nicht nur davon ab, wie er sie sieht, sondern durchaus auch davon, wie sie der Manager sieht und ggf. aufgrund der Sichtweise in sie eingreift, Überstunden anordnet, Maschinen kauft oder Mitarbeiter entlässt.

Diese gegenseitige Abhängigkeit haben Berger/Luckmann (2016/1969) wie schon angesprochen in den Begriff der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit gegossen. D. h., Überlegungen, wie mein Gegenüber seine Welt sieht und wie ich mir dessen Sichtweise erschließen kann, sind keineswegs esoterisch-philosophische Gedankengänge, sondern solche von hoher praktischer Relevanz. Am Ende kann es um Arbeitsplätze gehen.

Dass darauf verzichtet wird, eine der Konstruktionen mit nicht-kommunikativen Mitteln wie Zwang, Machtausübung oder körperlicher Stärke durchzusetzen, hat in bestimmten Theorietraditionen auch zu Begriffen wie gewaltfreier (Basu/Faust 2015) oder hierarchiefreier (Meyersen 1992) Kommunikation geführt.

Wichtiger ist es zu verstehen, dass ein mögliches Misslingen des Abgleichs der Konstruktionen nicht am Unvermögen oder gar am Widerstand von M oder A liegt bzw. liegen muss, sondern die Konsequenz ihrer jeweiligen Wirklichkeiten ist, von Wirklichkeiten, deren stärkste Kraft es ist, konsistent und robust zu bleiben (Berger/Luckmann 1969/2016; Hörmann 1994). D. h., ich arbeite aktiv daran, dass meine Wirklichkeit Bestand hat. Wobei ein Misslingen von Kommunikation – also ein Misslingen des Abgleichs der Wirklichkeiten – bewusster Bestandteil der weiteren Wirklichkeiten W_M und W_A sein kann oder nicht, sowie intentional oder nicht intentional gesehen kann. Darauf werden wir im Folgenden genauer eingehen.

2.3 Kommunikation muss Kooperation unter den Voraussetzungen unterschiedlicher Wirklichkeiten sein

Auch wenn man die unterschiedlichen Wirklichkeiten konstatiert, gibt es immer noch unterschiedliche Konsequenzen damit umzugehen. Die taktische, bei der lediglich versucht wird zu ergründen, mit welchen Mitteln ein Subjekt S es schafft, das wahrgenommene Verhalten V_S und die wahrgenommenen Äußerungen \hat{A}_S des Anderen A_S im Sinne der eigenen Wirklichkeitskonstruktion W_S als wahrgenommen stimmig s_S oder hilfreich h_S zu manipulieren (Jänicke 1971). Auch diese Ansätze gibt es im modernen Kommunikationsmanagement und Training (Sawizki 2012).

Die strategische Konsequenz unterschiedlicher Wirklichkeiten sieht ganz anders aus. Wenn man mit der Konstruiertheit der Wirklichkeit auch die Fehlbarkeit der eigenen Wirklichkeit – gerade der des Managements – in Rechnung stellt, kann im Einklang mit modernen, demokratischen Führungsprinzipien (Berger 2018; Stöwe/Keromosemito 2013; Mahlmann 2011), Diskussionen rund um den sogenannten Digital Change (Hofert 2018; Keuper et al. 2018; Sprenger 2018) und mit Bezug zu aktueller Erkenntnistheorie (Kuhn 1983) nur ein Weg zu einem nachhaltig erfolgreichen Kommunikationsmanagement führen: die diskursive, die kooperative Kommunikation, die die Gleichwertigkeit und die potenzielle Fehlbarkeit – Ungeheuer (2014/1987) hat hier, um unnötige Assoziationen auszublenden, den etwas holprigen Begriff Fallibilität eingeführt – beider Wirklichkeitskonstruktionen voraussetzt. Wir befinden uns immer noch nur im einfachsten Kommunikationsfall, dem zwischen zwei menschlichen Individuen.

Um den Einwand hier gleich zu entkräften: Es geht nicht um idealistisches Gutmenschentum, sondern um existenzielle Überlebensfragen von Unternehmen in dynamischen Gesellschaften. Denn mit welcher Begründung kann die Wirklichkeit eines Chefs richtiger sein, als die seiner 1 000 Mitarbeiter, mit welcher kann die Wirklichkeit eines Konzerns gegenüber der seiner 100 000 Kunden bevorzugt werden. Hier bekommt der Begriff „gewaltfreie Kommunikation“ nun plötzlich Gestalt. Oder, um es mit einem Stereotyp der Jugendsprache auszudrücken, warum versuche ich, meine Wirklichkeit durchzusetzen? Weil ich es kann? Oder weil ich glaube es zu können?

Der erste Schritt einer kooperativ-konstruktivistischen Kommunikationskultur (4K!) – und es ist, wie man vielleicht bis hierhin schon gemerkt hat, kein leichter – besteht darin, im Unternehmen und vor allem im Manage-

ment Bewusstsein für diese Grundlagen unserer Wahrnehmung und Kommunikation zu schaffen.

Im praktischen Training erreichen mein Beratungsteam bei KMBI und ich das mit einem spielerischen Experiment, dem KMBI Tangram-Experiment (<https://www.kommunikation-kmb.de/kompetenz/kommunikation/das-tangramexperiment/>).¹ Leider stellt sich eine Veränderung nicht durch einmaliges Training oder eine einmalige Wissensvermittlung ein. Die Einsicht in die Fallibilität von Kommunikation und eigener Wirklichkeit muss immer wieder vermittelt, geübt und verwirklicht werden. Und es müssen konkrete Fehlerquellen aufgezeigt und angegangen werden und es müssen Mechanismen etabliert werden, die diese Kommunikationskultur fördern.

Zum Glück betreten wir dabei nicht völliges Neuland, sondern in den Bereichen des Changemanagements, des agilen Projektmanagements und des Innovationsmanagements finden sich auch schon Ansätze, die genau auf demselben Infragestellen von vermeintlich Gewusstem, Transparentmachen von Annahmen und höherer Veränderungsbereitschaft basieren. Bei so heterogenen Werken wie Kim/Mauborgne (2005), Borgert (2018), Mičić (2007) und Vahs/Brem (2015) finden sich gleichfalls Argumente, die in diese Richtung zielen. Und genau darum, diese Ansätze stärker auch in die alltäglichen Kommunikationsvorgänge in Unternehmen zu integrieren, soll es im Folgenden gehen. Nur eine kooperativ-konstruktivistische Kommunikationskultur gibt einem Unternehmen eine gemeinsame Sprache und schafft die Möglichkeit einer zielgerichteten Verständigung. Denn es kann nicht um den Zustand einer permanenten Verunsicherung gehen, sondern das Ziel ist eine gemeinsam entwickelte, sozial geteilte, stabile Konstruktion des Unternehmens U und seiner Zukunft ZU. Das bedeutet: $U_M \approx U_A \approx U_U$ und $ZU_U \approx ZU_M \approx ZU_A$. Diese ist Kulturen des Zwangs, der Manipulation und der (Selbst-)Täuschung nachhaltig überlegen.

1 Das KMBITangram-Experiment hilft enorm beim Verständnis echter, kooperativer Kommunikation. Darum ist es nicht verkehrt, es sich mal genau unter dem genannten Link anzusehen. Da ich an der einen oder anderen Stelle noch darauf eingehen werden, hier eine ganz knappe Beschreibung. Das Tangram-Spiel besteht aus sieben geometrischen Formen, mit denen verschiedene Figuren gelegt werden können. Im Experiment hat eine Person die Lösung und soll einer zweiten Person beschreiben, wie sie die Formen legen muss, um die gewünschte Figur zu legen. Aber die erklärende Person kann nicht sehen, was die legende Person tut. Beide sind also ganz auf ihre gemeinsame Kommunikation angewiesen.

3 Killerphrasen, Buzzwörter und andere typische Kommunikationsverhinderer im Unternehmensalltag

Die beiden Verhaltensmuster der Killerphrasen und der Buzzwörter sind die beiden Extrempositionen, mit denen in Unternehmen die Kooperation mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis der Realität abzusichern, unterlaufen wird. Und damit wird Kommunikation in dem in Kapitel 2 beschriebenen Sinn nicht nur erschwert, sondern tatsächlich komplett verhindert. Wobei Killerphrasen vielleicht überraschenderweise als die erkenntnistheoretisch harmloseren Verhinderer angesehen werden können.

Als Killerphrasen (Cicero/Kunderna 2004; o. V. [Karriere] 2002; Vogel 2009) gelten pauschalisierende Äußerungen wie „das haben wir hier noch nie so gemacht“, „haben wir schon versucht, klappt nicht“, „diese Lösung ist alternativlos“, direkte Konfrontationen wie „das können Sie doch gar nicht wissen“, „das überschreitet deutlich Ihre Kompetenz“, „dafür sind Sie gar nicht zuständig“, aber auch subtile Angriffe wie „um zum Thema zurückzukehren“, „möchte noch jemand zur Sache sprechen“, „danke für den sehr persönlichen Beitrag“ etc.

Solche Killerphrasen bestreiten explizit und grundsätzlich die Legitimität anderer Wirklichkeiten. Sie reklamieren die objektive Wirklichkeit und die kommunikative Kompetenz gleichermaßen für ihren Sprecher. Eine weitere, echte Kommunikation wird unterbunden. Das Band zwischen dem, der die Killerphrase geäußert hat, und ihrem Adressaten wird zerschneiden. Gleichzeitig wird aber auch Dritten nur die Wahl gelassen, sich entweder dem Aggressor und seinen Killerphrasen anzuschließen, oder sich auf die Seite des Ausgegrenzten zu stellen mit allen Konsequenzen. Das einzig Gute, was man über Killerphrasen sagen kann, ist, dass ihr Anspruch und die Teilung der Wahrnehmung in richtig und falsch so klar und eindeutig ist. Wenn man sich auch über den Inhalt nicht verständigen kann, so besteht zumindest auf der Metaebene Klarheit über die Nicht-Vereinbarkeit der verschiedenen Inhalte und über den geäußerten Macht- und Deutungsanspruch. Letzteres belastet aber oft das soziale Gefüge der jeweiligen (Kommunikations-)Gemeinschaft – im einfachen Managementsprech: „My Way or Highway“.

Buzzwörter sind kein neuartiges Phänomen. Als „Plastikwörter“ (Pörksen 1997) oder „Klarsichthüllen“ (Posner/Spinnen 2005) hat sich die Sprachkritik schon wiederholt mit Begriffen befasst, die große Aufmerksamkeit erhalten, vordergründig viel Zustimmung erhalten, aber deren riesiger Interpretationsspielraum kaum ein tragfähiges gemeinsames Verständnis ermöglicht. Buzzwörter wie ‚Innovation‘, ‚Digitalisierung‘, ‚Effizienz‘, aber ggf. auch ‚Kultur‘, ‚Gerechtigkeit‘ oder ‚Freiheit‘ funktionieren genau entgegengesetzt zu den Killerphrasen. Buzzwörter schaffen eine breite, sozial positiv belegte, aber inhaltlich unhinterfragte Konsens-Projektionsfläche. Aber auch hier wird der kooperative Austausch über mögliche Interpretationsunterschiede ($W_A \neq W_M \neq W_U$) und daraus resultierende divergierende Handlungsoptionen ($H_A \neq H_M \neq H_U$) grundsätzlich unterbunden, aber unter dem harmonischen Deckmantel eines Pseudo-Konsenses ($[W_{A_A} = W_{M_A} = W_{U_A}] \neq [W_{M_M} = W_{A_M} = W_{U_M}]$)! Soll heißen: Jeder denkt, es sei unmissverständlich, wenn von ‚Erfolg‘, den ‚Unternehmenszielen‘, der ‚Wichtigkeit von KPI‘ oder der ‚neuen Unternehmenskultur‘ usw. usf. die Rede ist.

