

**Muster in sozialen Systemen**  
Stephanie Porschen – ISF München e.V.

***Kommunikations-/Kooperationsmuster***

Bisher habe ich in meinen soziologischen Studien noch nicht explizit mit Patterns gearbeitet (vgl. z. B. Parsons „pattern variables“). Die Beschreibung von Kommunikation und Kooperation in Unternehmen erscheint mit jedoch gut mit dem Begriff des „Muster“ möglich. Im Folgenden findet sich eine Rekonstruktion von Kommunikationsmustern auf der Grundlage einer arbeitssoziologischen Studie zu formeller und informeller Kommunikation in einem Industriebetrieb. Zur Frage steht, was für ein Kommunikations-/Kooperationsmuster sich in dem beschriebenen Industriebetrieb zur Bewältigung einer Entwicklung herauskristallisiert. In dem Beispiel geraten Kommunikationswege-/möglichkeiten zwischen Entwicklern in den Blick, die in einer Großorganisation eingebunden sind. Es werden aber auch „Antimuster“ anhand von überstrapazierten Mustern ersichtlich.

Die Gedanken bauen auf dem folgenden als PDF-Datei beiliegenden Text auf:

Porschen, Stephanie (2005): Wissensaustausch zwischen IT-Dienstleistern und Industriepartnern, in: Boedicker, Dagmar; Pfeiffer, Sabine; Porschen, Stephanie (Hrsg.): Arbeiten - an und mit IT. Heft 4/2005 von Fiff-Kommunikation - Forum InformatikerInnen für Frieden und gesellschaftliche Verantwortung e.V., Bremen.

Der Kontext der Geschichte ist unter folgenden Überschriften des Artikels ersichtlich:

- Begegnung verschiedener Welten
- Brückenfunktionen zur Vermittlung
- Kontinuierlicher Wissensaustausch durch agile SWE“

Kommunikationsmuster verbergen sich hinter den Überschriften:

- Plattformen für den Wissensaustausch
- Tägliche Meetings ...
- Informelle Kooperation ...

Dazu im Einzelnen:

**Plattformen für den Wissensaustausch**

Hier wird ein Kanon an Kommunikationsmöglichkeiten für den notwendigen Austausch aufgezählt.

## **Tägliche Meetings**

Hier werden die eingeführten „Morgenmeetings“, ihr Inhalt und die Akzeptanz der Austauschmöglichkeit vorgestellt. Das kurze Meeting zur Problemartikulation und Koordination wird von den Mitarbeitern angenommen. (In der Szene der agilen Entwicklung wird dieses Treffen als „Stand-Up Meeting“ thematisiert.)

Resümee: Mit dem täglichen kurzen Morgenmeeting liegt ein probates formales Kommunikationsmuster vor.

### **... mit diversen Einschränkungen**

Durch die Anwesenheit des Managements „zur Kontrolle des Entwicklungsprozesses“ verliert das tägliche kurze Morgenmeeting seinen Sinn und Zweck.

Durch die Einführung eines zweiten Meetings am Nachmittag, das vom Management zur noch zeitnäheren Kurzabstimmung als notwendig empfunden wird, nicht aber von den Entwicklern, kommt es zu einer „Überformalisierung der Kommunikation“ (Meeting als Zeitkiller etc.).

Resümee: Das akzeptierte Muster wird „verfälscht“ und unnötig wiederholt. Es kommt zu einem Antimuster.

## **Informelle Kooperation**

Ein weiteres wichtiges Muster besteht in der Kontur los erscheinenden informellen Kooperation und Kommunikation. Dafür ist ein „gröberes“ Muster (weniger stark formalisierte Kommunikation) in Form von entsprechenden Freiräumen erforderlich.

### **... vor starren Strukturen**

Starre, d. h. streng geregelte hierarchische oder gar autoritäre Unternehmensstrukturen unterbinden ein probates informelles Kommunikationsmuster.

Resümee: Der in dem Artikel beschriebene Fall zeigt das umkippen eines probaten Musters in ein Antimuster auf. Unter dem Punkt „Produktentwicklung als kooperativer Prozess“ wird ersichtlich, dass ein übergreifend angemessenes Muster notwendig ist. Das Gesamtmuster darf nicht zu „eng“ gestaltet sein, es bedarf auch „grober“ Muster, die von den Beteiligten im Einzelnen ausgestaltet werden können (informelle Kommunikation). Die Veränderung definierter und als brauchbar erachteter Muster bedarf eines vorsichtigen Umgangs und der Überprüfung der Stimmigkeit.