

# 2

## Das Unternehmen als kommunikatives System

Kommunikation ist eine Form menschlichen Handelns. Das heißt, dass wir mit Kommunikation Ziele erreichen wollen. In der Linguistik spricht man von der Illokution einer sprachlichen Handlung oder auch kurz von illokutionären Akten (die Linguisten verzeihen mir bitte diese etwas vereinfachte Darstellung, für unsere Zwecke ist sie hier jedoch ausreichend). Meines Erachtens liefert uns diese Sichtweise über Kommunikation einen der wichtigsten Aspekte für die Planung und Gestaltung von Kommunikationsverfahren, nämlich den Faktor des Erfolges. Erfolg ist, einfach gesprochen, nichts anderes als das Erreichen von Zielen. Wenn wir also wissen, welches Ziel oder Ergebnis mit einem kommunikativen Akt erreicht werden soll, haben wir eine Möglichkeit, den Erfolg der Kommunikation zu messen.

Auch wenn es einige Arten sprachlichen Handelns geben mag, die nicht direkt auf eine Reaktion unseres Gesprächspartners abzielen (z. B. Flüche), so zielen doch die meisten unserer Äußerungen darauf ab, etwas bei unserem Gegenüber zu erreichen und eine Handlung auszulösen. Auf eine Frage möchten wir eine Antwort, mit einer Bitte Unterstützung bekommen. Mit einer Entschuldigung möchten wir erreichen, dass der Andere uns vergibt. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um eine einfache Äußerung handelt oder um einen komplexen Text. Auch ein Geschäftsbericht dient dazu, beim Empfänger einen Erkenntnisgewinn zu erreichen. Komplexe Äußerungen verfolgen häufig nicht nur ein, sondern mehrere Ziele. So wird in Geschäftsberichten neben der reinen Information häufig auch versucht, eine positive Wahrnehmung beim Empfänger zu erreichen.

### ■ 2.1 Wie kommunizieren Unternehmen?

Mit diesem letzten Beispiel sind wir bereits bei der Unternehmenskommunikation angekommen. Unternehmen kommunizieren und in Unternehmen wird kommuniziert. Um es genauer zu sagen, der größte Teil administrativer Aufgaben im Unternehmen besteht aus kommunikativen Handlungen. Auch Unternehmensmanagement besteht zu ca. 90% aus Kommunikation. Sie erkennen schon, mir geht es weniger um Unternehmenskommunikation im Sinne von Marketing und Public Relations, also um die Kommunikation des Unternehmens an sich (die Arten von Kommunikation, in denen das Unternehmen und nicht die

darin arbeitenden Personen als »Sprecher« auftritt), sondern um die Kommunikation innerhalb des Unternehmens, z. B. die Informationsflüsse zwischen Abteilungen oder die Kontakte zu externen Gesprächspartnern wie Ansprechpartnern anderer Unternehmen. Sicherlich spielen dabei auch Aspekte der Außendarstellung des Unternehmens eine Rolle. Ich möchte aber kein Buch über Marketing oder Public Relations schreiben. Daher wird der Aspekt der Außendarstellung in diesem Buch nur als eine mögliche Anforderung unter anderen an die Kommunikation mit externen Geschäftspartnern eine Rolle spielen. Im weiteren Verlauf werde ich zeigen, wie diese Kommunikationsprozesse durch moderne IT-Werkzeuge (am Beispiel der Microsoft-Plattformen) optimal unterstützt werden. Nachfolgend finden Sie eine – naturgemäß unvollständige – Liste typischer kommunikativer Akte in Unternehmen:

- Bestellungen auslösen
- Angebote einholen
- Stellen ausschreiben
- Verhandlungen führen
- Material anfordern
- Termine vereinbaren
- Dienstreisen buchen
- Spesen abrechnen
- Monatszahlen berichten
- Mitarbeiter anweisen
- Personal beurteilen
- Ziele vereinbaren

Für die meisten dieser Handlungen nutzen wir heute IT-Werkzeuge. Angebote schreiben wir in einer Textverarbeitung und versenden sie per E-Mail. Für Terminvereinbarungen nutzen wir elektronische Kalender, Stellen werden in Online-Portalen und -Medien ausgeschrieben, kaufmännische Zahlen aus verschiedenen Datenquellen zusammengetragen, in einer Tabellenkalkulation ausgewertet und als digitales Dokument versendet oder veröffentlicht.

Allerdings enthält diese Liste auch einige Kommunikationsarten, die wir nicht oder nur teilweise durch IT unterstützen. So führen wir z. B. Mitarbeitergespräche in der Regel nicht über E-Mail oder Telefon, sondern bevorzugen immer noch das persönliche Gespräch. Nicht alle Kommunikationsmedien sind für das Erreichen bestimmter kommunikativer Ziele gleichermaßen geeignet. Genau darum geht es in diesem Buch. Ich möchte nicht nur zeigen, wie sich kommunikative Anforderungen mit aktuellen Werkzeugen umsetzen lassen, sondern auch, welche Werkzeuge sich für welche Arten kommunikativer Handlungen im Unternehmen eignen und natürlich auch, welche Kriterien für die Entscheidung eine Rolle spielen.

Viele der oben genannten Handlungen sind im Unternehmen aufeinander bezogen bzw. setzen einander voraus. Bestellungen basieren auf Angeboten, Zielvereinbarungsgespräche setzen Terminvereinbarungen voraus etc. Wenn man diese Abhängigkeiten über alle kommunikativen Handlungen im Unternehmen analysiert, sieht man relativ schnell, dass sich ein Unternehmen als ein System kommunikativer Handlungen, oder kurz als kommunika-

tives System, beschreiben lässt. Im Grunde genommen bekommt man mit einer vollständigen Beschreibung eine Landkarte der Kommunikation im Unternehmen, wie man sie in der Prozessanalyse als Prozesslandschaft des Unternehmens mit Kernprozessen und Unterstützungsprozessen kennt.

### 2.1.1 Kommunikationswege im Unternehmen

Wenn wir uns in einer Landschaft zurechtfinden wollen, nutzen wir dafür in der Regel eine Landkarte. Das Bild der Landkarte eignet sich hervorragend als Metapher für die Beschreibung der unterschiedlichen Arten der Unternehmenskommunikation. Eine Landkarte oder besser ein Stadtplan zeigt uns, über welche Wege wir von einem Ort zum anderen gelangen können. In der Regel werden dabei Straßen, verschiedene Verkehrsmittel (Eisenbahn, Fähren) und Knotenpunkte als Übergabepunkte (Kreuzungen, Häfen, Flughäfen, Bahnhöfe) dargestellt. Stellen wir uns eine Organisation bzw. ein Unternehmen im Folgenden einfach als eine Stadt vor. Der Stadtplan weist den (kommunikativen) Weg durch diese Stadt und wir versuchen herauszufinden, welche Wege die kürzesten bzw. effizientesten sind.

Einige Informationsflüsse (auch dies sind kommunikative Akte) sind in Unternehmen strikt vorgegeben und erlauben keine Abweichungen. Die Kommunikationspartner können nicht selbstständig über den Ablauf der Kommunikation entscheiden, sondern müssen sich an einen vorgegebenen Prozess halten. Dies ist häufig bei klassischen Antrags- oder Bestellprozessen der Fall, insbesondere wenn das Ergebnis eine Standardaktion darstellt, wie etwa die Bereitstellung neuen Druckerpapiers. In unserem Stadtplan entsprächen diese Prozesse schienengebundenen Transporten. Es gibt einen dedizierten Punkt, an dem die benötigten Informationen eingegeben werden (der Bahnhof, an dem Sie einsteigen können) und der Prozess (also der Zug) bringt Sie bzw. Ihre Informationen über einen vorgegebenen Weg ans Ziel. Diese Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie hochgradig automatisierbar sind. Nichtsdestotrotz sind auch sie genau zu planen, schließlich müssen ja genau die Informationen übermittelt werden, die dazu führen, dass am Ende das Druckerpapier an den Arbeitsplatz geliefert wird (Sie erinnern sich: Kommunikation ist Handlung, will also Ziele erreichen).