Ein Austausch über die individuell hinter den Begriffen standfindenden Wirklichkeitsinterpretationen findet nicht statt und ist auch nicht vorgesehen. Hier wäre derjenige, der über die Metafrage ‚Haben wir uns überhaupt verstanden?‘ einsteigt, derjenige, der den sozialen Konsens aufbricht. Je nach Kultur dann der Bedenkenträger, der Ketzer oder der Spielverderber. So gehen alle ihrer Wege mit dem irrigen Gefühl des Verstehens und mit ggf. noch verheerenderen Folgen als bei den Killerphrasen.

Zwischen Killerphrase und Buzzwort eröffnet sich ein Spektrum von Verhaltensweisen, die ebenfalls zu einer Verhinderung von Kommunikation – im Sinne der kooperativen Wirklichkeitskonstruktion – führen können. Abbildung 2 zeigt, dass es aber in den zwei Dimensionen 1) sozialer Konsens oder Dissens und 2) Stärke der Abstimmung über Wirklichkeit auch positive Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Es gibt kommunikative Verhaltensweisen, die zum Ideal der gewaltfreien, hierarchiefreien, kooperativen Kommunikation, zur Schaffung und Überprüfung gemeinsamer Wirklichkeiten und daraus resultierendem gemeinsamen Handeln führen.

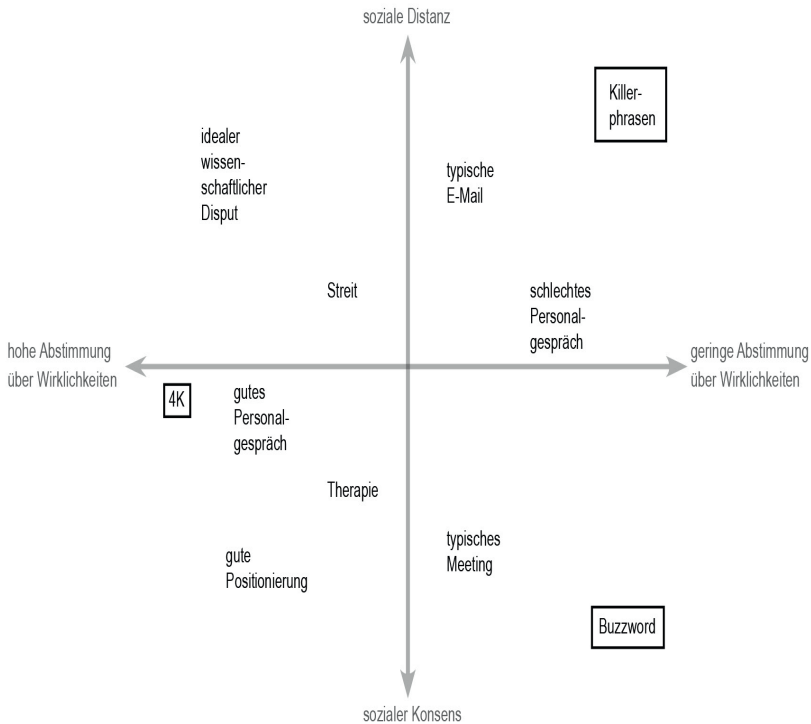


Abb. 2: Das Spektrum kooperativer und konstruktiver Kommunikation

Es ist im Unternehmens- und Lebensalltag unvermeidlich, dass es sowohl Situationen des Konsenses als auch des Dissenses gibt, wenn man versucht, sich über sein Verständnis von Wirklichkeit auszutauschen. Die entscheidende Frage ist, ob wir überhaupt versuchen, in diesen Austausch einzusteigen. Ein Therapiegespräch (Büttner/Quindel 2013), aber auch ein Streit (Sachse 2017) sind in diesem Sinne positive Beispiele ernsthafter Bemühungen, entweder beide Wirklichkeiten oder zumindest eine gemeinsam zu ergründen. Schon an diesen beiden Gesprächsgattungen

wird deutlich, dass konstruktive Kommunikationsformen nicht gerade gut beleumundet sind im unternehmerischen Kontext.

Aus zwei Jahrzehnten Beratungserfahrung ist mir wohl bewusst, dass wir hier an einen Punkt kommen, an dem ein spezieller Mechanismus des Pseudokonsenses greift. Die grundsätzliche, theoretische (!) Richtigkeit dieser Überlegungen zur Kommunikationskultur wird zugestanden, jedoch wird mit dem Hinweis auf die Unmöglichkeit, daraus in *der* Realität (sic!) Handlungsfolgen ableiten und umsetzen zu können, fortgefahren wie bisher. Das erinnert immer an den alten Witz vom Betrunkenen, der um eine Laterne kreist. Gefragt, was er da mache, antwortet er, er suche seinen Haustürschlüssel, den er verloren hat. Auf die Frage, wo er den Schlüssel denn genau verloren habe, verweist er in die dunkle Seitenstraße. Warum er dann nicht da suche, wo er den Schlüssel verloren habe, antwortet er, dort sei es zu dunkel zum Suchen.

Ein typisches Beispiel dafür, wie Kommunikation ermöglicht oder verhindert wird, ist der Einsatz von Protokollen zu Meetings. Die im Sinne der Koordination von Wirklichkeiten unbedingt zu begrüßende Funktion von Protokollen, gerade wenn in Meetings tatsächlich der Versuch einer offenen Abstimmung unternommen wurde, wird unterlaufen, wenn Protokolle Wochen brauchen, bis sie den Beteiligten vorliegen, und inzwischen jeder in seinen Handlungen zur individuellen Konstruktion zurückkehrt. Genauso sind Protokolle wertlos, die sich in weichgespülten Allgemeinplätzen ergehen, um nicht gelöste Konflikte zu kaschieren. Die Empfehlung im Sinne von 4K – der kooperativ-konstruktivistischen Kommunikationskultur – lautet: Der Abgleich und die Verständigung über die verschiedenen Wirklichkeiten muss im Meeting stattfinden und darf nicht ins Protokoll und an den Protokollanten („Wer schreibt, der bleibt“) ausgelagert werden. Auf der anderen Seite darf die Absicherung, Dokumentation und die Möglichkeit des Rückbezugs auf eine intersubjektiv verfügbare Darstellung der Wirklichkeit nicht ungenutzt gelassen werden. Eine praktische Empfehlung ist, in Protokollen auch ungelöste Probleme und offenkundigen Dissens festzuhalten und gleichzeitig nur Ergebnisse zu dokumentieren und nicht über die Beschreibung von Zwischenschritten überwundene Vorstellungen der Wirklichkeit quasi als Zombies weiterleben zu lassen.

Ein weiteres Problemfeld, das zur Kommunikationsverhinderung führen kann, ist die unterstellte Objektivität schriftlicher Kommunikation. Gerade in eine E-Mail, die ja eine reduzierte, weil zeitsparende Form der Kommunikation sein soll, kann ich als Empfänger viel mehr hineininterpretieren, als dem Sender lieb ist. Damit konterkariert eine E-Mail durch ihre Beschränkung auf einen knappen Text das Ziel, durch Schriftlichkeit Missverständnisse und Interpretationsspielräume zu vermeiden. D. h., jede einzelne E-Mail birgt das Risiko, dass sich – ähnlich wie beim Buzzwort – parallele Interpretationen der Wirklichkeit verfestigen und gleichzeitig die Illusion einer Koordination des Verständnisses erzeugt wird. Dass durch Forschung dieses Problem gut bestätigt ist (Byron 2008; Kruger et al. 2005), ändert bis heute nichts an der Intensität der E-Mail-Nutzung in Unternehmen, die in den letzten vier Jahren laut Auskunft der Bitkom sogar noch mal um 16 % gestiegen ist (o. V. [Bitkom] 2018). Das Problem manifestiert sich besonders krass in den uns allen bekannten riesigen CC-Verteilern und wurde daher auch durch E-Mail-Surrogate wie Slack-Chats (slack.com) nicht behoben, sondern eher verstärkt.

In Zeiten, die mit den – Buzzwort-Tendenzen zeigenden – Begriffen „Agilität“ und „Digitalisierung“ etikettiert werden, sind wir gezwungen, dort nach dem Schlüssel zu suchen, wo es dunkel ist, und müssen auch bereit sein, grundsätzliche und lieb gewonnene Verhaltensweisen infrage zu stellen. Dazu gehört z. B. auch, dass wir lernen müssen, offener und souveräner mit Meinungsverschiedenheiten umzugehen, und dass wir eine Reibungslosigkeit, die wir mit Effizienz verwechseln, vom Thron stoßen müssen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses Kaizen ist es, dass jeder Arbeiter die Befugnis und Verpflichtung hat, den ganzen Produktionsprozess anzuhalten, wenn er einen Fehler entdeckt.

Ein Praxisbeispiel, das ich hier sehr beeindruckend finde, ist der Vergleich der Fehlerkulturen in der Luftfahrt und im Gesundheitswesen. Während im Flugverkehr durch eine konsequente Fehlererkennungskultur (= echte Kommunikation über abweichende Realitäten) die Zahl der Toten pro Flugkilometer über die Jahrzehnte deutlich gesunken ist, herrscht im Gesundheitswesen immer noch eine Art Omertà, die der systematischen Aufklärung von Schwachstellen im Weg steht (Löber 2010; Jötten 2017).

Killerphrase und Buzzwort sind bilden nur die Extreme einer ganzen Reihe von Verhaltensweisen, die mehr oder weniger stark versuchen,

einem sozialen Dissens aus dem Weg zu gehen, und/oder eine offene Auseinandersetzung über unterschiedliche Wahrnehmungen der Wirklichkeit scheuen. Wenn aber beides unterbleibt: Akzeptanz von Dissens und Verhandlung von abweichenden Wirklichkeitsinterpretationen findet keine Kommunikation statt. Aber es geht hier nicht um akademische Diskussionen um die Definition von Begriffen. Vielmehr nehmen Organisationen massiv Schaden, wenn sie keine Verhaltensweisen beherrschen wie mit Dissens und unterschiedlichen Sichtweisen auf die Wirklichkeit umgegangen werden kann. Oder eben kurz, wenn Organisationen nicht kommunizieren (können). Wie Organisationen durch eine andere Kommunikationskultur besser werden können und wie die bestehende Kommunikationskultur der Veränderung und Verbesserung im Wege stehen kann, darum soll es im Folgenden gehen.

4 Gelingende Kommunikation im Zeichen von Agilität und Digitalisierung

4.1 Märkte sind Gespräche

Ein Meilenstein für das heutige Denken über Organisation und Prozessmanagement ist das 2001 entstandene Agile Manifesto, auf Deutsch immer noch spröde und bescheiden Manifest für agile Softwareentwicklung genannt (Beck et al. 2001), obwohl seine Wirkung heute weit über den engen Bereich der Softwareentwicklung hinausgeht. Drei seiner vier Werte stehen in direktem Zusammenhang mit offener, unvoreingenommener Kommunikation: „Individuen und Interaktionen, Zusammenarbeit mit dem Kunden, Reagieren auf Veränderung“. Und unter den zwölf Prinzipien hinter dem Manifest befindet sich diese im Zeitalter der Chatbots, Projektmanagementsoftware und Ticketsysteme höchst bemerkenswerte Aussage: „Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht“.

