

Verständigungsprobleme in Wirtschaftsunternehmen.

**Zum Einfluß von unterschiedlichen Konzeptualisierungen auf die
betriebsinterne Kommunikation**

Florian Menz

veröffentlicht im Sammelband:

Reinhard Fiehler (Hrsg.):

Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation

Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung 2002, 134 -154

ISBN 3 - 936656 - 05 - 3 (früher: 3 - 531 - 12904 - X)

Die PDF-Dateien bewahren die ursprünglichen Seitenumbrüche und Fußnoten-Positionen der ersten Auflage des Buches. Alle Zitationen bleiben also gültig. Bei Zeilenumbrüchen und Layout mussten jedoch Veränderungen vorgenommen werden.

Alle Texte erhältlich unter

www.verlag-gespraechsforschung.de

Alle Rechte vorbehalten.

© Verlag für Gesprächsforschung, Dr. Martin Hartung, Radolfzell 2002

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Verständigungsprobleme in Wirtschaftsunternehmen

Zum Einfluß von unterschiedlichen Konzeptualisierungen auf die betriebsinterne Kommunikation¹

Florian Menz

1. Einleitung

In unserem Gesellschaftssystem definiert sich ein großer Teil erwachsener Menschen über seine Arbeit. Von daher ist es nicht überraschend, wenn die Kommunikation am Arbeitsplatz als einer der zentralen Forschungsbereiche in der Angewandten Linguistik fungiert. Stand in früheren Untersuchungen vor allem der Einfluß institutioneller Bedingungen auf die Kommunikation im Vordergrund (vgl. z.B. Leodolter 1974, Ehlich & Rehbein 1986, Brünner 1987a, Lalouschek, Menz & Wodak 1990, Menz 1991), so ist in der letzten Zeit die Betonung der professionellen (im Sinne beruflicher) Spezifika verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Die inhaltlichen Schwerpunkte in bezug auf die Berufsfelder sind allerdings sehr ähnlich geblieben und konzentrieren sich nach wie vor auf klassische Felder der linguistischen Institutionenanalyse: Schulkommunikation, Kommunikation zwischen Arzt und Patient, Kommunikation vor Gericht, therapeutische Kommunikation u.ä. (vgl. z.B. van Dijk 1985 oder Drew & Heritage 1992, Blyler & Thralls 1993, Grimshaw et al. 1994 als rezente Sammelbände über Kommunikation am Arbeitsplatz, berufliche Kommunikation).

Kaum ins Blickfeld gerückt ist bisher jedoch berufliche Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen. Bis auf einige Ausnahmen (Lenz 1989, Pschaid 1993, Linde 1991, Boden 1994, die alle sehr spezifische Aspekte untersuchen) gibt es keine genuin linguistische Literatur zu diesem weiten Feld, obwohl es, denkt man an den Bereich berufliche Kommunikation, zu den naheliegendsten Untersuchungsgegenständen zählen würde. Andererseits betont zwar auch beinahe jedes betriebswirtschaftliche Werk zur Unternehmensführung die essentielle Bedeutung von betriebsinterner Kommunikation, um sich dann allerdings schnell "ökonomischeren" Dingen zuzuwenden. Es verhält sich also offenbar so ähnlich wie mit Mark Twains Bonmot über das Wetter: "Alle reden davon, aber keiner tut was dagegen."

Dies hat m.E. vor allem forschungspraktische Gründe: Wirtschaftsunternehmen stehen - im Unterschied zu den meisten öffentlichen Institutionen - in unmittelbarer Konkurrenz zu anderen Unternehmen und müssen sich auf einem mehr oder weniger "freien Markt" in einer Wettbewerbssituation behaupten. Aus diesen Gründen wird sehr häufig der Zugang zu unternehmensinternen Daten, die ja auch sprachlich vermittelt und bearbeitet werden, verwehrt. Wissenschaftsethische Selbstverständlichkeiten wie Vertraulichkeit, Anonymisierung etc. werden häufig nicht als verläss-

¹ Der Beitrag beruht auf einem vom österreichischen Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) geförderten Projekt (P11055-SPR) unter der Leitung des Autors.