Wenn in einem solchen Prozess verschiedene Kommunikationssysteme, wie z. B. Telefon, E-Mail oder auch Briefe, angesprochen werden, erweitern wir unsere Stadtplanmetapher einfach um weitere Transportmöglichkeiten, wie z. B. Schiffe. In den Häfen werden die Informationen vom Zug auf ein Schiff verladen. Eventuell werden dabei kleinere Einheiten auch zu größeren zusammengefasst. In unserem Beispiel könnte das heißen, dass die einzelnen Bestellungen zu einer Großbestellung beim Lieferanten zusammengefasst werden, um Kostenvorteile zu nutzen. Ähnlich lassen sich viele kaufmännische Controllingprozesse beschreiben. Auch hier werden strikt vorgegebene Zahlen einzelner Abteilungen zu umfassenden Auswertungen zusammengefasst und weiter berichtet.

Andere Kommunikationsarten im Unternehmen erlauben den Kommunikationspartnern mehr Variationsmöglichkeiten. Dies sind z. B. Verhandlungen oder Gespräche, wie Zielvereinbarungsgespräche. Hier haben wir ein Ziel, das am Ende erreicht werden soll, können aber den Weg dahin, zumindest in gewissem Rahmen, selbst definieren. Auf unserem Stadtplan entsprechen diese Kommunikationsarten dem Individualverkehr auf der Straße. Wir

starten mit unserem Verkehrsmittel, z. B. einem Fahrrad, und haben in der Regel einen Plan des Weges, den wir nehmen wollen. Sobald wir aber auf dem geplanten Weg nicht weiterkommen, wählen wir einen anderen. Im Straßenverkehr treffen wir diese Entscheidungen an Kreuzungen oder Abzweigungen. Übertragen wir das Bild auf unsere Kommunikation, dann entsprechen diese Kreuzungen also den Entscheidungspunkten in Gesprächen oder den Auswahlmöglichkeiten in Prozessen. Wie im Straßenverkehr sind wir dabei in unserer Kommunikation teilweise an Anweisungen und Richtlinien gebunden, die uns im Verkehr als Straßenschilder oder Verkehrsregeln begegnen. Beispielsweise dürfen wir nicht von der falschen Seite in eine Einbahnstraße einfahren. In der Kommunikation finden wir diese Einschränkungen ebenfalls als Richtlinien, z. B. für die Vertraulichkeit der Kommunikation oder für die Aufbewahrung von Dokumenten, wieder.

Aber nicht nur Kreuzungen sind Knotenpunkte in einem Stadtplan. Städte verfügen häufig auch über Stellen, an denen viele Straßen zusammenlaufen und der Verkehr zusammengefasst und eventuell neu verteilt wird, wie z. B. auf Plätzen. Auch dazu finden wir ein Pendant in der Unternehmenskommunikation, nämlich die Kommunikationsverfahren, die Informationen zusammenfassen. Häufig finden wir solche Verfahren in aggregierenden und verteilenden Prozessen, die Informationen über die Hierarchieebenen im Unternehmen hinweg vermitteln. Berichten z. B. Vertriebsmitarbeiter regelmäßig über ihren Umsatz und werden diese Zahlen nach Gebieten und Produkten zusammengefasst, so dass daraus wieder ein umfassender Bericht für die Geschäftsführung entsteht, liegt solch ein aggregierender Prozess vor.

Kommunikationsverfahren dieser Art sind naturgemäß schwieriger zu planen und zu steuern. Insbesondere ist hier zu entscheiden, bis zu welchem Grad strikte Vorgaben sinnvoll sind oder eher die Produktivität einschränken. Einerseits müssen die Zahlen zusammengefasst werden, andererseits sollen auch besondere Ereignisse oder Abweichungen benannt und erläutert werden können.

Selbst für vollständig ungesteuerte Kommunikationsarten finden wir ein Gegenstück in unserer Metapher. Die typischen Abkürzungen und Trampelpfade, die wir insbesondere dann nutzen, wenn wir zu Fuß unterwegs sind. Diese entsprechen geduldeten Kommunikationswegen, die es in jedem Unternehmen gibt, die aber nicht vorgegeben oder gar geplant sind, in vielen Fällen trotzdem sehr effizient eingesetzt werden. Grundsätzlich ist es auch im Unternehmen sinnvoll, die Möglichkeit solch unstrukturierter Kommunikation vorzusehen, da darüber sehr häufig wichtige Informationen verteilt werden. Dies kennt man aus den Analysen des Wissensmanagements. Wissen verbreitet sich in Unternehmen sehr häufig eben nicht über strukturierte Verfahren, sondern immer noch sehr viel stärker über den informellen Austausch in den sogenannten »Teeküchengesprächen«. Allerdings verbreiten sich darüber auch Meinungen und Vorurteile sehr schnell, die nicht auf fundiertem Wissen basieren.

Analog zu den Wegen in einer Stadt lassen sich im Unternehmen also die folgenden Kommunikationswege definieren:

- Große Straßen und Schienenstränge, die Stadteile miteinander verbinden. Diesen entsprechen unsere häufig stark formalisierten Kommunikationswege, über die das Unternehmen Standardaufgaben abwickelt und Informationen sammelt und verteilt. In einer Stadt enden solche Wege häufig an großen Plätzen (z. B. an einem Bahnhofsvorplatz). Hier wird der Verkehr verteilt bzw. gesammelt. Entsprechend werden Informationen in der

Kommunikation im Laufe solcher Prozesse zusammengefasst und über aggregierende Kommunikationsprozesse weitergeleitet oder verteilt.

- Kleinere Straßen. Diese stellen das Sinnbild für weniger formalisierte Kommunikationswege dar, bei denen wir individuelle Entscheidungen für den weiteren Kommunikationsverlauf treffen können.
- Trampelpfade. In einem Stadtplan sind sie in der Regel nicht eingezeichnet, werden aber trotzdem intensiv genutzt (sonst würden wir sie auf der Wiese gar nicht sehen). Sie entsprechen den ungeplanten, aber doch wiederkehrenden Kommunikationsprozessen in einem Unternehmen.

Beiden Systemen, dem Straßenverkehr wie der Unternehmenskommunikation, liegen Regeln und Anweisungen zugrunde. Was im Straßenverkehr die Straßenverkehrsordnung ist, ist in der Unternehmenskommunikation die Summe der Richtlinien, Anweisungen und Vorlagen für die Kommunikation.

Die Frage ist, welche dieser verschiedenen Kommunikationswege sich jetzt mit IT-Werkzeugen umsetzen lassen, und zwar so, dass sowohl die Kommunikationspartner als auch das Unternehmen davon profitieren.

## ■ 2.2 Was sind Kommunikationsprozesse?

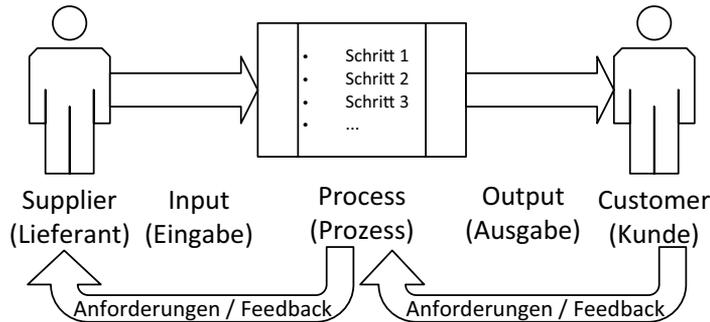
Wenn wir ein Unternehmen betrachten und im ersten Ansatz überlegen, wo überall Kommunikation stattfindet, können wir eine einfache Formel der Kommunikationsanalyse anwenden: Anzahl der Gesprächspartner  $x$  (Anzahl der Gesprächspartner  $- 1$ ) /  $2$ . Der Formel liegt die Annahme zugrunde, dass jeder im Unternehmen mit jedem reden kann, außer mit sich selbst. Hat ein Unternehmen also 250 Mitarbeiter, lautet die Formel  $250 \times 249 / 2 = 31125$ . Theoretisch bestehen hier also 31125 Kommunikationswege, die wir zu betrachten haben. Und darin sind die externen Kommunikationsbeziehungen noch nicht enthalten. Zum Glück ist diese Zahl eher als Indikator denn als konkrete Aufgabenstellung zu interpretieren. Sie gibt uns ein Verständnis von der Komplexität der Aufgabe, Kommunikation im Unternehmen zu gestalten.

In diesem Buch geht es nun aber um die Unterstützung der Kommunikation mit IT. Die erste Vermutung, die Sie sicherlich mit mir teilen, geht dahin, dass die IT-Unterstützung nicht bei allen möglichen Kommunikationsarten im Unternehmen und sicherlich auch nicht überall in gleicher Weise möglich oder auch nur wünschenswert ist. Ich behaupte aber, dass sie erstaunlicherweise bei mehr Kommunikationsarten möglich und auch sinnvoll ist, als man im ersten Schritt annehmen würde.