Diese Denkweise ist sicher auch durch ein anderes, nur wenig älteres Manifest beeinflusst, das die Basis für Social Media und Plattform-Wirtschaft gelegt hat, das Cluetrain Manifest (Levine et al. 1999). Die erste der insgesamt 95 Thesen lautet: „Märkte sind Gespräche“. Und wenig später in These 4 steht:

„Ob es darum geht, Informationen oder Meinungen auszutauschen, Standpunkte zu vertreten, zu argumentieren oder Anekdoten zu verbreiten – die menschliche Stimme ist offen, natürlich und unpräzise.“

Es bedarf keiner weiteren Erläuterungen, dass beide Manifeste eine hohe gedankliche Nähe zu der hier formulierten kooperativ-konstruktivistischen Kommunikationskultur aufweisen. Damit sollte eindrucksvoll belegt sein, dass unsere Forderung nach einer anderen Kommunikationskultur keineswegs, formulieren wir es mal überspitzt, in eine idealistische sozialpädagogische Ecke abgeschoben werden kann. Vielmehr hat sie – wie man sieht – starke Bezugspunkte zu den Gedanken, die von den revolutionären Möglichkeiten der neuen Netzwerk- und Speichertechniken inspiriert wurden. Auch heute finden wir in den gängigen Seminaren und Einführungen in agile Techniken den Hinweis auf z. B. „Kommunikation als Schlüsselfunktion in Scrum“ (o. V. [Visual Minds] 2018; nur beispielhaft als meinen ersten Google-Treffer zu „Agile + Kommunikation“). Warum sieht aber dann das alltägliche Kommunikationserleben auch knapp 20 Jahre nach Cluetrain und Agile Manifesto so aus, wie ich das bis hierhin geschildert habe, und wie es – da bin ich sicher – ein Großteil der Leser auch erlebt?

4.2 Viel hilft viel?

Die Antwort ist relativ einfach. Auch Kommunikation ist natürlich eines dieser Buzzwörter bei denen jeder genau das verstehen kann, was er möchte, und die leider nicht hinterfragt werden. Oftmals wird unter Kommunikation eben genau und fälschlich die Übertragung einer objektiven Information von A nach B verstanden. So findet sich z. B. in einem Lehrbuch zur Einführung von Scrum in die Praxis folgende Anweisung an das Top-Management:

1. Die Kommunikation der Vision ist eine klare Führungsaufgabe. 2. Halten Sie Ihre Kommunikation auf allen Kanälen konsistent. 3. Herausragende Themen sollten auch in Ihrer Kommunikation eine herausragende Stellung einnehmen. 4. Eine einfache, klare Vision, die mithilfe von Bildern und ohne scheinbare Widersprüche erstellt wurde, kann einfacher kommuniziert und verstanden werden. 5. Kommunizieren Sie auf allen zur Verfügung stehenden Kanälen. 6. Kommunizieren Sie ständig und täglich. 7. Nutzen Sie bidirektionale Interaktionen, wie zum Beispiel persönliche Gespräche oder Workshops, um Ihre Botschaft noch besser zu

übermitteln und aus den Rückmeldungen Ihrer Gesprächspartner zu lernen. 8. Ihr Verhalten (und das Ihrer Führungskräfte) ist das maßgebliche Element bei der Kommunikation des Wandels. (Maximini 2013: 51–52)

Offensichtlich wird, dass hier eine Idee des „Viel hilft viel“ vertreten wird und Kommunikation aus einem Überzeugen oder gar Überreden besteht. Selbst in dem Punkt, der auf „bidirektionale Interaktion“ eingeht, wird darin primär ein Verstärker gesehen und es bleibt vage, was mit „aus den Rückmeldungen Ihrer Gesprächspartner zu lernen“ gemeint ist.

Die Beurteilung von agilen Techniken wie Cluetrain Manifest, agiles Manifest, Scrum u. a. fällt heute noch ambivalent aus. Zum einen zeichnen sie sich durch ein dialogisches, iteratives Aushandeln von Zielen und Aktivitäten aus. Das kommt einem kooperativen Umgang mit individuellen Wirklichkeitskonstruktionen schon sehr nahe. Und es ist das große Verdienst von Scrum, dies auch sehr dezidiert ausgearbeitet zu haben (Preu-Big 2015: 134–159). Was den Ansätzen und ihren Umsetzungen meist fehlt, ist Einsicht oder zumindest Sensibilität für die hier geschilderte Konstruiertheit von Wirklichkeit.

Die Urheber dieser Modelle teilten häufig eine ähnliche Sozialisation und ein ähnliches Wirklichkeitserleben, sodass sie sicher waren, mit einem unreflektierten Kommunikationsbegriff und den propagierten Formen des Austausches mögliche Diskrepanzen gut aufdecken und bearbeiten zu können. Als Ingenieure und Manager bleiben sie aber noch zu häufig in ihren Wirklichkeiten gefangen und verkennen eine Grunderkenntnis der Ethnomethodologie: „Die unmittelbare Erfahrung der gesellschaftlichen Wirklichkeit ist nicht [...] unvermittelt [...]. Ganz im Gegenteil ist sie immer schon durch allgemeinere und speziellere Denkvoraussetzungen geprägt“ (Matthies/Schütze 1973: 11). D. h. im Sinne einer kooperativ-konstruktivistischen Kommunikationskultur (4K) muss man sich den Schwung, den die agile Bewegung in die Unternehmenswelt gebracht hat, zunutze machen, sich ihre operative Genauigkeit zum Vorbild nehmen, aber sie zugleich auch um die kritische, soziologisch-erkenntnistheoretische Perspektive, die in diesem Beitrag entwickelt wird, ergänzen. Platt gesagt: Nicht jeder denkt wie ein Programmierer und nicht mal alle Programmierer denken gleich.

4.3 Fail fast, fail often

Ein wichtiges hilfreiches Momentum ist auch die Maxime „Fail fast, fail often“ (Babineaux/Krumboltz 2013). Erst, wenn ich gelernt habe zu akzeptieren, dass ich und andere sich irren können, wenn ich die Möglichkeit einräume, dass meine Wirklichkeit nicht die einzige ist, und es schaffe, darin keinen persönlichen oder sozialen Verlust zu empfinden, kann ich wirklich in einen hierarchiefreien Dialog einsteigen. Ich muss mich von einem von Misserfolgen persönlich Betroffenen zu einem Träger einer Fehlerkultur im professionellen und unternehmerischen Zusammenhang entwickeln (Mandl 2017: 11 f.). Erst dann kann ich Dialektik als höhere Denk- und Arbeitsform anstreben (Hofert 2018: 193 f.).

Das ist natürlich eine große Herausforderung für jeden von uns. Denn in der Wirklichkeitskonstanz liegt eine wichtige Aufgabe für unsere eigene Psychohygiene. Und gerade in Zeiten großer Veränderung und Verunsicherung ist es nur zu verständlich, dass wir dazu tendieren, uns an Bekanntem und Gewohntem festzuhalten. Es ist also die Aufgabe von jedem Einzelnen, zumindest im beruflichen Umfeld sich eine kritische Distanz zu den eigenen Ansichten und eine Fehlertoleranz sich und anderen gegenüber zu erarbeiten. Und gleichzeitig ist ja z. B. aus den Untersuchungen zu Innovation und Kreativität (Rustler 2018) bekannt, dass Offenheit für Neues durch ein Umfeld, das eine grundsätzliche Sicherheit und Zugehörigkeit vermittelt, gesteigert wird. Und so wird immer deutlicher, warum die grundlegende Veränderung unternehmerischen Kommunikationsverhaltens (nur) eine Aufgabe des Personalmanagements sein kann.

4.4 Vision vs. Team – Wachstum in agilen Zeiten

Eine weitere Herausforderung für eine Veränderung der Kommunikationskultur im Sinne von 4K sind die allgemein kolportierten Erfolgsfaktoren für Unternehmer, insbesondere Gründer. Egal, ob man sich international Elon Musk, Richard Branson, Jeff Bezos oder die anderen Stars am Digital-Himmel ansieht oder sich in Deutschland an den Bodo Schäfers, Alex Fischers, Martin Limbecks und anderen Erfolgsmachern orientiert, immer heißt es, der erfolgreiche Unternehmer verfolgt konsequent seine Vision und lässt sich dabei nie irritieren. Wer auf die anderen hört, die eh nicht wollen, dass man Erfolg hat, ist ein Verlierer. Bei den aktuellen Leitfiguren

hört man von niemandem so etwas wie, er ist ein guter Zuhörer, seine besondere Qualität ist die Bereitschaft auf seine Berater zu hören, keiner hat so häufig seine Meinung geändert wie er, ...

Aber wie soll sich ein junger IT-Unternehmer mit zwölf Mitarbeitern weiterentwickeln, wenn er denkt, dass er eh alles am besten weiß und kann. Das Peter-Prinzip, nach dem jeder solange vorankommt, bis er den Status der Unfähigkeit erreicht, lässt grüßen. Aber es ist natürlich nicht alles schwarz und weiß. Gerade in der Gründer- und Start-up-Szene wird viel Wert auf das Management-Team und seine Zusammensetzung gelegt. Gerade Diversität und Kommunikationsfähigkeit sind da wichtige Faktoren (Lennarz 2017; Schreyögg 2018).

Insbesondere Investoren und Accelatoren, die sich bei rasch wachsenden Unternehmen engagieren, haben erkannt, wie schwierig es ist, eingefahrene Kommunikations- und Denkweisen zu verändern. Sie tauschen dann häufig im Rahmen ihres Engagements Teile des Führungspersonals aus oder ergänzen dieses um erfahrene, d. h. traditionell denkende Manager, statt den mühsamen Weg der Kulturveränderung zu gehen (Witt 2018). Doch diese Option steht den meisten etablierten, gewachsenen Unternehmen gerade im Mittelstand nicht zur Verfügung. Hier kann man guten Gewissens nur zur Weiterentwicklung der Kommunikationskultur raten, um das nachhaltige Überleben zu sichern.

4.5 Kommunikation von Win-Win und Win-Lose

Einen Wermutstropfen muss ich jetzt allerdings in das Lob von 4K mischen. Wenn beide Seiten systematisch daran arbeiten, Einblick in die Wirklichkeit des anderen zu erhalten, muss ich damit leben können, wenn mein Gegenüber bzw. der Nutzer meines Mediums oder meines Prozesses am Ende weiß, wie meine Wirklichkeit aussieht. Das führt dazu, dass 4K für alle Unternehmen, die sich auf Kosten bestimmter ihrer Stakeholder bereichern, ungeeignet ist.

Stephen Covey (2008) hat in seinen weltweit bekannten sieben Prinzipien¹ besonders effektiver Menschen zwei, wenn man will sogar drei Prinzipien der kooperativen Kommunikation gewidmet.

1 Im englischen Original heißt es „Habits“, die deutsche Übersetzung spricht von „Wegen“. Da es sich am Ende des Tages doch um einen Ratgeber und keine empirische Erkenntnis handelt, finde ich persönlich Prinzipien den besseren deutschen Begriff.