lich genug empfunden, um das vermeintliche oder tatsächliche Risiko einzugehen, Außenstehenden Zugang zu Interna zu gewähren. Diese Grundproblematik verschärft sich, wenn man erstens Primärgespräche (und nicht z.B. Interviews oder Fragebögen) und zweitens jene Kommunikationsformen untersuchen möchte, die die *unternehmensinterne* Kommunikationspraxis ausmachen. Während es noch relativ leichter ist, etwa zu Werbestrategien (Beger et al. 1989), Konzepten der Corporate Identity und Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit (vgl. Bungarten 1991, 1994b, Jennings & Churchill 1992, Alvesson & Berg 1992, Derieth 1994), der Mitarbeiterschulung (vgl. Fiehler & Sucharowski 1992, Dougherty 1992, Lumma 1988, Saul 1993) Zugang zu finden, da diese Bereiche zumindest teilweise ohnehin in der Öffentlichkeit erfolgen und/oder für das Image des Unternehmens eine positive Rolle spielen, gelten diese Argumente für unternehmensinterne Kommunikation nicht.

Da für diskursanalytische Untersuchungen authentisches Material als Grundlage unabdingbar ist, das auf Tonband- oder Videocassetten zu Zwecken der Transkription und der Nachvollziehbarkeit der Analyse dokumentiert sein muß, verschärfen sich diese Barrieren noch. Könnten organisationssoziologische und betriebswissenschaftliche Untersuchungen auf experimentelle Versuchsanordnungen², teilnehmende Beobachtung oder Interviews außerhalb des eigentlichen Betriebs zurückgreifen, so bleiben einer Untersuchung mit linguistisch-diskursanalytischen Fragestellungen solche Ausweichmöglichkeiten verwehrt.

Durch eine Reihe von glücklichen Zufällen konnte ich allerdings über einen Zeitraum von mehreren Monaten hinweg systematisch gerade solche Gespräche in einem kleinen Unternehmen der Kommunikations- und Computerbranche in Wien aufnehmen.

2. Das Datenmaterial

Das Unternehmen wurde vor nunmehr vier Jahren von drei jungen Unternehmern gegründet, die als Eigentümer und Mitarbeiter im Unternehmen fungieren. Das Unternehmen expandierte seit der Gründung überdurchschnittlich, der Personalstand stieg von zwei Mitarbeitern (zur Zeit der Gründung) auf 14 MitarbeiterInnen zur Zeit der Datenerhebung (1994), der Umsatz erhöhte sich im gleichen Zeitraum um ein Vielfaches. Dadurch ist das Unternehmen in gewisser Weise charakteristisch und durchaus repräsentativ für einen bestimmten Typus von Unternehmen, die sich mit neuen Kommunikations- und Computertechnologien auseinandersetzen, innerhalb einer relativ kurzen Zeit stark expandieren und dann vor dem Problem stehen, entweder zu stagnieren, umzustrukturieren oder sogar auch wieder von der Bildfläche zu verschwinden (vgl. Freeman & Hannan 1983). Auch die Kommunikationsstrukturen, die im allgemeinen von einer egalitären Ideologie und einer starken Identifikation mit dem Unternehmen (von allen MitarbeiterInnen, nicht nur den

² Zur Kritik an den Artefakten von Rollenspielen vgl. Brons-Albert (1995).

Eigentümern) getragen sind, weisen durchaus charakteristische Eigenschaften auf (Geeraerts & van Dijck 1983). Nach den von Quinn & Cameron (1983) in ihrem Life-Cycle-Ansatz aufgestellten vier Phasen, die ein Unternehmen im allgemeinen durchläuft (Gründungsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Formalisierungs- und Strukturentwicklungsphase), befand sich das Unternehmen zum Zeitpunkt der Untersuchung in der Formalisierungsphase. D.h., nach einer nicht unproblematischen Gründungsphase, der eine Zeit großen Wachstums und beträchtlicher Expansion folgte, stand das Unternehmen (immer zum Zeitpunkt der Erhebung) vor dem Problem zunehmender Konkurrenz und geringer werdender Gewinnspannen und damit einer in nächster Zeit notwendig werdenden Restrukturierung. Auch wenn es sich im vorliegenden Fall um eine qualitative Einzeluntersuchung handelt, ist aufgrund dieser Gemeinsamkeiten mit anderen Unternehmen eine Generalisierbarkeit von bestimmten Untersuchungsergebnissen durchaus möglich.