Klassischerweise wird von IT gesagt, sie spiele immer dann ihre Stärken aus, wenn wir einen Ablauf klar vordefinieren können. Ein einmal definierter Ablauf, der immer wieder in derselben Weise wiederholt werden kann, ist ein Prozess (im Gegensatz zu einem Projekt, bei dem der individuelle Ablauf immer wieder neu zu planen ist). Wir sollten uns also Gedanken darüber machen, wann wir Kommunikation als Prozess beschreiben können bzw. welche der Kommunikationsarten im Unternehmen tatsächlich als Prozesse definiert werden können, um sie dann entsprechend in der IT-Umgebung abbilden zu können.

## 2.2.1 Kommunikation als Prozess

Wie oben gesagt, ist ein Prozess ein wiederholbarer, vordefinierter Arbeitsablauf. Dieser Ablauf wird in der Regel beschrieben über die Eingaben in den Prozess, die Verarbeitungsschritte innerhalb des Prozesses und die Ausgabewerte aus dem Prozess. In der detaillierten Prozessanalyse bezieht man den Lieferanten bzw. die Herkunft der Eingabewerte und den Abnehmer der Ausgabewerte bzw. den Kunden in die Betrachtung mit ein. Diese Art der Beschreibung lässt sich als sogenanntes SIPOC-Diagramm darstellen (SIPOC steht für Supplier, Input, Process, Output und Customer) (vgl. Bild 2.1).



**Bild 2.1** Das Prinzip eines SIPOC-Diagramms

Gerade für die Betrachtung unserer Kommunikationsprozesse bietet sich diese Darstellungsform an. Wie einleitend gesagt, ist der Kunde, oder besser der Empfänger unserer Kommunikation, eine der wichtigsten Stellen für die Prüfung des Erfolges. Nur wenn bei ihm die gewünschte Reaktion ausgelöst wird, ist unsere Kommunikation erfolgreich. Daher würde eine Betrachtungsweise, die mit dem „Output“ endet, für die Gestaltung von Kommunikationsprozessen nicht ausreichen. Dass ein Kommunikationsprozess z. B. den Statusbericht eines Projekts auswirft sagt noch nichts darüber aus, ob der Prozess richtig angelegt ist. Erst wenn der Statusbericht die Informationen in einer Darstellung enthält, die der Lenkungsausschuss, der Kunde oder die Geschäftsführung für weitere Entscheidungen benötigt, können wir davon ausgehen, dass der Prozess das gewünschte Ergebnis liefert.

Ähnliches trifft auf Lieferantenseite in unserem Kommunikationsprozess zu. Diese stellt nämlich nicht einfach nur denjenigen dar, der den Prozess auslöst, sondern umfasst die Herkunft aller benötigten Informationen für den Start des Prozesses. Im Falle des oben genannten Statusberichts also die Fortschrittsinformationen aus dem Projektteam. Diese werden im Statusbericht des Projektleiters an den Lenkungsausschuss zusammengefasst. Ohne diese Informationen kann der Prozess nicht erfolgreich durchgeführt werden. Da diese Informationen in der Regel wieder aus anderen Kommunikationsprozessen kommen, erlangen wir über diese Betrachtung eine Gesamtdarstellung der Kommunikation im Unternehmen. Daraus ergibt sich somit die hier beschriebene Prozesslandschaft des Unternehmens.

Gleichzeitig können wir auf diesem Weg die Prozesse Schritt für Schritt vom Empfänger zurückbetrachten und damit klar die Anforderungen an die jeweilige Kommunikation definieren. Eine zentrale Entscheidung ist dabei die Festlegung der Prozessgrenzen. Indem wir festlegen, welches Ereignis wir als Start des Prozesses ansehen und welchen Zustand oder

welches Ereignis als Abschluss des Prozesses, definieren wir gleichzeitig den Bereich unserer Betrachtung. Wählen wir diesen zu eng, können wir wichtige Bedingungen und Eingabewerte übersehen, wählen wir ihn zu weit, kann es passieren, dass wir die entscheidenden Steuerungsfaktoren des Prozesses nicht isolieren können.

Veranschaulichen wir uns das am Beispiel des oben schon erwähnten Statusreporting im Projekt. Wir können den Prozess einerseits so beschreiben, dass er die Verarbeitung der Fortschrittsinformationen des Teams umfasst, das heißt der Prozess beginnt mit dem Eingang der Fortschrittsberichte des Teams. In der SIPOC-Beschreibung sieht das dann wie folgt aus (Tabelle 2.1):

**Tabelle 2.1** Statusreporting als Gesamtprozess

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Team	Fortschrittsinformationen	Fortschrittsinformationen zusammentragen	Statusbericht	Lenkungsausschuss, Geschäftsführung
Lieferanten		Bericht erstellen		
		Bericht versenden		

Bei dieser Art der Beschreibung wird der Verarbeitungsschritt, den der Projektleiter durchzuführen hat, die Analyse und die Zusammenfassung der Statusinformationen, nicht wirklich deutlich.

Im anderen Fall stellen wir den Gesamtprozess als zwei Prozesse dar, einmal das Fortschrittsreporting (Tabelle 2.2) des Teams und einmal das Statusreporting (Tabelle 2.3) des Projektleiters. Die Darstellungen sehen wie folgt aus:

**Tabelle 2.2** Fortschrittsreporting

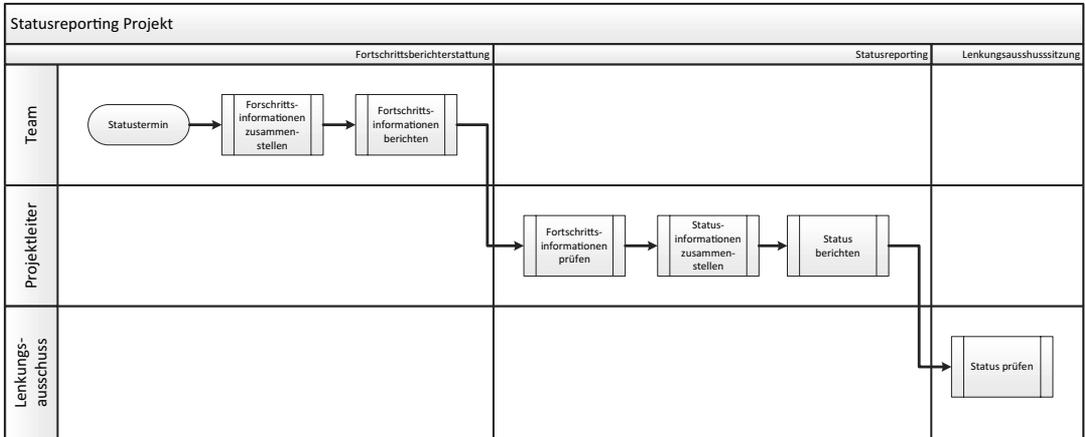
Supplier	Input	Process	Output	Customer
Team	Fortschrittsdaten	Daten erfassen	Fortschrittsinformationen	Projektleiter
Lieferanten		Bericht versenden		

**Tabelle 2.3** Statusreporting

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Projektleiter	Statusinformationen	Statusinformationen zusammentragen	Statusbericht	Lenkungsausschuss, Geschäftsführung
		Bericht erstellen		
		Bericht versenden		

In diesem Fall wird der Zusammenhang zwischen beiden Prozessen in der Darstellung nicht deutlich. Wir kommen also nicht umhin, uns ein weiteres Werkzeug zurechtzulegen, das diese Abhängigkeiten deutlich macht. Dies kann meines Erachtens am besten durch

eine Swimlane-Darstellung erfolgen. Dabei wird jede ausführende Stelle im Prozess durch eine eigene „Schwimmbahn“ dargestellt, in der die von dieser Stelle auszuführenden Prozessschritte beschrieben werden. Für unser Beispiel sieht eine solche Darstellung, wenn auch noch unvollständig, folgendermaßen aus (Bild 2.2):



**Bild 2.2** Der Reportingprozess als Swimlane-Diagramm

Hier wird deutlich, wie die einzelnen Prozesse und Prozessschritte auch funktionsübergreifend miteinander verzahnt sind. Daher eignet sich diese Darstellung am besten, um einen gesamten Prozessverlauf zu prüfen und zu planen. Die SIPOC-Darstellung ist dagegen eher geeignet, die einzelnen Prozessschritte detailliert zu analysieren.