1. Prinzip 4: Gewinn/Gewinn denken

In diesem Prinzip geht es um Win-Win-Interaktionen (Covey 2008: 225 ff.). Covey bemängelt, dass wir aufgrund unserer historischen, kulturellen Wurzeln viel zu oft den Erfolg auf Kosten anderer anstreben, also Win-Lose. Und in den wenigsten Fällen ist dies ein offener, von beiden Seiten akzeptierter, wenn man so will sportlicher Wettkampf. Viel öfter versuchen wir in Verträgen, Verhandlungen, aber auch in der Zusammenarbeit unbemerkt einen Vorteil zulasten des anderen zu erlangen. Getreu dem schlechten Scherz: Bei Kopf gewinne ich, bei Zahl verlierst du.

Solche Situationen benötigen geradezu eine Intransparenz meiner Wirklichkeitskonstruktion für mein Gegenüber bis hin zur bewussten Lüge. Wenn mein Gegenüber jetzt eine konstruktiv-kooperative Kommunikationskultur herstellen wollte, müsste ich das zu verhindern suchen. Hier wird die Tücke der Buzzwörter noch mal deutlich. Sie suggerieren eben Übereinstimmung, ohne eine wirkliche Überprüfung zu leisten. Und sind daher ideal für die taktische Täuschung im Win-Lose-Spiel.

D. h. ein Drängen auf echte Transparenz in der Kommunikation, im Austausch über Wirklichkeiten und Denkweisen ist der Prüfstein, ob mein Gegenüber es wirklich ernst meint mit Win-Win. Abweichende Geschäfts- oder Beziehungsmodelle widerstreben dagegen dem 4K-Prinzip. Wobei ein offener Wettkampf, also ehrliches Win-Lose, sogar noch vorstellbar ist im Rahmen von 4K. Die eher pathologischen Interaktionen Lose-Win oder Lose-Lose sind nur unter den Vorzeichen asymmetrischer und intransparenter Kommunikation vorstellbar.

2. Prinzip 6: Synergien schaffen

Das sechste Prinzip Coveys ist die Schaffung von Synergien. Ich unterstütze meinen Interaktionspartner und ziehe daraus selbst als Rückwirkung einen Vorteil. Das typische Beispiel bei Covey ist die selbstlose, positive Rezension eines vermeintlichen Wettbewerbers. Diese schafft mir aller Wahrscheinlichkeit nach mehr Öffentlichkeit als eine harsche Kritik oder ein Totschweigen. Und ggf. führt mein Wohlwollen zu einer Verbindung und Zusammenarbeit mit meinem Konkurrenten – zumindest wenn auch er Covey gelesen hat. Und im Rahmen echter Kommunikation greift genau dieses Synergie-Prinzip: Die Arbeit, die ich mir bei der Darstellung meiner Sichtweisen mache, die Zeit, die ich mir für Rückfragen und Wiederholungen nehme, zahlt sich für mich

im Laufe der Kommunikationsbeziehung immer mehrfach wieder aus. Eine Botschaft, die man in Zeiten immer schnelleren Messenger-Ping-Pongs nicht oft genug wiederholen kann. Mehr dazu im letzten Kapitel.

3. Prinzip 7: Schärfe deine Säge

Auch das letzte Prinzip kann direkt auf unser Kommunikationsverhalten bezogen werden. Denn die Art und Weise, wie wir in einem Unternehmen, in einem Team oder in einer Beziehung kommunizieren wollen, ist auch so eine Säge in Coveys Sinn. Es kostet erst mal Zeit, Mühe und ggf. sogar Geld, an der Kommunikationskultur zu arbeiten. Aber der Einsatz des funktionierenden Werkzeugs macht dann auf einmal Spaß und ist nicht zu vergleichen mit dem Klima dauernder Fehlschläge durch fehlendes oder kaputtes Werkzeug.

Führungskräfte und Mitarbeiter meinen gleichermaßen, dass es sich nicht – zumindest nicht jetzt – lohnt, an der Kommunikation zu arbeiten. Führungskräfte halten es für eine Ressourcenverschwendung bei sich und noch mehr in der Vervielfachung bei den Mitarbeitern. Und Mitarbeiter glauben allein durch ihr Verhalten ohnehin nichts ändern zu können. Das ist der Grund, warum gerade in größeren Organisationen häufig nur der Betriebsrat sich aktiv in die Gestaltung der Kommunikationsverhältnisse einbringt, sei es Heimarbeit, ein neues Intranet oder ein Corporate Social Messenger. Hier muss sich das Personalmanagement viel aktiver, nachhaltiger und vorausschauender engagieren.

4.6 IT als Materialisierung einer Wirklichkeitskonstruktion

Ich möchte es nochmals betonen: Es geht bei der kooperativ-konstruktivistischen Kommunikationskultur keinesfalls nur um Face-to-Face-Kommunikation oder nur um persönliche Kommunikation zwischen einer überschaubaren Gruppe von Individuen. 4K betrifft genauso – und vielleicht sogar insbesondere – die Gestaltung von Medien und von technologiebasierten Kommunikationsprozessen. Im persönlichen Gespräch von Angesicht zu Angesicht können angeborene menschliche Fähigkeiten wie Empathie, Neugierde, Intuition und Instinkte noch wirksam werden und uns unter Umständen helfen, uns für die Wirklichkeit des anderen zu öffnen – gegen die verbalen Wirkungen der Buzzwörter und Killerphrasen. Diese Korrektive sind in der medial und technologisch vermittelten Kommunikation ausgeschlossen. Das Intranet zwinkert nicht – da helfen

keine Emojis. Das Ticketsystem schwitzt nicht aus Angst vor dem Platzen des anvisierten Endtermins, es zeigt nur rote Ampel-Icons.

Ludwig Wittgenstein hat in seinem *Tractatus logico-philosophicus* (2016/1922) versucht, alle Subjektivität, Mehrdeutigkeit und Missverständlichkeit im Denken und Sprechen auszuschließen. Und er dachte erst, es sei ihm geglückt (Rosei 1983). Jahrzehnte später stellte er seinen Irrtum fest und darum wird in Philosophenkreisen zur Abgrenzung immer formelhaft vom Spätwerk Wittgensteins gesprochen. Denn in Wirklichkeit beraubt der Versuch, alles Vage und Offene aus Sprache und Kommunikation auszuschließen, diese gerade ihrer Kraft und ihrer wichtigen Funktion der Erfassung und Gestaltung der Welt im Denken. Der von Wittgenstein eben in seinem Spätwerk geprägte Begriff Sprachspiel (Bezzel 1989: 11 ff.) zeigt gerade dies.

Nun hat die Idee alle Mehrdeutigkeit und alle Missverständnisse ein für alle Mal auszuräumen auch 100 Jahre später nichts von ihrer Faszination verloren. In Gestalt von Software-Lösungen wird in Unternehmen dies immer wieder und sogar in wachsendem Maße versucht. Die Projektmanagement-Software, das CRM, das Wissensmanagement sind genau solche Versuche. Spätestens mit der Adaption auf unser Unternehmen sollen Abläufe, Tatbestände und Zusammenhänge klar und eindeutig sein.

Die einzigen Fehler, die noch auftreten können, sind die der Nutzer. Denen gilt es natürlich mit Kräften zu begegnen. Dass sich in solchen Software-Systemen eine Wirklichkeitsbeschreibung materialisiert, ist den wenigsten von uns bewusst und genauso selten wird es thematisiert. Dabei stoßen wir bei diesen IT-„Lösungen“ oft auf eine tückische Mischung der Effekte, die wir bei den Killerphrasen und den Buzzwörtern kennengelernt haben. Wie die Killerphrasen beansprucht IT die uneingeschränkte Deutungshoheit. Widerspruch ist nicht vorgesehen und wird nicht akzeptiert. Aber sie kommt so harmlos, flexibel und modern daher wie das neuste Buzzwort. Nicht umsonst suchen die IT-Großunternehmen genauso dringend Vertriebsmitarbeiter wie Entwickler.

Aber hinter der Einführung einer Software-Lösung liegt in Wirklichkeit ein mehr oder weniger gelungener kommunikativer Abgleich der Wirklichkeiten von Nutzern, Entwicklern, Unternehmern bzw. Einkäufern – um nur die Wichtigsten zu benennen. Konkret müssten die Wirklichkeitsmodelle im Rahmen der Entwicklung benannt werden, dann entweder vor der

Anschaffung oder der Implementierung abgeglichen und idealerweise ausdiskutiert werden. Dies findet aber viel zu selten statt. Schulungen beschränken sich meist auf die reine Bedienung der Software und selbst die fallen viel zu häufig dem hohen Anschaffungsbudget, dem guten Handbuch oder der vermeintlichen digitalen Affinität des Teams zum Opfer.

Dass der Abgleich zwischen Maschinenmodell und Nutzerwirklichkeit als Funktion ins System integriert wird, ist noch Zukunftsmusik und verweist tief ins Herz der Diskussion über die Möglichkeiten und Gefahren künstlicher Intelligenz (Volland 2018). Der Arbeitsalltag sieht dagegen ernüchternd aus. Pflichtfelder und Feldkontrollen sollen Fehlinterpretationen der Nutzer verhindern. Ein Verlagern oder Überlisten der Kontrollfunktionen führt zu einer Ausweitung der Kontrollen und Pflichten. Ergebnisse dieses Kampfes zwischen Usern und System sind: ein gelungenes Überlisten und Ausspielen des Systems gegen das Unternehmen, Frustration sowie innere und äußere Kündigung der User. Sensibilität für diese Effekte ist eine der großen Herausforderungen der ja auf breiter Front von Politik und Experten geforderten Digitalisierung. In unserem Zusammenhang heißt das, die Arbeit an der Kommunikationskultur wird zum Schlüssel für eine erfolgreiche digitale Transformation oder der tiefere Grund für ihr Scheitern.

Oft wird in diesem Zusammenhang auch davon gesprochen, dass man die Mitarbeiter mitnehmen muss, bei der Digitalisierung oder konkreter bei der Einführung bestimmter Technologien. Das ist dann eine Aufgabe, bei der gerne der Personalbereich eingebunden wird – natürlich nachdem alle wesentlichen Entscheidungen schon gefallen sind. Dieses Mitarbeiter-Mitnehmen ist jedoch zu oft ein weiteres Beispiel für unser Killerphrasen- oder Buzzwort-Dilemma. Denn entweder haben die Mitarbeiter gar keine Handlungs- und Denkalternativen als bei diesem Mitnehmen genau das zu tun, was die Entscheider und das IT-System vorgeben, es wird den Mitarbeitern höchstens in unterschiedlichen Darstellungsweisen mehrfach nahegebracht oder Mitnehmen ist ein leeres Buzzwort, das allen nur das Gefühl vermittelt, sie werden ernst genommen und die Wirklichkeit, die hinter dem Digitalisierungsprojekt steckt, spiegelt irgendwie die Wirklichkeit der Mitarbeiter wider. Die realen Unterschiede und Konflikte werden aber unsichtbar in den Anwendungsalltag verschoben.

5 Praktische Ansätze zur Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen

5.1 Die 5 typischen Probleme ...

Egal, ob im direkten persönlichen Gespräch, ob im medienvermittelten Austausch oder in IT-basierten Steuerungen und Informationsprozessen, es kommt immer wieder zu denselben typischen fünf Problemen. Bevor Sie in diesen Abschnitt einsteigen, möchte ich zum besseren Verständnis noch mal auf die Erklärung des KMBI Tangram-Experiments hinweisen (unter <https://www.kommunikation-kmb.de/kompetenz/kommunikation/das-tangramexperiment> oder zumindest auf Fußnote 4 auf Seite 11 dieses Beitrags).