Insgesamt sind ca. 100 Stunden authentischen Gesprächsmaterials aus unterschiedlichsten Kontexten über einen Zeitraum von mehreren Monaten hinweg auf Tonbandcassetten dokumentiert und derzeit auszugsweise transkribiert. Außer der stationären Aufnahme bestimmter Gesprächstypen wie Verkaufs- oder Technikbesprechungen³ in den jeweiligen Kommunikationsräumen wurde noch eine besondere Technik der Tonbandaufzeichnung gewählt: Ein großer Teil der Kommunikation findet nicht am eigentlichen Arbeitsplatz bzw. Schreibtisch, sondern an allen möglichen Orten statt: sprichwörtlich zwischen Tür und Angel, auf dem Flur, in Besprechungszimmern, in den Räumen der "besuchten" GesprächspartnerInnen usw. Zur systematischen Dokumentierung dieser Form interner Unternehmenskommunikation erklärten sich alle MitarbeiterInnen bereit, während bestimmter Phasen und Abschnitte tragbare Stereo-Cassettenrecorder mit Stereo-Ansteckmikrofonen zu tragen und damit alle Gespräche, die sie jeweils führten, aufzunehmen. Dadurch wurde ihre Mobilität nicht eingeschränkt und trotzdem die Möglichkeit geschaffen, verwertbare Aufnahmen zu erhalten.⁴ Zusätzlich bewegte ich mich selbst mit einem tragbaren "Walkman" ausgestattet durch die Räume des Unternehmens und "begleitete" bestimmte Probleme, die von einer Abteilung in eine andere übergeben wurden, so daß insgesamt ein umfangreiches Bild interner Kommunikationsformen gezeichnet werden konnte.

Diese authentischen Gespräche werden ergänzt durch Tiefeninterviews mit allen 14 beteiligten MitarbeiterInnen (von den Eigentümern bis zu den Sekretärinnen).

3. Konzeptualisierungen von Kommunikation

In den folgenden Ausführungen möchte ich einen kleinen Ausschnitt von Kommunikationsproblemen in interner Betriebskommunikation auswählen und der Frage

³ In regelmäßigen Abständen trafen sich die Verkaufs- bzw. Technikabteilung zu internen Besprechungen.

⁴ An dieser Stelle sei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ganz herzlich für ihre enorme Bereitschaft der Kooperation und Unterstützung gedankt.

nachgehen, wie sich internalisierte Vorstellungen bzw. Konzeptualisierungen von Kommunikation auf das sprachliche Handeln der Firmenangehörigen auswirken.

Meine These, die ich hier verfolgen werde, lautet folgendermaßen: Bestimmte Typen von Kommunikationsproblemen können darauf zurückgeführt werden, daß die jeweiligen Interaktanten unterschiedliche Konzeptualisierungen darüber haben, wie Kommunikation im Unternehmen funktioniert. Allerdings scheint mir eine Einschränkung auf berufliche Kontexte notwendig, da die berufliche Sozialisation derartige Konzeptualisierungen nicht unmaßgeblich beeinflussen dürfte. So unterscheiden z.B. viele MitarbeiterInnen in den Interviews zwischen beruflicher und "privater" Kommunikation, eine Unterscheidung, die zwar aus diskursanalytischen Überlegungen heraus nicht unproblematisch ist (vgl. etwa die Ausführungen von Ehlich & Rehbein 1980 zu dem von ihnen so genannten "homileischen Diskurs"), die aber dessen ungeachtet in den Wahrnehmungen der Betroffenen eine entscheidende Kategorie bildet. Anders ausgedrückt: erfolgreicher beruflicher Kommunikation werden andere Zwecke, Ziele und Formen zugeschrieben als "privater", "freundschaftlicher" etc. Diese jeweils individuellen Vorstellungen von geglückter bzw. mißglückter Kommunikation, die nicht unbedingt bewußt sein müssen, ja deren bewußte Bereiche sich manchmal erheblich von dem unterscheiden, wie tatsächlich sprachlich gehandelt wird (vgl. unten), entsprechen jedoch ziemlich genau dem, was ich hier als Konzeptualisierung bezeichnen möchte.

Je nach Konzeptualisierung von Kommunikation werden unterschiedliche Schwerpunkte, Blickwinkel bzw. "tote Winkel", wie Brünner (1987b) es genannt hat, erfaßt, die den Agenten unterschiedliche Lösungswege bei Kommunikationsproblemen nahelegen. Solche Konzepte können auf alltagsweltlichen Erfahrungen beruhen oder Sedimente von wissenschaftlichen bzw. vorwissenschaftlichen oder populärwissenschaftlichen Konzepten sein. Was nun die berufliche Kommunikation in einem Unternehmen, das sich selbst der "Kommunikationsbranche" zuordnet, betrifft, spielen letztere eine besondere Rolle.