Die Gesamtheit der Swimlane-Darstellung ergibt wiederum eine Repräsentation der Prozesslandschaft der Kommunikation im Unternehmen.

### 2.2.2 Externe und interne Kommunikationsprozesse

Eine erste grundlegende Unterscheidung der Kommunikationsarten im Unternehmen betrifft die Stellung der Kommunikationspartner zum Unternehmen, also ob sie als Mitarbeiter Teil des Unternehmens sind oder ob sie nicht zur Unternehmensorganisation gehören, wie z. B. Kunden oder Lieferanten. Von internen Kommunikationsakten sprechen wir, wenn beide Kommunikationspartner Bestandteil der Organisation selbst sind, z. B. der Mitarbeiter und sein Vorgesetzter im Personalgespräch. Externe Kommunikation meint die Kommunikation mit Kommunikationspartnern außerhalb des Unternehmens, beispielsweise das Angebot für eine Leistung an einen Kunden. Warum ist diese Unterscheidung in unserer Betrachtung von Bedeutung?

Die wichtigste Auswirkung besteht in der Tatsache, dass in der Kommunikation mit nicht zur Organisation gehörenden Kommunikationspartnern nicht die Person eigentlicher Absender oder Adressat einer Äußerung ist, sondern das Unternehmen selbst. Ein Angebot an einen Kunden ist kein Angebot eines Vertriebsmitarbeiters des Unternehmens, sondern ein Angebot des Unternehmens an seinen Kunden. Für die Erfüllung der Leistung muss das Unternehmen eintreten, nicht der einzelne Vertriebsmitarbeiter.

Aus dieser einfachen Tatsache leiten sich eine Reihe von Anforderungen an die Gestaltung der Kommunikation her, die wir bei der Planung der Prozesse zu berücksichtigen haben. Diese sind unter anderem, aber nicht ausschließlich, die folgenden:

- Die Äußerung muss deutlich machen, dass hier das Unternehmen spricht.
- Die rechtliche Verbindlichkeit der Aussage muss berücksichtigt werden.
- Der Wahrung des Unternehmensimages muss Genüge geleistet werden.

Aufgrund dieser, aus Unternehmenssicht relevanter Anforderungen sind externe Kommunikationsprozesse in der Regel deutlich strikter zu gestalten als interne Prozesse. Die Einhaltung der Anforderung wird über die Kombination mehrerer Verfahren versucht sicherzustellen. So werden für externe Kommunikationsakte sehr häufig Vorlagen verwendet, von einfachen Briefvorlagen bis hin zu komplexen Dokumentvorlagen. Diese Vorlagen unterliegen strengen Designvorgaben, über die auch das Unternehmensimage transportiert wird. Häufig gibt es auch Formulierungsvorgaben, bis hin zu Textbausteinen. In die Prozesse werden Prüfungs- und Genehmigungsschritte eingebaut, die zumindest die Einhaltung eines Vier-Augen-Prinzips sicherstellen sollen. Darüber hinaus kommen Dokumentations- und Archivierungsverfahren zum Einsatz, die die Nachvollziehbarkeit gewährleisten sollen. Diese Aufzählung ließe sich weiter fortsetzen, soll aber für den gegenwärtigen Diskussionsstand ausreichen.

Wenn wir uns also in der Folge damit beschäftigen, wie wir externe Kommunikationsakte in unseren IT-Werkzeugen abbilden können, müssen wir schon bei der Auswahl der Werkzeuge berücksichtigen, dass entsprechende Funktionen vorhanden oder zumindest integrierbar sind.

Auch wenn die interne Kommunikation häufig unter weniger strikten Vorgaben geplant wird, sind auch hier einige Faktoren zu berücksichtigen. Insbesondere die einfache Integration in den Arbeitsprozess spielt hier eine große Rolle. Kommunikation im Unternehmen soll in der Regel zeitnah und schnell erfolgen. Das heißt, der Mitarbeiter sollte sie aus seiner normalen Arbeit heraus durchführen können, ohne dafür spezielle Werkzeuge auswählen zu müssen oder für die verschiedenen Kommunikationsarten zwischen verschiedenen Werkzeugen wechseln zu müssen. Um die Prozesse einfach und die Information konsistent zu halten, sollten möglichst keine Medienwechsel erforderlich sein. Die beste interne Kommunikation findet statt, wenn sie sozusagen en passant passiert.

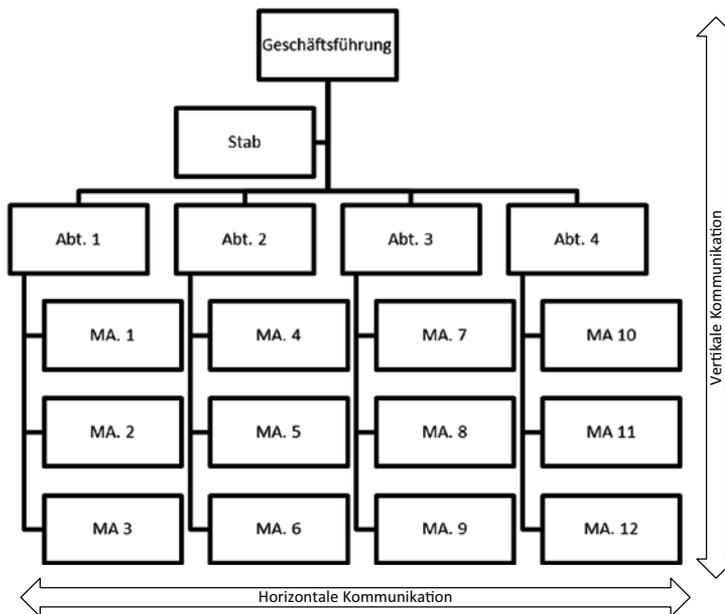
Wenn ein Vertriebsmitarbeiter z. B. seinen Vorgesetzten darüber informieren will, dass er eine neue Kalkulation für ein Projektangebot gemacht hat, kann er das natürlich machen, indem er die in Excel erstellte Kalkulation per E-Mail an seinen Vorgesetzten schickt.

Dazu muss er aber schon mehrere Schritte ausführen, das Speichern der Kalkulation, das Erstellen der E-Mail, das Anhängen der Datei und das Versenden der E-Mail. Bei jedem dieser Schritte können Fehler auftreten, er kann die falsche Datei anhängen, kann den falschen Empfänger auswählen etc. Wenn er jetzt nicht nur seinen Vorgesetzten, sondern auch andere Beteiligte informieren möchte, sieht das auf den ersten Blick nicht komplizierter aus, da er einfach nur zusätzliche Empfänger in die E-Mail einträgt. Allerdings hat dann jeder Empfänger tatsächlich eine eigne Version der Datei, was bei Änderungen wieder zusätzliche Fehlerquellen ermöglicht und die Synchronisation dieser Änderungen aufwendig macht.

Wenn aber die Datei nun an einem Speicherort abgelegt wird, der so konfiguriert ist, dass alle Beteiligten automatisch verständigt werden und Änderungen nur an dieser Stelle, der einen abgelegten Datei, durchgeführt werden, reduziert sich sowohl der Aufwand als auch die Fehlerträchtigkeit des Verfahrens erheblich. Meines Erachtens ist es daher erstaunlich, dass selbst große Unternehmen häufig noch nach dem ersten Verfahren arbeiten, obwohl wir heute einfache Technologien zur Verfügung haben, die das zweite Verfahren unterstützen.

### 2.2.3 Horizontale und vertikale Kommunikationsprozesse

Neben der Integrierbarkeit in den Arbeitsprozess ergeben sich für einige interne Kommunikationsprozesse noch spezielle Anforderungen, die sich aus der Struktur eines Unternehmens herleiten. Unternehmen sind auch heute noch in den meisten Fällen hierarchisch strukturierte Organisationen. Viele (wenn auch nicht alle) interne Kommunikationsprozesse folgen dieser Struktur, entweder weil sich die Kommunikationspartner auf derselben Hierarchieebene befinden oder weil genau dies nicht der Fall ist. Im ersten Fall spricht man von horizontaler Kommunikation, da der Kommunikationsprozess im Organigramm des Unternehmens als waagrechte Linie dargestellt werden könnte, im zweiten Fall von vertikaler Kommunikation, da er im Organigramm eine senkrechte Linie bilden würde (vgl. Bild 2.3).