1. Unterschiedlicher Zeichenvorrat

Auch wenn wir dieselbe Sprache sprechen, benutzen wir noch lange nicht dieselben Begriffe für dieselben Dinge und Sachverhalte. Dazu gehört der bewusste Gebrauch von Fremdwörtern. Der eine sagt Hypotenuse, der andere die lange Seite im rechtwinkligen Dreieck. Das hängt nicht nur mit dem Bildungshintergrund, sondern oft auch mit dem eigenen Selbstverständnis zusammen. Fremdwörter und ähnliche Verständigungshindernisse sind jedoch meist offensichtlich und theoretisch leicht zu beheben. Tückischer sind aber die nicht so offensichtlichen Fälle unterschiedlichen Zeicheneinsatzes. Ein typisches Beispiel bei dem von mir erwähnten Tangram-Experiment, bei dem lediglich sieben geometrische Formen nach Anweisung angeordnet werden, ist Folgendes: „Das Quadrat muss rechts unten an das mittlere Dreieck gelegt werden“. Selbst vorausgesetzt das mittlere Dreieck liegt korrekt, kommt es nun zu zwei jeweils sprachlich korrekten Interpretationen (s. Abb. 3).

„Quadrat unten rechts an das Dreieck legen.“

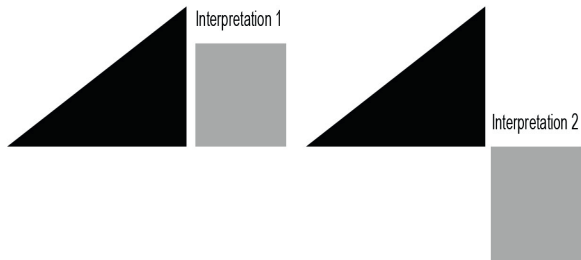


Abb. 3: Unterschiedlicher Zeichengebrauch bei Ortsbezeichnungen:
„rechts, unten“

Einmal wird das Quadrat im unteren Bereich an die rechte Seite des Dreiecks gelegt, das andere Mal unterhalb des Dreiecks und dann rechts ausgerichtet. Beide Interpretationen sind in sich stimmig.

Aus dem Alltag kennen wir wahrscheinlich die Situation, wenn uns jemand gegenübersteht, und sagt: „Du hast da rechts im Gesicht etwas Schmutz“. Aber nicht immer ist die Verständnisfrage so offensichtlich, wie in diesem Fall, wenn ich mir an meine rechte Wange fasse und mein Gegenüber spitzbübisch sagt: „das andere Rechts“. Bei unserem Tangram-Experiment bleibt der unterschiedliche Zeichengebrauch oft unbemerkt und es wird weitergebaut.

Die Sprachwissenschaft hat diese Situation schon lange unter deiktischem und intrinsischem Zeichengebrauch erfasst. Aber die wenigsten Instrumente der Unternehmenskommunikation werden einem linguistischen Check unterzogen. So bleibt zu oft verborgen, welche unterschiedlichen Begriffs- und Zeichensysteme und damit Verständnisfallen in der jüngsten Mitarbeiterbroschüre oder im firmeneigenen Wiki verborgen sind.

2. Unterschiedlicher Wissenshorizont

Warum ist nicht jeder guter Fußballer ein guter Trainer? Warum kann es einem Trainer helfen, früher selbst mal aktiver Sportler auf Top-Niveau gewesen zu sein? Dem Fußballer fehlen unter Umständen sowohl fachliche als auch Vermittlungskompetenzen, die erst die Trainerausbildung mit sich bringt. Und umgekehrt ist es oft erst die persönliche Erfahrung, die den Trainer befähigt, sich in die Psyche seiner Spieler hineinzusetzen. Wir haben oft unterschiedliche Wissenshorizonte. Um das auch anhand des Tangram-Experiments zu verdeutlichen: Meine Mitarbeiter wissen ebenso wie ich, wie unser Firmenlogo aus den sieben Tangram-Steinen aufgebaut ist. D. h. hier würde die Anweisung: „Lege bitte das KMBI Logo“ schnell zu einer erfolgreichen Lösung führen. Sie, lieber Leser, wären mit dieser Aufforderung überfordert, bis Sie es nachgeschlagen haben z. B. unter www.bessere-kommunikation.com.

Wichtig im Sinne von 4K ist, dass es keinen guten oder gar einen besseren Wissenshorizont gibt. Diese Wertungen greifen erst, wenn die Kommunikation nicht mehr hierarchiefrei ist. Aber solche Situationen sollten viel öfter kritisch hinterfragt werden. Der Schüler hat für das Verständnis einer Fragestellung nicht den notwendigen Wissenshorizont parat. Wer ist zu kritisieren? Der Schüler, sein Lehrer, die Kultusbürokratie, die Hersteller der Lehrmittel? Der Vertriebsmitarbeiter erreicht seine Kunden nicht (mehr). Sein Pech? Oder doch das der Vertriebsleitung und der Marktforschung, die es versäumt haben, den sich verändernden Wissenshorizont der Zielgruppe zu vermitteln?

3. Fehlender Perspektivenwechsel

Im Coaching gibt es die schöne Aufforderung „erst mal Strecken in den Mokassins des anderen zu gehen“. In realen Kommunikationssituationen – insbesondere, wenn der Kommunikationspartner nicht leibhaftig vor uns steht, aber auch wenn uns viele Hierarchiestufen oder kulturelle Differenzen trennen – fällt uns das schwer. D. h., es kommt uns entweder gar nicht in den Sinn, dass wir das tun sollten, oder es gelingt uns schlicht nicht, weil uns die Welt des anderen so fremd ist. Ich bin doch nicht Ingenieur mit zusätzlichem MBA geworden oder Jurist mit fünf Jahren Erfahrung in internationalem Recht, um jetzt auf

einmal wieder zu versuchen, mich in die Denkwelt eines 18-jährigen Schulabbrechers an der Schwelle zur Straffälligkeit hineinzusetzen.

Aber man muss es gar nicht so dramatisieren. Auch hier liefert unser Tangram-Experiment erhellende Erfahrungen, wie unterschiedlich ein und dieselbe Beschreibung wirken kann, wenn man das fertige Bild vor Augen hat oder nur die halb fertige Baustelle.

Wichtig im Sinne von 4K und für das Personalmanagement ist es, sich hier nicht auf die vorhandene oder nicht vorhandene Empathie der Mitarbeiter und Führungskräfte zu verlassen, sondern Perspektivenwechsel aktiv zu fördern und zu fordern und systematisch in die Kommunikation zu integrieren. D. h. z. B. Software-Systeme grundsätzlich abzulehnen, bei denen Ihnen nicht die zugrunde liegenden Use-Cases und Personas bekannt gemacht werden. Denn natürlich kennt gerade die Software-Entwicklung, die sich den geschilderten kooperativen Paradigmen verpflichtet fühlt, entsprechende Tools. Aber es liegt am Personalmanagement, deren Einsatz in kommunikations- und personalrelevanten Anwendungen auch zu fordern und zu verifizieren.

4. Fehlende Rückkopplung

Der natürliche Reflex, wenn man Kommunikationsschwierigkeiten, wie in den ersten drei Punkten geschildert, feststellt, ist es, in unterschiedliche Kontrollmechanismen, in Meta-Kommunikation zu wechseln. Dabei sollten wir nicht den Fehler machen, nur Pseudomechanismen wie das platte Wiederholen der Anweisung oder die Frage „Hast Du das verstanden?“ einzusetzen. In der Erklärung zum Tangram-Experiment sind wir oft bewusst unscharf und lassen die Rolle desjenigen, der auf Erklärung des Wissensträgers hin die Figur legen muss, undefiniert. So kommt es dazu, dass dieser sehr lange schweigt, und erst, wenn er es gar nicht mehr aushält, fragt: „Darf ich auch was sagen?“. Dabei haben wir die Feststellung gemacht, dass je höher die Gesprächsanteile desjenigen sind, der die Figur legt und die Lösung nicht kennt, desto häufiger kann das Experiment erfolgreich abgeschlossen werden. D. h., die Figur ist am Ende richtig und es bleiben auch Spannungen zwischen den beiden Kommunikatoren aus.

Aber Rückkopplung hat im unternehmerischen Zusammenhang keinen guten Leumund. Wann haben Sie es zuletzt erlebt, dass ein Mit-

arbeiter seiner Führungskraft offen heraus geantwortet hat: „Das habe ich nicht verstanden“. Und wie hat die Führungskraft darauf reagiert? Positiv? Sollte sie aber. Der Mut das eigene Verständnis inklusive der Sorge eines Nicht-Verständnisses offen darzulegen, ist von größtem Wert für langfristig gelingende Kommunikation. Dazu bedarf es natürlich eines angstfreien Umfelds und einer Win-Win-Basis für die Kommunikatoren.

Das Gleiche gilt wiederum für technisch-basierte Kommunikationsanwendungen. Wenn ich meine Zweifel über mein Verständnis der Anwendung nirgendwo hin adressieren kann, werde ich diese Anwendung weder gerne noch erfolgreich einsetzen. Das Spektrum der Möglichkeiten von Mouse-Over-Erklärungen über Handbücher mit einer guten Suche bis hin zu einer kompetenten und erreichbaren Hotline müssen voll ausgeschöpft werden. Und natürlich muss ich diese als User mit wachsender Kompetenz auch runterfahren können und zu Short-Cuts greifen können.

5. Unterschiedliche Situationsdefinition

Ich strapaziere das Tangram-Experiment noch ein weiteres Mal. Aber es hat sich über viele Jahre gezeigt, wie prägnant es praktisch alle Kommunikationsprobleme plastisch hervortreten lässt. Wenn wir in Trainings das Experiment durchführen, sind meist Beobachter dabei. Es gibt dann zwei extreme Definitionen der Situation:

- 1) *Die Ehrgeizigen*. Sie wollen auf alle Fälle am Ende eine perfekt gelöste Figur auf dem Tisch liegen haben.
- 2) *Die Unbehaglichen*. Sie fühlen sich in ihrer Haut nicht wohl durch das Beobachtetwerden, den Ergebnisdruck, die Angst, Fehler zu machen. Sie wollen gerade, wenn sie die Position des Die-Figur-Legenden übernommen haben, häufig, dass das Experiment schnell zu Ende geht.

Und aus den unterschiedlichen Situationsdefinitionen folgen auch ganz unterschiedliche Verhaltensweisen. Die Unbehaglichen sind viel eher bereit, eine Anweisung ungefragt umzusetzen, sie haben eine größere Toleranz gegenüber echten oder möglichen Diskrepanzen zwischen Erklärung und der Figur, die vor ihnen liegt. Die Ehrgeizigen neigen zu sehr ausführlichen, detailreichen und manchmal komplexen Beschrei-

bungen. Auch wenn es ihr Ziel ist, ist es keineswegs so, dass Ehrgeizige per se erfolgreicher im Experiment sind, oder allgemein erfolgreicher in der Kommunikation. Unter Umständen scheitern sie auch heftiger, weil der Ehrgeiz der Einsicht in eigene Fehler im Weg steht.

Wichtiger für erfolgreiche Kommunikation an sich ist, sich den Einfluss der Situationsdefinition bewusst zu machen und auf die Tatsache aufmerksam zu werden, dass in einer Kommunikation durchaus unterschiedliche Erwartungen und Ziele aufeinandertreffen können. Und ein Unbehaglicher kann durchaus in Gestalt einer polternden Führungskraft daherkommen, die, aus welchen Motiven auch immer, nur schnell ihre Anweisung loswerden möchte, und Rückfragen und weiteren Erklärungen am liebsten aus dem Weg geht.