Ich werde nun zunächst einige mögliche Konzeptualisierungen von Kommunikation kurz charakterisieren, daran anschließend anhand von drei Textanalysen meine These illustrieren und abschließend einige mögliche Konsequenzen formulieren.

3.1 Kommunikation als Übertragung von Information

In der linguistischen Literatur lassen sich unterschiedlichste Typologisierungen derartiger Konzeptualisierungen von Kommunikation finden, die sich meistens in ganzen Metaphernsystemen niederschlagen. Für den englischsprachigen Raum haben z.B. Reddy (1979) und Lakoff & Johnson (1980) Studien durchgeführt, für das Deutsche lassen sich etwa bei Brünner (1987), Fiehler (1990) und zuletzt bei Krippendorf (1994) derartige Systematisierungen von Metaphern über Kommunikation finden.

Zwei einander diametral entgegenstehende Konzeptualisierungen möchte ich herausgreifen, erstens die Auffassung von "Kommunikation als Übertragung von Information" und zweitens die Konzeptualisierung von "Kommunikation als gemein-

same(r) Aushandlung von Sachverhalten und sozialer Wirklichkeit", wie Fiehler (1990) dies formuliert hat.

In der erstgenannten Konzeptualisierung wird erfolgreiche Kommunikation verglichen mit dem Transport von Gütern. Ein Inhalt wird von einem Ort A über einen bestimmten Weg zu einem Ort B gebracht. Eng verwandt mit dieser Konzeptualisierung sind die Kanal- und Containermetaphern. Diese Auffassung impliziert einige durchaus zu hinterfragende Annahmen über Kommunikation. Brünner nennt z.B. die Implikation, daß davon ausgegangen wird, daß Wörter, Sätze, Texte eine ganz bestimmte, ihnen immanente Bedeutung hätten, die unabhängig von Kontexten, Wissen der Interaktanten, kulturellem Hintergrund, Situationen etc. existiere. Der passiv gesehene Empfänger hätte im Grunde nur die vom Sender intendierte und in den Behälter gelegte Information unverändert herauszunehmen (Brünner 1987b). Auch Lakoff & Johnson und Reddy bringen ähnliche Kritikpunkte vor. Darüber hinaus wird Kommunikation stark senderzentriert, linear und monologisch konzipiert. Im klassischen Strukturalismus in der Betriebswirtschaftslehre (Taylor 1911, Weber 1918/1972, Fayol 1949), der nach wie vor implizit und explizit in vielen Einführungen und populärwissenschaftlichen Ratgebern zur Unternehmenskommunikation eine dominante Rolle spielt, wird Kommunikation vor allem unter einem Übertragungsaspekt von Information gesehen. Es ist eine über weite Strecken mechanistische Auffassung von Kommunikation (Krone, Jablin & Putnam 1987; Euske & Roberts 1987), in der Kontextbedingungen und -einflüsse nicht berücksichtigt werden und Kommunikation in erster Linie als ein Instrument der Kontrolle verstanden wird. Morgan (1986) beschreibt diese Schule als getragen von einer "Maschinenmetapher". Axley (1984) bezeichnet diese in der betriebswirtschaftlichen Literatur über Organisationen beinahe durchgängige Sichtweise von Kommunikation als "Conduit-Metapher".⁵

Typische Störungen hängen daher mit der Übermittlung zusammen und werden als *Über- oder Unterinformation, Verzerrungen der Mitteilung, Störungen des Kanals, Mehrdeutigkeiten* (Eisenberg & Phillips 1991) interpretiert.

Ein weitverbreitetes Modell zur Veranschaulichung dieser Konzeptualisierung ist das informationstheoretisch basierte Modell von Shannon & Weaver (1949)⁶, das allerdings auch in die Linguistik der 70er Jahre Eingang gefunden hat (vgl. Funkkolleg, Bd. 1) und nach wie vor eine weite Verbreitung hat. Demnach wird eine Information (I) von einem Sender (S) über einen Kanal (K) an einen Empfänger (E) weitergegeben.

Das Modell ist stark positivistisch von einem behavioristischen Stimulus-Response-Ansatz geprägt, woraus sich auch die Unidirektionalität und die starke Senderzentriertheit ableiten. Mißlingende Kommunikation resultiert in diesem Modell in einem Abbruch, Schwierigkeiten werden als Barrieren gesehen, die es zu überwinden gelte. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, Kommunikation in immer

⁵ Zu Verwendung desselben Begriffs in der linguistischen Diskussion über Konzeptualisierungen von Sprache vgl. z.B. Reddy (1979).