**Bild 2.3** Vertikale und horizontale Kommunikation im Unternehmen

Typische horizontale Kommunikationsakte sind z. B. die Abstimmung komplexer Angebote über mehrere Abteilungen, die Weitergabe von Rechnungsinformationen an die Buchhaltung oder Ähnliches.

Beispiele für vertikale Kommunikationsprozesse sind das Finanzreporting für den Jahresabschluss, die Weitergabe von Budgetplanungen der Abteilung an den Geschäftsbereich oder einfach die Eskalation von Entscheidungsprozessen.

Gerade die Reportingprozesse zeigen die besonderen Anforderungen an viele vertikale Kommunikationsprozesse. Viele dieser Prozesse sind nämlich mit Aggregationsverfahren verknüpft, denen der Kommunikationsprozess Rechnung tragen muss. Das heißt die Informationen, die aus einem solchen Kommunikationsakt weitergegeben werden, müssen mit den Informationen aus dem gleichen Kommunikationsakt einer anderen Stelle zusammengefasst werden können oder zumindest vergleichbar sein. Auf der obersten Hierarchieebene des Unternehmens müssen die entsprechenden Informationen zu einem Gesamtüberblick zusammengefasst werden können. Es würde z. B. wenig Sinn machen, wenn die eine Abteilung ihren Finanzbedarf für die nächsten fünf Jahre meldet, ohne ihn weiter aufzuteilen, und eine andere den Finanzbedarf für ein Jahr meldet, wenn das Unternehmen einen Planungshorizont von zwei Jahren ermitteln möchte.

Bei der Gestaltung vertikaler Kommunikationsprozesse müssen wir also Werkzeuge finden, die die einfache Aggregierbarkeit gewährleisten können. Darüber hinaus müssen wir die Prozesse so planen, dass tatsächlich nur vergleichbare Daten geliefert werden können.

Sie mögen jetzt vielleicht einwenden, dass diese Sichtweise der heutigen Unternehmenswirklichkeit nicht mehr ganz gerecht wird, da moderne Unternehmen doch nicht mehr strikt in hierarchischen Strukturen arbeiten. Da gebe ich Ihnen Recht. Schon seit einiger Zeit versuchen Unternehmen bewusst, diese hierarchische Strukturierung aufzulösen und vernetzt zu arbeiten. Ausdruck dieser Tendenz ist der hohe Anteil an projektbasierter Teamarbeit im Unternehmen. Teams überschreiten in der Regel die hierarchischen Grenzen und bestehen aus Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Abteilungen. Das heißt zwar nicht, dass es keine horizontalen und vertikalen Kommunikationsakte im Unternehmen mehr gibt, es heißt aber, dass wir noch weitere Kommunikationsrichtungen zu berücksichtigen haben, die weniger gerichtet sind. Meines Erachtens kann man diese am besten als vernetzte Kommunikation bezeichnen. Aus den Ansätzen des Wissensmanagements kennt man den großen Vorteil der vernetzten Arbeitsweise für eine schnelle und umfassende Kommunikation im Unternehmen: Wissen verbreitet sich schneller, neues Wissen kann schneller aufgebaut werden und die Innovationskraft des Unternehmens wird dadurch gestärkt – in der heutigen Zeit ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor.

Damit das aber funktioniert, sind auch hier Kommunikationswerkzeuge zu planen, die diese Art der Kommunikation unterstützen. Dazu wird heute sehr häufig auf die Ansätze zurückgegriffen, die sich im sogenannten Web 2.0 in Form sozialer Netzwerke entwickelt haben. Viele Plattformen bieten auch dafür unternehmensinterne Möglichkeiten. Allerdings stellt auch hier die Unternehmensumgebung Anforderungen, die sich gerade aus der Schnelligkeit und dem Wunsch, mit dem Wissen im Unternehmen bewusst umzugehen, herleiten.

Diese Kommunikation muss ebenso einfach und schnell erfolgen können, wie andere interne Kommunikationsprozesse. Sie muss aber darüber hinaus auch bei wenig Struktur eine gute Wiederauffindbarkeit aufweisen. Wenn Informationen in weniger strukturierten Umgebungen gespeichert werden, wird es schwieriger, die richtigen Informationen schnell zu finden. Wenn das wiederum nicht möglich ist, werden die Informationen nicht genutzt. Häufig ergibt sich dieses Dilemma daraus, dass die Kriterien, die bei der Ablage der Infor-

mationen zur Strukturierung angewendet werden, andere sind als die, die bei der Suche eine Rolle spielen. Dies ist ein Effekt, den man aus vielen Wissensmanagementprojekten kennt. Das hat auch damit zu tun, dass die Zeitpunkte zwischen der Speicherung und der Nachfrage teilweise weit auseinanderliegen, wir es also mit einem asynchronen Kommunikationsprozess zu tun haben. Damit wollen wir uns im folgenden Abschnitt beschäftigen.

Am besten arbeiten solche netzwerkorientierten Plattformen, wenn die Information tatsächlich nicht explizit klassifiziert werden muss, sondern sich die Klassifizierung aus der Art der Information selbst ergibt. Dafür benötigen die Plattformen aber Rahmeninformationen in Form sogenannter Ontologien, das heißt eine Vorstrukturierung möglicher Arten von Informationen. Man kann sich das an den sozialen Netzwerken einfach vor Augen halten. Wenn Sie in einem solchen Netzwerk etwas posten, entscheidet das Netzwerk selbständig, für wen das interessant ist und bietet diese Informationen an. Dies passiert z. B. dadurch, dass aus dem Post Ortsinformationen ausgelesen werden, die den Inhalt für Personen am selben Ort interessant machen, oder indem sie auf etwas verweisen, nach dem auch andere häufig nachgefragt haben. Das System benötigt dafür Informationen über die Geografie Ihrer Umgebung, um zu wissen, wer sich in Ihrer Nähe befindet. Das ist ein Teil einer Ontologie.

Wenn wir also nach Möglichkeiten suchen, solche Kommunikationsprozesse im Unternehmen technologisch zu unterstützen, müssen wir Werkzeuge auswählen, die Analyse- und Suchfunktionen mit der Möglichkeit verbinden, Ontologien des Unternehmens zu erstellen, also eine Klassifizierung der Unternehmensumwelt vornehmen können. Dies können im einfachen Falle vordefinierte Dokumentenklassen sein.

## 2.2.4 Synchrone und asynchrone Kommunikation

Nicht immer findet Kommunikation als ein Prozess statt, in dem die beteiligten Kommunikationspartner zur selben Zeit interagieren. Insbesondere wenn wir uns vertikale Kommunikationsprozesse im Unternehmen anschauen, werden wir häufig den Effekt finden, dass es keine direkte Interaktion zwischen den Kommunikationspartnern gibt. Dabei handelt es sich häufig um informierende Kommunikationsprozesse, deren Zweck darin besteht, dem Empfänger die Möglichkeit zu geben, auf vorhandenes Wissen zuzugreifen, ohne aber eine direkte Reaktion von ihm zu erwarten. Es ist z. B. nicht schwierig, sich darunter Dokumentationsprozesse vorzustellen. Sehr häufig spielen diese Prozesse daher auch im Umfeld des Wissensmanagements eines Unternehmens eine Rolle.

Ein gutes, wenn auch vielleicht extremes Beispiel für einen solchen asynchronen Prozess sind die an amerikanischen Schulen sehr beliebten Zeitkapseln. Dabei werden Briefe von Schülern und andere Dinge in Edelstahlbehälter gepackt und diese dann z. B. eingegraben oder in Fundamente von Schulneubauten in Beton eingegossen. Ziel ist es, zukünftigen Generationen Informationen und Erkenntnisse über die heutige Zeit zu liefern, z. B. wenn das Schulgebäude in hundert Jahren abgerissen wird und dabei die Zeitkapsel zum Vorschein kommt. Es ist natürlich nicht ganz richtig, dass wir dann keine Reaktion vom Empfänger erwarten. Die Schüler stellen sich sicherlich schon vor, wie die Menschen auf ihre Briefe reagieren, wenn sie diese finden. Die Reaktion selbst hat aber keine Auswirkungen auf uns selbst, da sie zu einer Zeit stattfinden wird, in der wir nicht mehr existieren.

Im Unternehmen sind für diese Prozesse zwei Hauptanforderungen von Bedeutung. Zum ersten natürlich die reine Speicherbarkeit und Dauerhaftigkeit der Information bzw. der Äußerung selbst (die natürlich nicht immer nur sprachlich sein muss). Zum anderen aber auch die Sicherstellung der Interpretierbarkeit. Das heißt, die Daten müssen so gespeichert werden, dass später daraus noch die richtigen Informationen gelesen werden können.