Und so kann man sich auch fragen, welche Erwartungen stecken z. B. im Wissensmanagement-System eines Unternehmens? Sollen da nur perfekte, hundertprozentige Darstellungen rein, oder gilt es nach dem Motto „better done than perfect“ erstmal überhaupt möglichst viele Inhalte als Basis für eine Diskussion und Verbesserung ins System zu bekommen? Ohne ein offensives und transparentes Erwartungsmanagement werden entsprechende Systeme nie erfolgreich. Und auch hier kann das Personalmanagement als Vertreter der User durchaus zumindest Seite an Seite mit der IT ein solches Erwartungsmanagement betreiben.

5.2 ... und 6 praktische Hilfen

1. Gelingende Kommunikation trainieren

In bestimmten Situationen ist es im unternehmerischen Zusammenhang akzeptiert, Kommunikation zu trainieren: der Vorstandsvorsitzende gönnt sich einen Medientrainer, bevor er zum ersten Mal bei Anne Will vor die Kamera darf. Neulinge in Vertrieb oder im Call-Center trainieren Gesprächsmuster, Argumente und Einwandbehandlung. Ja, Training hilft, erfolgreicher zu kommunizieren auch im Sinne von 4K. Aber es sind viel zu wenige Bereiche, in denen Kommunikation trainiert wird und oft wird Schulung, Übung und Training verwechselt. Kommunikationsfähigkeit – und verbunden damit auch die entsprechenden Maßnahmen diese auszubauen – wird viel zu oft als Verpflichtung jedes Einzelnen und nicht als Aufgabe des Unter-

nehmens und der Personalabteilung gesehen. Hier werden dann eher Methoden ersonnen, Kommunikationsfähigkeit als Einstellungskriterium zu identifizieren. Damit blendet man aber die Notwendigkeit aus, sich auf sich verändernde Kommunikationsverhältnisse einstellen zu müssen.

Gerade in kooperativen Bereichen, also wenn ich alle an der Kommunikation Beteiligte ins Training einbeziehen kann, habe ich viel größere Wirkungsmöglichkeiten als im Einzeltraining, bei dem ich eine Person gegen unveränderliche Faktoren von außen, also die Kunden oder Anne Will trainiere. Wenn ich Meeting-Kultur, Stand-Up-Formate, Feedback- oder Fachgespräche oder das firmeneigene E-Mail-Verhalten trainiere, kann ich nicht nur auf Sprecher und Hörer gleichzeitig Einfluss nehmen, sondern ich nutze gleichzeitig den Netzwerkeffekt für mich. Beim Zweiertraining entwickle ich genau eine Kommunikationsbeziehung, beim Dreiertraining drei, beim Vierertraining schon sechs, beim Fünfertraining schon zehn. Wenn ich eine Abteilung von zehn Mitarbeitern einem kooperativen Training unterziehe, verbessere ich 45 Kommunikationsbeziehungen auf einmal.

Gerade im IT-Bereich wird Schulung mit Training verwechselt. Eine einmalige Darstellung der Funktionsweise mit ggf. kleinen Umsetzungsübungen ist noch kein Training. Erst wenn die User in ihren realen Alltagsanwendungen sowohl Fragemöglichkeiten haben, als auch eine aktive Fehlerkorrektur und ungefragte Verbesserungsvorschläge erfahren, kann man wirklich von Training sprechen. Jürgen Klopp wartet ja auch nicht, dass seine Spieler auf ihn zukommen, weil sie das Gefühl haben, mit bestimmten Spielsituationen nicht zurechtzukommen.

2. Gestaltung von Medien

Die Gestaltung der eingesetzten Medien ist ein enormer Hebel zur Verbesserung des Kommunikationserfolges und des gegenseitigen Abgleichs der Wirklichkeitsinterpretationen. Gestaltung schafft im Idealfall eine intersubjektive Wirklichkeit, auf die man Bezug nehmen kann. Banales Beispiel wieder am Tangram-Experiment: Wenn die Formen unterschiedliche Farben haben und dann ggf. noch die Ecken und Kanten gekennzeichnet sind, fällt das Erklären und das Verstehen der Erklärung gleich viel leichter.

Gestaltung respektive Design wird leider viel zu oft mit einer reinen Ästhetisierung, mit Ornamentierung oder unter dem falsch verstandenen Label der Kreativität mit der dauernden Suche nach neuen Darstellungsweisen verwechselt. „Design ist Orientierung“ ist ein ernst zu nehmendes, aber zu oft ignoriertes Leitmotiv guter Gestaltung. Damit löst sich auch die Frage nach dem Wert von Gestaltung auf. Der Wert guter Kommunikationsgestaltung liegt in der Verständnissicherung und Erleichterung der kommunikativen Arbeit. Bringen Sie gut gestaltete Präsentationsfolien mit ins Meeting und nicht die üblichen Textwüsten. Die Auseinandersetzung mit Ihrer Wirklichkeit, um sie gut gestaltet auf ein PowerPoint-Chart zu bringen, ist allen Unkenrufen zum Trotz ein wertschöpfender Beitrag zu besserer Unternehmenskommunikation. Allerdings muss man dazu auch das Erstellen von PowerPoint-Folien erlernen und trainieren oder es Experten überlassen. Beides eher unüblich im heutigen Unternehmensumfeld. Und so sind gerade PowerPoint-Folien ein weiteres typisches Beispiel, bei dem Kommunikationsfähigkeiten unreflektiert an jeden einzelnen Mitarbeiter wegdelegiert werden, statt zentral die Chance einer massiven Kommunikationsqualitätsoptimierung zu ergreifen. Wohl gemerkt, PowerPoint-Folien sind nur ein Beispiel unter vielen, die Potenzial für Leistungsverbesserung durch Gestaltung haben.

3. Regeln festlegen

Regeln gelten in heutigen flachen Hierarchien, bei top-ausgebildeten Mitarbeitern und einer Unternehmer-im-Unternehmen-Haltung als altmodisch. Sie scheinen auch auf den ersten Blick den hier gemachten Forderungen nach hierarchiefreier Kommunikation, nach Kooperation zu widersprechen. Aber das ist ein Irrtum. Dort wo das Gelingen von Kommunikation existenziell ist, z. B. in der Flugsicherung, wird nach ganz genau vorgegebenen – und natürlich trainierten – Regeln gearbeitet. Gerade die Instrumente, die einen Abgleich individueller Interpretationen erleichtern, Rückfragen, Paraphrasen, Dokumentationen, Checks durch Dritte, und überhaupt das grundsätzliche Verständnis dafür, fallen mit unternehmens- oder abteilungsweiten Regeln viel leichter. Regeln ersetzen in der Anfangsphase Trainingserfolge und sind ein wichtiger Weg zum Angleichen unterschiedlicher Wirklichkeiten. Selbstverständlich sind Regeln mit Kontrollen und Sanktionen verknüpft. Das auszuführen würde hier aber zu weit führen.

Ein sehr fruchtbares Thema zur Regulierung ist die E-Mail – oder auch hippere Formen des Chats. Instrumente, die wir uns alle autodidaktisch beigebracht haben. Anders als vor 30 oder 40 Jahren in der papiergestützten Arbeitswelt als das Diktieren, Schreiben und Korrigieren viel strukturierter und reglementierter war. Dabei sollte es weniger um eher formal-technische Dinge wie die DIN 5008 (o. V. [sekretaria] 2018) gehen, sondern um Regeln des Umgangs bei der Kommunikation per E-Mail. Wollen und brauchen wir eine Anrede? Empfehlung: Ja, denn wer bei den einfachsten Formen der Höflichkeit der vermuteten Zeitersparnis den Vorrang gibt, prägt eine ganz eigene Kultur. Aber besser eine schlechte Regel als gar keine. Welche Reaktionsgeschwindigkeit erwarten wir auf eine E-Mail? Empfehlung: 24 Stunden. Es ist extrem leistungssteigernd, wenn Mitarbeiter nur noch zwei- oder dreimal am Tag am Stück E-Mails bearbeiten. Für dringende Fälle gibt es andere Kommunikationswege. Und gerade, wenn der Unternehmensalltag nur aus dringenden Angelegenheiten zu bestehen scheint, ist die E-Mail nicht das geeignete Hauptkommunikationsmedium.

Dies nur als Beispiel, für mögliche Inhalte eines Kommunikationsregelkatalogs. Immer in dem Bemühen die toxischen Pseudokommunikationsformen wie Killerphrasen und Buzzwörter aus unserem Unternehmensalltag zu verbannen.

4. Gemeinsame Ziele und Erfolgskriterien bestimmen

Ziele und Erfolgskriterien sind quasi Meta-Regeln für die großen Zusammenhänge. Beides zu erarbeiten und zu verankern befreit die alltägliche Kommunikation davon, diese jedes Mal neu auszuhandeln oder zumindest das gegenseitige Verständnis zu klären. Unsere Ziele und die daraus abgeleiteten Erfolgskriterien schaffen eine gemeinsame, abgesicherte, intersubjektive Wirklichkeit, auf die wir uns beziehen können.

Natürlich ist dies ein eigener, aufwendiger Prozess, der wiederum eigenen Verfahren folgen muss, und natürlich muss dabei gerade der Gefahr des vordergründigen Konsens durch Plastikwörter begegnet werden und die Klärung der Ziele bringt sicher auch die Unvereinbarkeit mit der Wirklichkeit einiger Mitarbeiter und Führungskräfte mit sich. Aber erfolgreich durchgeführt sind Ziele, Erfolgskriterien und im Ideal eine entsprechende Unternehmenspositionierung die Turbos für gelingende Verständigung und Kommunikationsentlastung im Unternehmen.

5. Für Rollen und Verhaltensweisen sensibilisieren

Ziele sind Meta-Regeln. Sensibilisierung für das eigene und das Verhalten des Gegenübers sind die Meta-Inhalte eines jeden guten Kommunikationstrainings. Sobald ich in der Lage bin, Kommunikationsverhalten und damit auch Fehlerquellen auf dem Weg zur kooperativ-konstruktivistischen Kommunikationskultur zu erkennen, bin ich ein wichtiger Agent, um an dieser zu arbeiten. Sicher wird man erst mal als stiller externer Beobachter daran arbeiten, dann zusätzlich in der Gesprächssituation sein Gegenüber beobachten. Am schwierigsten ist es, sich selbst beim eigenen Kommunizieren zu beobachten, ohne dadurch sein Verhalten schon zu verändern. Dies wird aber in den wenigsten Fällen innerhalb von 4K überhaupt nötig sein, da die Kommunikatoren ja hier lernen, Feedback ihrer Gegenüber anzunehmen.

6. Kommunikationssituationen aufbrechen

Ein Instrument mit großer Kraft, ist die Fähigkeit Kommunikationssituationen aufzubrechen. Noch mal zurück zum Tangram-Experiment: Wenn der Erklärer in einer verfahrenen Situation den Mut aufbringt, dem Anderen seine Lösung zu geben, ist die Figur in aller Regel in Sekunden korrigiert und richtig aufgebaut. Nun ist dies ein bewusster Verstoß gegen den Aufbau des Experiments. Aber es ist die Frage, was höher zu bewerten ist, das Einhalten von externen Vorgaben oder der Kommunikationserfolg. Denn im Unternehmensalltag gibt es unzählige unlösbar erscheinende Konflikte. So z. B. wenn wir es nicht schaffen – und dies auch merken – eine Anweisung oder einen Disput mit einem Kollegen erfolgreich per E-Mail zu führen, und es nicht gelingt, die E-Mail-Situation aufzubrechen und zum Telefon zu greifen, sondern wir uns fragen „Warum ich?“ und mit hoch rotem Kopf die siebte erboste Erwiderung schreiben.

Das oft beschriebene Herrschaftswissen, das gerade Führungskräfte oder Experten nicht aus den Händen geben wollen, obwohl es den Kollegen das Verständnis der Wirklichkeit von Führungskraft bzw. Experte doch so sehr erleichtern würde, ist ein weiteres Beispiel wie produktiv es sein kann, gewohnte Kommunikationskanäle und Rituale infrage zu stellen und zu verändern.

5.3 Konkrete Maßnahmen

Insbesondere bei den Fehler- und Lösungsbeschreibungen klangen ja viele Herangehensweisen schon an, die zu einer besseren, einer kooperativ-konstruktivistischen Kommunikationskultur und damit zu einem effizienteren, aber auch zufriedeneren Unternehmen führen. Aber ich möchte hier noch mal die wichtigsten Methoden und Maßnahmen auf einen Blick aufführen. Natürlich kann man mit jeder dieser Methoden wieder einen Fachbeitrag in dieser Reihe füllen, aber die kurzen Skizzen sollen Ihnen als Leser eine Richtung vorgeben, und vor allem noch mal die praktische Machbarkeit von 4K unterstreichen. Jede Maßnahme ist ein Schritt in die richtige Richtung, wenn konsequent unternommen und langfristig weiterverfolgt. Sie müssen gar nicht alle abarbeiten, aber wie die meisten Maßnahmen, die auf Veränderung von soften Faktoren zielen, bewirkt nur die stetige Arbeit und nicht das einzelne Seminar für einzelne Personen etwas.

- **Durchführung eines Kommunikationsaudits**

Ein Audit der Kommunikationsmaßnahmen und -mittel im Unternehmen ermittelt: Wer kommuniziert welche Inhalte mit welchem Instrument, in welcher Intensität und Häufigkeit? Was ist die Motivation dazu und welche Wirkung in Bezug auf die sozialen Beziehungen und in inhaltlicher Abstimmung ist beabsichtigt und wird erreicht? Das Audit ist die Basis, auf der man mit der genaueren Analyse und Umgestaltung von Kommunikationsformen ansetzen kann.

Das Audit kann auch erst mal in kleineren Einheiten wie Geschäftsbereichen oder (größeren) Abteilungen beginnen. Dabei werden als Schnittstellen zum restlichen Unternehmen vielfach schon große Teile der Gesamtkommunikation sichtbar. Wenn man nur die Gestaltung der Kommunikationsverhältnisse als Ziel hat, kann dies mit teilnehmender Beobachtung und persönlichen Interviews relativ schnell und mit überschaubarem Aufwand umgesetzt werden.

In Organisationen, die stark kennziffern-getrieben sind, kann man zusätzlichen Wert auf die Quantifizierung des Kommunikationsaufwandes legen. Das schafft Argumentationshilfen und Kontrollgrößen für die angestrebte Optimierung oder einfacher ausgedrückt: die Möglichkeit eines Business-Cases für kooperativere Kommunikation. Allerdings erhöht dieser Ansatz auch merklich die Kosten für das Audit selbst.

Man sollte sich nie völlig auf die Einschätzung einiger weniger Führungskräfte verlassen und immer darauf drängen, dass externe Experten sich ein eigenes Bild der Lage machen.

Für die, die ein Audit dennoch scheuen, die *gute* Nachricht. Es gibt über alle Unternehmen hinweg häufig die gleichen Problemfelder: ein Grundmissverständnis von Kommunikation gerade bei Führungskräften, den Umgang mit E-Mails, die Meeting-Kultur und den Einsatz von ein oder zwei Schlüssel-Software-Systemen. Hier setzen die folgenden typischen Maßnahmen an, die man je nach Ausgangssituation mit mehr oder weniger gutem Gewissen auch ohne vorheriges Audit starten kann.

- **Training 4K**

Die Kommunikationskultur, die hier dargestellt und begründet wurde, lässt sich in ihren Grundzügen in Trainings vermitteln und einüben. In einer Kombination aus intellektueller Aufklärung und praktischen Übungen, die das Erlernte erlebbar machen und Verhaltensänderungen üben, werden Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrem Verhalten entwickelt. Idealerweise geschieht dies mit hundert Prozent der Belegschaft und Führungsmannschaft. Bei den Trainings kann man erfahrungsgemäß von 6 Trainingstagen verteilt über ein halbes Jahr ausgehen. Idealerweise werden sie durch Coachings vor Ort an den Arbeitsplätzen und in realen Kommunikationssituationen ergänzt. Wenn man z. B. aus organisatorischen oder Kostengründen kein Training des ganzen Unternehmens und auch nicht aller (kommunizierenden) Führungskräfte durchsetzen kann, ist die drittbeste Lösung ein „viraler“ Ansatz, bei dem eine in der Regel budgetgesteuerte Zahl von wichtigen Kommunikatoren trainiert und gecoacht wird. Diese werden dann durch ihr geändertes Verhalten ihre Kontaktpersonen anstecken. Wichtig ist aber hierbei, dass die ausgewählten Personen ein starkes Durchhaltevermögen haben und dass die Geschäftsführung unbedingt hinter der Maßnahme steht und Irritationen und Reibungsverluste akzeptiert und die Leitpersonen im notwendigen Mehraufwand und in ihrer Vermittlungsarbeit unterstützt.

- **Regeln erarbeiten**

Spezifische Felder, in denen die Kommunikation in vielen Unternehmen klemmt, sind sowohl die E-Mail-Kommunikation als auch das Verhalten in Meetings. Hier kann man mit einfachen Regelkatalogen – auch wenn sie auf den ersten Blick bürokratisch anmuten – viel erreichen.

Bei der E-Mail-Kommunikation ist es z. B. sinnvoll, eine erwartete Reaktionszeit zu definieren, Formvorgaben bezüglich Anrede, Betreff und Signatur, Vorgaben für Antworten festzulegen oder den Umgang mit Verteilern und CC zu bestimmen. Inhaltlich gibt es keine universellen Wahrheiten.

So kann für das Thema Reaktionszeit für ein Unternehmen „innerhalb von 24 Stunden“ anspruchsvoll, für ein anderes deutlich zu langsam sein. Generell erweisen sich aber in der Praxis 12 bis 36 Stunden als hilfreich und praktikabel. Interessanterweise kann es von Nutzen sein, zu erlauben bzw. sogar zu fordern, dass eine Nachricht „Ich habe Ihre Mail erhalten, kann mich aber um Ihr Anliegen aufgrund von anderen Projekten nicht kümmern“ auch möglich ist. In einer Win-Win-Unternehmung objektiviert dieses Vorgehen Kapazitätsengpässe und trägt zu deren Beseitigung bei.

Bei Meetings sind Pünktlichkeit, Protokoll und geistige, nicht nur körperliche, Präsenz sowie eine Abwesenheits- und Vertretungsregelung zentrale Elemente einer optimierten Kommunikationskultur. Auch hier müssen unternehmensspezifische Regelungen getroffen werden und nicht unreflektiert allgemeingültige Empfehlungen übernommen werden. So kann man durchaus paralleles Arbeiten in einem Meeting erlauben, um Teilnehmer einzubinden, die nur zu bestimmten Agenda-Punkten einen Beitrag leisten sollen. Alternativ kann für so einen Fall auch ein auf fünf Minuten genaues Zeitmanagement eine Lösung sein, bei dem dieser Teilnehmer später zum Meeting dazustoßen kann und ggf. es auch wieder früher verlässt.

Der wichtigste Effekt ist immer, dass die Regeln allen bekannt sind und so das generelle Verhalten harmonisiert und die Kommunikation aller darauf abgestellt wird. Das funktioniert selbstverständlich nur, wenn gerade die oberste Führungsebene sich konsequent an die

Regeln hält und wenn auf allen Ebenen Verstöße gegen die Regeln von Anfang an angesprochen und mit wachsender Deutlichkeit und Härte auch sanktioniert werden.

- **IT-Systeme nur mit Personas und Use Case und Usability Tests**

Für IT-Systeme mit Auswirkungen auf das Kommunikationsverhalten im Unternehmen – das sind mehr, als man denkt – sollte bei Neuanschaffungen ein klares Programm eingehalten werden. Es muss vorab klar definierte und von der Führung wie von späteren Nutzern gleichermaßen freigegebene Personas geben. Auch die Anwendungsfälle mit ihren Erwartungen – im IT-Deutsch: Use Cases – müssen eine ähnliche Prüfung durchlaufen. Das gilt auch für bestehende Systeme, die nicht entwickelt, sondern lediglich angeschafft werden.

In mehreren Phasen sollten auch Usability-Tests durch verschiedene Nutzergruppen und Nutzertypen durchgeführt werden. Selbstverständlich soll dieses Vorgehen nicht dazu dienen, IT-Systeme grundsätzlich zu blockieren, was mittelfristig gleichermaßen zum Nachteil von Unternehmen und Mitarbeitern geraten würde. Aber durch die frühe und dauerhafte Einbindung ergeben sich größere Einflussmöglichkeiten und vor allem der für eine kooperativ-konstruktivistische Kommunikationskultur so wichtige Abgleich der verschiedenen Wirklichkeitsannahmen.

Selbst für die bestehenden zentralen IT-Systeme kann eine nachträgliche Offenlegung von Personas und Use Cases die Akzeptanz und die Effizienz der Systeme steigern, auch wenn ein Wechsel der Systeme auf absehbare Zeit nicht möglich ist.

Die Reihe der möglichen Maßnahmen ließe sich noch um einige verlängern, z. B. die Integration guter Gestalter, ein permanentes rollierendes Kommunikationscoaching oder Workshops zum Annahmenabgleich in verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen. Einen solchen Workshop für das Thema Unternehmenspositionierung habe ich an anderer Stelle ausführlich beschrieben (Bernsau 2018).

6 Statt eines Schlusswortes: HR vs. IT – Die Verantwortung für gelingende Kommunikation

Es ist hoffentlich deutlich geworden, welche wachsende Bedeutung der ernsthafte Austausch über unterschiedliche Sichtweisen auf die Wirklichkeiten in einem Unternehmen in Zukunft haben wird. Das autoritäre Durchsetzen einer Wirklichkeitsinterpretation per Killerphrase ist ebenso ein Irrweg wie das Verschleiern möglicherweise grundlegender Differenzen per Buzzwörter. Dass die Rolle der IT für Prozesse und Kommunikation im Unternehmen weiter zunehmen wird, ist klar. IT kann gleichermaßen ein Beitrag zur Etablierung der kooperativ-konstruktivistischen Kommunikationskultur sein. Stichworte sind Agiles Manifest oder Scrum. IT kann aber selbst auch als Killerphrase oder Buzzwort wirken, wenn die sich im IT-System manifestierten Wirklichkeitsannahmen verborgen und unhinterfragt bleiben.

Das Thema ist aber immer auch Gegenstand des Kampfes um die Gestaltungsmacht im Unternehmen. Und das Mega-Buzzwort Digitalisierung liefert der IT oder dem Chief Information Officer (CIO) reichlich Munition, um immer stärker die Gestaltung gerade auch der Kommunikationsabläufe an sich zu ziehen.