Gerade dieser letzte Aspekt ist aus Sicht der Kommunikationsplanung von großer Bedeutung. In Ermangelung der direkten Interaktion können wir Missverständnisse nicht in der Kommunikation behandeln, sondern müssen diese vorausplanen. Auch hat der Empfänger bei einem größeren Zeitversatz häufig keine Möglichkeit nachzufragen, sondern kann die Informationen nur aus seinem eigenen Kontext heraus interpretieren. Da in der Kommunikation allgemein der Satz gilt, dass der Sender dafür verantwortlich ist, die Äußerung so zu gestalten, dass sie vom Empfänger richtig verstanden wird, müssen wir versuchen, den Kontext möglichst genau vor auszuplanen bzw. möglichst viel Kontext mitzuliefern, um das richtige Verständnis sicherzustellen.

In der Praxis heißt das, dass asynchrone Kommunikationsprozesse expliziter gestaltet werden müssen. Besonders in den Fällen, in denen asynchrone Kommunikation mit der Aggregation von Informationen zusammenfällt, also z. B. im klassischen Unternehmensreporting, empfinden wir diese beiden häufig als widerstreitende Anforderungen. Damit Informationen zusammengefasst werden können, müssen wir abstrahieren. Mit der Abstraktion geht aber gleichzeitig der Kontext verloren. Wir haben dann häufig das Gefühl, nicht genügend Informationen liefern zu können und empfinden unsere Aussage dann nicht richtig beurteilt. Diesen Effekt sollten wir bei der Gestaltung asynchroner Kommunikation im Blick behalten.

## ■ 2.3 Anforderungen an (Unternehmens-) Kommunikation

Wenden wir unsere einleitend erläuterte Sichtweise also auf die Kommunikation im Unternehmen an und versuchen dabei zu ermitteln, welche weiteren Einflussfaktoren deren Erfolg bestimmen.

### 2.3.1 Verständlichkeit

Auch wenn es sich nach einer Banalität anhört, in der Betrachtung von Kommunikation von Verständlichkeit zu reden, lohnt es sich doch, einen genaueren Blick darauf zu werfen, wie wir sicherstellen können, dass wir richtig verstanden werden. Zunächst einmal müssen wir die verschiedenen Aspekte des Begriffs klarstellen. Verständlichkeit kann sich nämlich auf mehrere Seiten der Kommunikation beziehen.

Einmal ist damit die physische Ebene angesprochen, also die Tatsache, dass unsere Kommunikation überhaupt wahrgenommen wird. Wenn wir sprechen, muss unser Gegenüber uns hören können. Geht unsere Äußerung im Umgebungslärm unter oder kann nicht klar davon

unterschieden werden, werden wir nicht verstanden. In der Kommunikationsplanung spielt dieser Aspekt insbesondere in der Auswahl des Kommunikationsmediums eine Rolle. Die richtige Auswahl des Mediums stellt sicher, dass unsere Nachricht auch ankommt. Akustische Medien, soweit sie nicht elektronisch vermittelt werden, haben nur eine begrenzte Reichweite. Daher wurden auf See die Flaggsignale eingeführt, also ein visuelles Medium, das über größere Entfernungen wahrgenommen werden kann.

Für die Kommunikationsplanung ergibt sich die Auswahl des Mediums aber auch aus den später zu betrachtenden nicht-funktionalen Anforderungen wie Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit und Sicherheit.

Die zweite Ebene, auf die sich die Verständlichkeit beziehen kann, ist die inhaltliche Ebene, also die Möglichkeit des Empfängers, den Inhalt der Nachricht zu erfassen. In der Kommunikationsanalyse kennen wir dafür den Begriff der Decodierung. Hier spielt z. B. die ausgewählte Sprache eine große Rolle. Gerade in internationalen Unternehmen werden kommunikative Kernprozesse häufig in einer für das Unternehmen festgelegten Standardsprache wie Englisch durchgeführt. Damit das funktioniert, müssen natürlich alle Kommunikationspartner über ausreichende Sprachkenntnisse verfügen. Das Risiko von Missverständnissen ist aber auch dann vorhanden, wenn dieselben Prozesse in verschiedenen Sprachen durchgeführt werden, zumindest wenn die Ergebnisse wieder aggregiert werden müssen. Es verschiebt sich nur auf die Ebene der Aggregation, da hier sichergestellt werden muss, dass die Ergebnisse vergleichbar sind.

Darüber hinaus spielen aber auch andere Aspekte für das inhaltliche Verständnis eine Rolle, nämlich das Umgebungswissen, wie z. B. das Wissen über die Verwendung spezifischer Ausdrücke im Unternehmen oder die Kenntnisse der Strukturen, in denen die Kommunikation stattfindet. In der Kommunikationsplanung können wir uns die im Abschnitt 2.2.3 angesprochenen Ontologien zunutze machen. Durch Festlegung von Begriffen und anderen Elementen in einer Ontologie und durch den Verweis auf diese Ontologie in der Kommunikation können wir die einheitliche Verwendung und ein einheitliches Verständnis sicherstellen. Wenn wir z. B. eine vordefinierte Liste von Unternehmensbereichen als Auswahlfeld in einem Formular verwenden, ist sichergestellt, dass dieselben Unternehmensbereiche auch über dieselben Namen angesprochen werden. Damit bilden wir einen Teil des Umgebungswissens ab, den sonst der Benutzer selbst einbringen müsste. Im letzten Fall besteht dabei immer die Gefahr, dass gleiche Dinge unterschiedlich bezeichnet werden oder unterschiedliche Dinge mit ähnlichen Begriffen belegt werden, was zu Missverständnissen führen kann.

Diese Ebene der Verständlichkeit hat direkte Auswirkungen auf die Planung unserer Kommunikationsprozesse, da natürlich sichergestellt werden muss, dass die Inhalte auch richtig verstanden werden. In der Regel versuchen wir das über die Formalisierung der Prozesse zu erreichen. Formalisierte Sprachen wie z. B. die Mathematik gelten als eindeutiger als weniger formalisierte Kommunikationsmethoden. Der Begriff „formalisiert“ deutet schon an, dass wir dazu in der Kommunikation mehr oder weniger strikt vorgegebene Formulare verwenden. Ein Formular zeichnet sich dadurch aus, dass die einzelnen inhaltlichen Bestandteile klar definiert sind und nur in einer vordefinierten Form (in einem Formularfeld) angegeben werden können.

In weniger formalisierten Prozessen können wir das Verständnis absichern, indem wir einen offenen Feedbackkanal haben, das heißt einen Weg, über den wir nachfragen und

Einzelaspekte abklären können. Wir können dazu z. B. auch freie Kommentarfelder in Formularen nutzen.

Die dritte Ebene, auf die sich der Begriff Verständlichkeit bezieht, ist die Handlungsebene. Damit ist gemeint, dass der Kommunikationspartner versteht, welche Reaktion von ihm erwartet wird bzw. was er mit der übermittelten Information machen soll. Dieser Aspekt hat für die Unternehmenskommunikation mindestens ebenso viel Bedeutung wie der inhaltliche. Kommunikationsprozesse dienen in der Regel dazu, Aktionen im Unternehmen auszulösen. In stark standardisierten Prozessen stellt das auf den ersten Blick kein Problem dar, da die Aktion direkt mit dem Kommunikationsergebnis gekoppelt werden kann. Wenn also z. B. die Freigabe eines Dokumentes angefordert wird, kann der Prozess so angelegt werden, dass die Nachricht selbst schon einen Verweis auf die Aktion, z. B. in Form eines Links oder einer Schaltfläche, enthält. Trotzdem gibt es auch hier immer wieder Missverständnisse in der Kommunikation. Das ist z. B. der Fall, wenn der Empfänger aus der Nachricht nicht entnehmen kann, dass er das Dokument vorher zu prüfen hat und dieser Prozess neu für ihn ist, er es daher aus seinem Wissen auch nicht erschließen kann.