Um bei diesem für die Leistung, Entwicklung und Zufriedenheit aller Mitarbeiter so zentralen Thema nicht ins Hintertreffen zu geraten, muss sich meiner Meinung nach der Personalbereich grundsätzlich viel mehr des Themas Kommunikation im Unternehmen annehmen. Wenn es gelingt, dessen Wichtigkeit, die Möglichkeit und Notwendigkeit, Kommunikation ganzheitlich zu entwickeln und auf der Agenda des Top-Managements zu platzieren, ist der Personalbereich ganz natürlich der Treiber des Themas. Gleichzeitig kann es gelingen, in der IT keinen Gegenspieler um die Gestaltungshoheit bezüglich der Kommunikation im Unternehmen zu sehen, sondern sie als Verbündeten zu gewinnen. Akzeptierte und effizientere IT-Systeme werden dann IT und Personal gleichermaßen als Verdienst angerechnet werden.

Ich hoffe, ich konnte mit diesem Beitrag Interesse und Einsicht in 4K erzielen und dass die bereitgestellten Argumente und Methoden den Personalverantwortlichen helfen das Thema anzugehen. Im Sinne von 4K freue ich mich natürlich über Rückmeldungen, auch kritische und ergänzende.

Vielleicht ergibt sich daraus eine fruchtbare, offene Diskussion über das Wesen und die Bedeutung von Kommunikation im Unternehmen.

7 Literaturverzeichnis

- Babineaux, Ryan/Krumboltz, John D. (2013): Fail fast, fail often. How losing can help you win. New York: Jeremy P. Tarcher/Penguin
- Basu, Andreas/Faust, Liane (2015): Gewaltfreie Kommunikation. Freiburg: Haufe-Lexware
- Beck, Kent et al. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. The Agile Manifesto (dt.). Hg. v. Agile Alliance. Online verfügbar unter: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- Berger, Peter (2018): Praxiswissen Führung. Grundlagen, Reflexion, Haltung. Wiesbaden: Springer Gabler
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (2016): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Unter Mitarbeit von Monika Plessner. 26. Aufl., Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch
- Bernsau, Klaus (2018): Semiotic Corporate Dashboard. Unternehmenspositionierungen semiotisch bestimmen und steuern. In: SKMS Schriften zu Kultur- und Medien-Semiotik (03). Online verfügbar unter: <http://www.kultursemiotik.com/skms-online-no-3-2017-semiotik-und-arbeitswelt>, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- Bezzel, Chris (1989): Wittgenstein zur Einführung. 2. Aufl., Hamburg: Ed. SOAK im Junius-Verlag
- Borgert, Stephanie (2018): Unkompliziert! Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in agilen Unternehmen. Unter Mitarbeit von Lutz Langhoff und Sandra Schulze. 2. Aufl., Offenbach: Gabal
- Büttner, Claudia/Quindel, Ralf (2013): Gesprächsführung und Beratung. Sicherheit und Kompetenz im Therapiegespräch. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer
- Byron, Kristin (2008): Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email. In: The Academy of Management Review 33 (2), S. 309–327

- Cicero, Antonia/Kuderna, Julia (2004): Clevere Antworten auf dumme Sprüche. Killerphrasen kunstvoll kontern. Powertalking in Aktion. 2. Aufl., Paderborn: Junfermann
- Claussen, Johann Hinrich (2018): Sylt war doch ein Paradies! In: *chrismon* (08), S. 15. Online verfügbar unter: <https://chrismon.evangelisch.de/ausgabe/chrismon-august-2018-39861>, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- Covey, Stephen R. (2008): Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. 10. Aufl., Offenbach: Gabal
- Dunkl, Martin (2015): Corporate code. Wege zu einer klaren und unverwechselbaren Unternehmenssprache. Wiesbaden: Springer Gabler
- Eco, Umberto (2015): Zeichen. Einführung in einen Begriff und seine Geschichte. Unter Mitarbeit von Günter Memmert. 16. Aufl., Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Faltin, Günter (Hg.) (2018): Handbuch Entrepreneurship. Wiesbaden: Springer Gabler
- Goffman, Erving (2013): Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. 10. Aufl., Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler
- Hörmann, Hans (1994): Meinen und Verstehen. Grundzüge einer psychologischen Semantik. 4. Aufl., Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Jänicke, Martin (1971): Sprache und Manipulation. Rezension von Georg Klaus: „Sprache der Politik“. In: *Die Zeit* (45). Online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/1971/45/sprache-und-manipulation>, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- Jötten, Frederik (2017): Das lernen Ärzte von Piloten. In: *Focus* (4). Online verfügbar unter: https://www.focus.de/gesundheit/arzt-klinik/wissen-das-lernen-aerzte-von-piloten_id_7654086.html, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hg.) (2018): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie. Wiesbaden: Springer Gabler

- Kim, W. Chan/Mauborgne, Renée (2005): Der blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft wo es keine Konkurrenz gibt. München: Hanser
- Kruger, Justin/Epley, Nicholas/Parker, Jason/Ng, Zhi-Wen (2005): Egocentrism over e-mail: Can we communicate as well as we think? In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6)
- Kuhn, Thomas S. (1983): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. 2., rev. u. um d. Postskriptum von 1969 erg. Aufl., [6. Dr.]. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Lennarz, Hendrik (2017): Growth Hacking mit Strategie. Wie erfolgreiche Start-ups und Unternehmen mit Growth Hacking ihr Wachstum beschleunigen. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Levine, Rick/Locke, Christopher/Searls, Doc/Weinberger, David (1999): the cluetrain manifesto. the cluetrain manifesto (dt). Unter Mitarbeit von PopNet Kommunikation München, Deutschland (Übersetzung). Online verfügbar unter: <http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html>, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- Löber, Nils (2010): Konstruktive Fehlerkultur in Krankenhaus und Praxis. In: *Rheinisches Ärzteblatt* (8), S. 20–21. Online verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/publication/280443284>, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- Mahlmann, Regina (2011): Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. Weinheim und Basel: Beltz
- Mandl, Christoph (2017): Vom Fehler zum Erfolg. Effektives Failure Management für Innovation und Corporate Entrepreneurship. Wiesbaden: Springer Gabler
- Matthies, Joachim/Schütze, Fritz (1973): Zur Einführung: Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Bd. 1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie, S. 11–53
- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J. (2015): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. 6. Aufl., Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch

- Maximini, Dominik (2013): Scrum - Einführung in der Unternehmenspraxis. Von starren Strukturen zu agilen Kulturen. Berlin und Heidelberg: Springer
- Meyersen, Klaus (1992): Die moderierte Gruppe. Hierarchiefreie Kommunikation im Unternehmen. Erfahrungen aus der Praxis. Frankfurt a. M.: Campus
- Mičić, Pero (2007): 30 Minuten für Zukunftsforschung und Zukunftsmanagement. 3. Aufl., Offenbach: Gabal
- o. V. [Karriere] (2002): Killerphrasen – und wie Sie gepfeffert antworten. In: karriere (05), S. 48
- o. V. [Bitkom] (2018): 21 E-Mails landen durchschnittlich pro Tag im Posteingang. Hg. v. Bitkom e. V. Berlin. Online verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/21-E-Mails-landen-durchschnittlich-pro-Tag-im-Posteingang.html>, zuletzt aktualisiert am 17.07.2018, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- o. V. [sekretaria] (2018): DIN 5008 – Lexikon. Hg. v. sekretaria.de. WEKA Media GmbH & Co. KG. Kissing. Online verfügbar unter: <https://www.sekretaria.de/bueroorganisation/korrespondenz/din-5008/>
- o. V. [Visual Minds] (2018): Kommunikation als Schlüsselfunktion in Scrum. Hg. v. Visual Minds. Agiles-Projektmanagement.org. Markranstädt. Online verfügbar unter: <http://agiles-projektmanagement.org/scrum-kommunikation/>, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- Pörksen, Uwe (1997): Plastikwörter. Die Sprache einer internationalen Diktatur. 5. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta
- Posner, Eberhard/Spinnen, Burkhard (2005): Klarsichthüllen. Ein Dialog über Sprache in der modernen Wirtschaft. München: Hanser
- Preußig, Jörg (2015): Agiles Projektmanagement. Scrum, User Stories, Timeboxing & Co. Freiburg: Haufe-Lexware
- Rosei, Peter (1983): Tractatus logico-philosophicus. Rezension zu Ludwig Wittgensteins Tractatus logico-philosophicus. In: Die Zeit (15). Online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/1983/15/tractatus-logico-philosophicus/komplettansicht>, zuletzt geprüft am 21.09.2018
- Rusch, Gebhard (1994): Kommunikation und Verstehen. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hg.) (1994): Die Wirklich-

- keit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft, S. 60–78
- Rustler, Florian (2018): Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation. Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden. 8. Aufl., St. Gallen, Zürich: Midas Management
- Sachse, Rainer (2017): Konflikt und Streit. Wie wir konstruktiv mit ihnen umgehen. Berlin und Heidelberg: Springer
- Sawizki, Egon R. (2012): 30 Minuten NLP im Alltag. Offenbach: Gabal
- Schmidt, Siegfried J. (Hg.) (2003): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Schreyögg, Georg (2018): Wachstumsschwellen in Gründerunternehmen: Die Pionierkrise. In: Günter Faltin (Hg.): Handbuch Entrepreneurship. Unter Mitarbeit von Muhammad Yunus. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 109–118
- Schulz von Thun, Friedemann (2018): Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 55. Aufl., Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch
- Searle, John R. (1987): Intentionalität. Eine Abhandlung zur Philosophie des Geistes. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Soeffner, Hans-Georg/Luckmann, Thomas (1987): Die Objektivität des Subjektiven. Nachwort zu G. Ungeheuers Entwurf einer Theorie kommunikativen Handelns. In: Gerold Ungeheuer und Johann G. Juchem (Hg.): Kommunikationstheoretische Schriften. Bd 1: Sprechen, Mitteilen, Verstehen. Unter Mitarbeit von Johann G. Juchem. Aachen: Rader (Aachener Studien zur Semiotik und Kommunikationsforschung, 14), S. 339–357
- Sprenger, Reinhard K. (2018): Radikal digital. Weil der Mensch den Unterschied macht – 111 Führungsrezepte. München: Deutsche Verlags-Anstalt
- Stöwe, Christian/Keromosemito, Lara (2013): Führen ohne Hierarchie - Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer
- Ungeheuer, Gerold (2017): Kommunikationstheoretische Schriften I. Sprechen, Mitteilen, Verstehen. 3. Aufl., hsg. von Kolb-Albers, Karin/Schmitz, H. Walter. Münster: Nodus

- Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Vogel, Ingo (2009): 5 Goldene Regeln. Killerphrasen entkräften. In: PERSONALmagazin (03), S. 82
- Volland, Holger (2018): Die kreative Macht der Maschinen. Warum Künstliche Intelligenzen bestimmen, was wir morgen fühlen und denken. Weinheim, Basel: Beltz
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2003): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Nachdr. der 10. Aufl., 2000. Bern: Huber
- Witt, Peter (2018): Gründerteams. In: Günter Faltin (Hg.): Handbuch Entrepreneurship. Unter Mitarbeit von Muhammad Yunus. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 381–393
- Wittgenstein, Ludwig (2016): Logisch-philosophische Abhandlung. Tractatus logico-philosophicus. 36. Aufl., Frankfurt a. M.: Suhrkamp