Gerade für das Handlungsverständnis der Kommunikation spielen wiederum kulturelle Aspekte eine Rolle. Aspekte wie Höflichkeit, Hierarchiedenken, Verantwortungsgefühl etc. sind in verschiedenen Kulturen häufig mit unterschiedlichen Mitteln und in unterschiedlicher Ausprägung kommunikativ umgesetzt. Das betrifft nicht nur die Kulturen verschiedener Länder, sondern kann auch schon zwischen Unternehmen und sogar innerhalb eines Unternehmens zwischen Abteilungen auftreten. Im Extremfall kann das dazu führen, dass erforderliche Kommunikationsprozesse des Reportings nicht durchgeführt werden, weil sie nicht als Weitergabe von Informationen verstanden werden, sondern als Schuldbekennnis für Fehler interpretiert werden. In international arbeitenden Unternehmen finden sich dafür immer wieder Beispiele.

Der Handlungsaspekt spielt im kommunikativen Verständnis aber auch zwischen Individuen eine große Rolle. Dem Leser ist womöglich das Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun ein Begriff<sup>1</sup>. Schulz von Thuns Ansatz, und mit ihm viele andere psychologische Ansätze, machen deutlich, dass eine Äußerung immer unter verschiedenen Handlungsaspekten verstanden werden kann und es von der Situation, den beteiligten Personen, der Form der Äußerung und verschiedenen anderen Aspekten abhängt, welcher der Aspekte in den Vordergrund tritt. Bei Schulz von Thun sind das der inhaltliche und der Beziehungsaspekt, der Appell und die Kundgabe. Eine Äußerung wie „Mir ist kalt“ kann demnach vier verschiedene Reaktionen hervorrufen, je nachdem welcher Aspekt beim Hörer wirksam wird (Schulz von Thun spricht dabei von den vier Ohren des Hörers): „Ja, ich glaube, es sind nur 15 Grad Celsius hier“ (Inhalt), „Sie Ärmster, das tut mir Leid“ (Kundgabe), „Okay, ich mache das Fenster zu“ (Appell), „Mach dein Fenster doch selber zu, ich bin nicht dein Diener“ (Beziehung).

Spielen diese Aspekte in unseren Kommunikationsprozessen auch eine Rolle? Ich meine ja, da auch prozessgebundene Kommunikation immer noch Kommunikation ist und daher auch entsprechend von uns interpretiert wird. Das heißt ein Prozess, der uns z. B. auffordert, Fehler zu berichten, kann leicht auf dem Beziehungsaspekt missverstanden und dann

---

<sup>1</sup> (Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, Reinbek bei Hamburg 1981)

so ausgeführt werden, dass er nicht das gewünschte Ergebnis bringt, also ein ehrliches Reporting. Nicht alle Faktoren, die darauf Einfluss haben, lassen sich aber im Unternehmen steuern. Zumindest aber formale Faktoren, wie die Art der Aufforderung, und gewisse kulturelle Faktoren, wie z. B. der Umgang mit offenen Äußerungen, lassen sich aber gestalten. Auch das grundlegende Handlungsverständnis können wir dadurch absichern, dass im Prozess deutlich wird, was als Handlung erwartet wird bzw. welche Reaktionen erfolgen werden. Das hat auch viel mit unserem nächsten Aspekt, der Nachvollziehbarkeit der Prozesse, zu tun.

### 2.3.2 Integrität/Nachvollziehbarkeit

Die Nachvollziehbarkeit bzw. Integrität eines Kommunikationsprozesses bezieht sich ebenfalls auf zwei Aspekte. Einerseits ist es, wie im vorigen Abschnitt angesprochen, für den auslösenden Kommunikationspartner wichtig zu wissen, welche Auswirkungen seine Kommunikation hat. Er muss also den Prozess verstehen und wissen, warum und mit welchem Ziel er kommuniziert. Wenn ich jemanden informieren soll, muss ich wissen, warum derjenige die Information benötigt und was er mit der Information anfangen wird. Nur dann kann ich entscheiden, wie ich sie am besten übermittle und ob ich dafür den richtigen Weg ausgewählt habe.

Auf der Empfängerseite ist aber auch der Aspekt der Nachvollziehbarkeit von Bedeutung. Damit der Empfänger die Äußerung richtig einschätzen kann, muss er wissen, woher sie kommt. In Unternehmen muss darüber hinaus auch noch sichergestellt sein, dass sie tatsächlich von der angegebenen Stelle kommt. In der IT kennen wir die Gefahr des Spoofing, das heißt des Vortäuschens eines falschen Absenders. Da Kommunikationsprozesse im Unternehmen, wie schon gesagt, Aktionen auslösen, muss sichergestellt sein, dass diese Aktion berechtigterweise ausgelöst wird.

Technisch setzen wir das in der Regel so um, dass wir einerseits auf eine sichere und nachvollziehbare Authentifizierung des Absenders setzen und andererseits auf Basis der Authentifizierung eine Autorisierung aufbauen, die sicherstellt, dass nur berechtigte Absender bestimmte Prozesse nutzen können. Wir benötigen also Sicherheitsmechanismen in unseren Kommunikationswerkzeugen, die beides durchführen können, die Authentifizierung und die Autorisierung. Dies wird umso wichtiger, je größer das Unternehmen ist, da sich dann die Kommunikationspartner nicht mehr von Person zu Person kennen.

In formalisierten Prozessen können wir das voraussichtlich besser umsetzen als in weniger formalen Kommunikationsarten. Eine einfache E-Mail mit einem angehängten Dokument kann von einem beliebigen Absender an mich gesendet werden. Ich kann in der Regel nur anhand der Absenderadresse ermitteln, ob er zu meinem Unternehmen gehört. Eventuell kann ich dann noch feststellen, in welcher Abteilung und in welcher Position er sitzt. Wenn der Einstieg in den Prozess aber schon eine Authentifizierung und Autorisierung erfordert, z. B. weil das Empfangspostfach so eingeschränkt ist, dass nur bestimmte Absender dahin versenden dürfen, besteht eine größere Sicherheit, dass die E-Mail berechtigterweise an mich gesendet wurde.

### 2.3.3 Zuverlässigkeit

Während wir bisher eher mit funktionalen Anforderungen an unsere Kommunikation zu tun hatten, sind die nächsten drei eher als nicht-funktionale Anforderungen einzustufen. Zuverlässigkeit ist eine davon. In der IT kennen wir diese auch unter den Begriffen der Verfügbarkeit oder Ausfallsicherheit einer Anwendung.

Von einem Kommunikationsprozess erwarten wir, dass er bis zum Ende durchgeführt wird, wenn wir ihn anstoßen. Wenn ich also die Quartalszahlen meiner Abteilung berichte, erwarte ich, dass diese auch in den entsprechenden Auswertungen ankommen. Häufig sind entsprechende Prozesse auch zeitkritisch, das heißt die Informationen müssen nicht nur ankommen, sondern dies auch zum richtigen Zeitpunkt. Nicht zu vergessen, dass sie auch an der richtigen Stelle ankommen müssen.

All diese Punkte fassen wir unter der Zuverlässigkeit der Kommunikationsprozesse zusammen. Die rein technischen Aspekte werden in der Regel durch die Infrastrukturplanung vorgegeben. Dass wir also eine ausfallsichere Gestaltung unserer Serverinfrastruktur, meistens in Form von Redundanz, auf verschiedenen Ebenen haben, ist kein Aspekt, den wir bei der Betrachtung unserer Kommunikationsprozesse explizit berücksichtigen werden. Wir sollten aber wissen, welchen Grad an Zuverlässigkeit wir haben, um in der Planung zu berücksichtigen, wie wir mit Ausfällen in unserer Kommunikation umgehen. Ob wir z. B. alternative Kommunikationswege bei zeitkritischen Kommunikationen vorsehen oder ob wir bewusst Feedbackkanäle einplanen, wenn erwartete Kommunikationsprozesse nicht zur rechten Zeit durchgeführt werden. Feedback heißt im einfachen Fall nachzufragen, wo denn die Zahlen bleiben.

### 2.3.4 Verfügbarkeit

Verfügbarkeit kann einerseits, wie im vorigen Abschnitt geschildert, auf die zeitliche Verfügbarkeit einer Anwendung bezogen werden. Andererseits heißt Verfügbarkeit aber auch: Können die Kommunikationspartner den Prozess, da wo sie sind, nutzen, das heißt steht er unter den erforderlichen Bedingungen zur Verfügung? Gerade in den Zeiten des mobilen Arbeitens mit Geräten wie Smartphones und Tablet-Computern gewinnt dieser Aspekt zunehmend an Bedeutung.

Während es heute üblich ist, über sein Smartphone auch per E-Mail zu kommunizieren, sieht das bei formalisierten Prozessen anders aus. Diese setzen häufig auf spezielle Anwendungen auf, für die ursprünglich nur die Eingabe per Computer vorgesehen war. Bei den großen Anbietern finden wir zwar in der Regel schon Apps für die Serveranwendungen. Da aber die Betriebssysteme bei den Smartphones anders verteilt sind, steckt dahinter ein nicht unerheblicher Entwicklungsaufwand. Außerdem ist zu bedenken, dass wir ja auch die Nachvollziehbarkeit der Kommunikation sicherstellen müssen. Je mobiler die Geräte sind, desto schwieriger gestaltet sich das. Die Authentifizierung wird in der Regel über das Gerät vorgenommen. Wenn dieses dann in die Hände eines unternehmensfremden Benutzers kommt, kann dieser theoretisch die Aktionen so ausführen, als sei er der ursprüngliche Besitzer des Gerätes.

Ein weiterer Aspekt spielt hier eine Rolle. Mobilität hat zur Folge, dass wir nicht immer mit dem Unternehmen verbunden sind, z. B. wenn kein Mobilfunknetz verfügbar ist. Die Frage

ist dann, bis zu welchem Grad einzelne Kommunikationsprozesse auch in einem solchen Fall arbeiten müssen. Müssen bestimmte Informationen als Ergebnisse von Kommunikationsprozessen auch ohne Verbindung zum Unternehmensnetz abfragbar sein? Oder müssen Kommunikationsakte auch offline ausgelöst werden können, auch wenn sie erst später verarbeitet werden? An diesen Fragestellungen sieht man schon, dass dieser Aspekt viel mit der asynchronen Gestaltung von Prozessen zu tun hat. Wobei die Asynchronizität auf beiden Seiten des Kommunikationsaktes auftreten kann.

### **2.3.5 Sicherheit und Vertraulichkeit**

Vertrauliche Informationen liegen in Unternehmen an vielen Stellen vor, von den Gehaltsinformationen der Mitarbeiter über die Inhalte von Mitarbeitergesprächen bis hin zu technischen und strategischen Informationen der Produktentwicklung und den Inhalten von Kundenverträgen. Auch diese Informationen entstehen durch Kommunikation und werden in Kommunikationsprozessen weitergegeben und weiterverarbeitet. Vertraulichkeit heißt dabei, dass diese Informationen vor dem unberechtigten Zugriff und vor der unberechtigten Weitergabe geschützt werden müssen. Diesen Schutz stellen wir in der Regel über Sicherheitsmechanismen auf den verschiedenen Ebenen her.

Auf der organisatorischen Ebene kennen wir hier vertragliche oder ähnliche Vereinbarungen, die die Weitergabe von Informationen sanktionieren, wie z.B. Non-Disclosure-Agreements (NDA) oder Letter Of Intent (LOI).

Technisch kennen wir eine ganze Reihe von Mechanismen, die wir nutzen können. Das fängt bei den schon erwähnten Authentifizierungsmechanismen an und geht über Verschlüsselungsmechanismen bis hin zu Datenverkehrsüberprüfungen auf Firewalls und Proxyservern. Neben der Fragestellung, welche Mechanismen dabei von unserer Infrastruktur unterstützt werden und welche technischen Voraussetzungen wir dafür benötigen, werden wir bei der Planung unserer Kommunikationsprozesse insbesondere der Frage nachgehen, inwieweit wir entsprechende Sicherheitsmechanismen regelbasiert abbilden können, z.B. auf Basis der Identität der Kommunikationspartner oder des Inhalts der Kommunikation.

Gerade bei dem Aspekt der Sicherheit zeigt die Erfahrung aber immer wieder, dass alle technischen Möglichkeiten nie eine vollständige Sicherheit garantieren können, sondern dass dazu immer auch ein fundiertes Verständnis der Kommunikationspartner gehört. Es macht z.B. wenig Sinn, wenn wir die telefonische Kommunikation unserer Vertriebsmitarbeiter mit starken Verschlüsselungsmechanismen verschlüsseln, diese dann aber ihre Kundenverhandlungen per Telefon im Großraumwagen eines ICE führen. Möglichst noch auf der Rückfahrt von einer Fachtagung, auf der auch die Mitarbeiter des Wettbewerbs teilgenommen haben und eventuell im gleichen Wagen zurückfahren.

### **2.3.6 Flexibilität**

Wir haben im Abschnitt 2.2.1 gesehen, dass Prozesse grundsätzlich die Eigenschaften haben, immer wieder in gleicher Weise wiederholt werden zu können und dabei das gleiche Ergebnis liefern. Daher scheint es auf den ersten Blick widersprüchlich, von einem Prozess

Flexibilität zu verlangen. Diese widerspricht ja der gleichartigen Wiederholung, da damit gefordert wird, den Prozess in verschiedenen Situationen unterschiedlich durchzuführen. Trotzdem macht es Sinn, sich im Rahmen der Planung von Kommunikationsprozessen dieser Anforderung zu stellen. In der zwischenmenschlichen Kommunikation sind wir es nämlich durchaus gewohnt, unsere Kommunikation flexibel auf verschiedene Situationen anzupassen. Wenn wir z.B. einen Freund darum bitten, uns bei dem Aufbau eines Gartenhäuschens zu helfen, werden wir ihm vielleicht eine E-Mail schicken, um zu fragen, ob er am nächsten Wochenende Zeit hat. Wenn wir dieselbe Bitte anbringen wollen, die Hilfe aber sofort benötigen, weil wir z.B. schon angefangen haben, das Gartenhäuschen aufzubauen und jetzt merken, dass wir eine helfende Hand benötigen, werden wir ihn wohl eher anrufen, um zu fragen, ob er Zeit hat.

Um also dieselbe Art von Kommunikation durchzuführen (in diesem Fall „um Hilfe bitten“) wählen wir je nach Situation unterschiedliche Wege. In der Unternehmenskommunikation könnte man vielleicht überlegen, dass wir es dann ja mit unterschiedlichen Kommunikationsprozessen zu tun haben, einmal einen Prozess für die zeitunkritischen Anfragen und einen Prozess für die zeitkritische Anfrage. Da wir ähnliche Effekte aber in sehr vielen Kommunikationsprozessen haben, kann das sehr leicht zu einer unübersichtlichen Prozesslandschaft führen, in der sich unsere Anwender dann nicht mehr zurechtfinden.

Es macht daher meines Erachtens mehr Sinn, für eine Art von Kommunikation, definiert durch das zu erreichende Ergebnis, auch einen Prozess vorzusehen, diesen dann aber so zu gestalten, dass er für unterschiedliche Rahmenbedingungen auch unterschiedliche Ausführungsoptionen erlaubt. Beispielsweise können wir für zeitkritische Berichte ein Attribut in der Eingabe vorsehen (etwa in Form einer Checkbox), mit dem wir dem Empfänger zeigen, dass wir eine schnelle Reaktion fordern. Am anderen Ende des Prozesses kann dieses Attribut wiederum für eine schnelle Benachrichtigung sorgen.

Wir alle kennen entsprechende Verfahren schon aus der E-Mail-Kommunikation. Im SMTP-Protokoll ist ein Flag (Nachrichtenattribut) vorgesehen, das eine Nachricht als dringend markiert bzw. mit hoher Priorität versieht. Diese Markierung wird dem Empfänger in seinem E-Mail-Programm in der Regel auch angezeigt und er kann entsprechend reagieren. Da damit eine schnelle Reaktion angefordert wird, macht es im Übrigen wenig Sinn, die Markierung in seinem E-Mail-Programm als Standard zu setzen. Wenn jede Nachricht markiert wird, ist schließlich keine mehr dringend, da es keinen Unterschied zum Normalfall mehr gibt. Damit wird auch deutlich, dass solch einfache Markierungen immer auch einer unterstützenden Vereinbarung bedürfen. Es muss den Kommunikationspartnern klar sein, was es heißt, wenn eine entsprechende Option gesetzt wird: „Was teile ich dem Empfänger damit mit?“ und „Was wird von mir als Empfänger damit erwartet?“.

Auf Basis dieses allgemeinen Überblicks über die funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen unserer Kommunikationsprozesse erkennen wir recht schnell, dass wir diese nicht mit einem einfachen Werkzeug erfüllen werden können, sondern dass dafür eine ganze Reihe von Werkzeugen nötig sind. Microsoft ist einer der Anbieter, die uns dabei auf jeder Ebene unterstützen können. Werfen wir daher im Folgenden einen Blick auf die Plattformkomponenten von Microsoft, mit denen wir die Anforderungen umsetzen werden.