⁶ Shannon war Techniker bei der amerikanischen Telefongesellschaft Bell Telephone.

kleinere Einheiten (Sender, Kanal, Information etc.) zerlegen und dadurch das Funktionieren von Kommunikation immer besser verstehen zu können. Dementsprechend ist auch das primäre Ziel der Benutzer dieser Konzeptualisierung, Mitteilungen so zu formulieren, daß der Empfänger sie richtig entschlüsselt und nach den Intentionen des Senders handelt.⁷ In diesem Sinne verfallen Vertreter dieses Modells mehreren "Mythen" (Burgoon, Hunsaker & Dawson 1994, 5ff.) über Kommunikation:⁸

- daß Kommunikation häufig zusammenbreche
- daß Kommunikation entweder gut oder schlecht sei
- daß das Ziel der Kommunikationsforschung die Produktion effizienterer Mitteilungen sei.

Nicht zuletzt aufgrund seiner scheinbaren Einfachheit und vordergründigen Plausibilität (die wohl in erster Linie auf den linearen, transitiven Charakter dieses Ansatzes zurückzuführen ist) ist dieses Modell nach wie vor weit verbreitet und vor allem in der Praxis der Betriebsführung in Verwendung: Ein beachtlicher Teil von sogenannten Kommunikationstrainings in der Wirtschaft und von Praxisratgebern beruht jedenfalls darauf (zu ihrer Kritik vgl. Fiehler & Sucharowski 1992), und auch in den von mir geführten Interviews mit den UnternehmensmitarbeiterInnen wird in der überwiegenden Zahl eine Form dieses Modells vertreten. Einige Interviewausschnitte mögen dies verdeutlichen. Auf die Frage, was für sie gelungene Kommunikation sei, kamen von den MitarbeiterInnen u.a. folgende Antworten:⁹

(1) Alfred Förster (Verkaufsleiter, Dritteileigentümer)

AF: den anderen: - seine: - - Gedankn zu erklärn und ihm zu: Tatn zu bewegn
die: - - - aus den Elgenen Gedankn her: - - resultiern.

(2) Josef Kratky (Techniker, Lagerverwaltung)

JK: jo des Ziel is da: - REIbungslose ABlauf do in der Firma. wenn i
inforMIERT bin über Dinge natülich dann - LÄUFT der Schuppm do.

(3) Rudi Lamm (Produktmanager, Verkäufer, Dritteileigentümer)

RL: ganz wichtig in der Kommunikation - WÄRE - daß man über bestimmte
Themen über sch / bestimmte Frogn - so SELtn als möglich spricht. -
wenn möglich es sofort erledigt. - des isch für MICH donn - der Inbegriff

⁷ Wobei darüber hinaus noch implizit unterstellt wird, daß die Intentionen des Senders mit den Unternehmenszielen übereinstimmen würden (vgl. Theis 1994, 266).

⁸ Burgoon, Hunsaker & Dawson legen ihrem Werk eine andere Konzeptualisierung zugrunde, aus deren Perspektive das "Transmissionsmodell" wohl "Mythen" enthält. Obwohl sie m.E. einige zutreffende Kritikpunkte anbringen, ist ihre eigene Auffassung sehr stark normativ geprägt.

⁹ Zu den Transkriptionskonventionen vgl. den Anhang (Abschnitt 6).

von Kommunikation. wir sind eine Kommunikationsfirma - und bei uns: gibt es in der Branche natürlich auch den Begriff der sogenannten Retries und der Retransmission.

FM: mhm

RL: wenn Leitungen SCHLECHT sind wenn die Qualität schlecht dann muß man sie WIEDAHOLN die Sendung.

(4) Verena Dam (Administration)

VD: -/ wenn es VOLLständig angekommen ist was ich: - / SAGN WOLLTE oder was ich GEMEINT habe und daß er es auch - - - versteht - u:nd

Ich möchte diese Konzeptualisierung in Anlehnung an Theis (1994) als *Transmissionsmodell* bezeichnen.

3.2 Symbolisch-interpretative Modelle

Die zweite Konzeptualisierung geht in wesentlichen Zügen wohl auf Meads (1934) symbolischen Interaktionismus zurück und ist eindeutig interaktiv und empfängerorientiert. In der Sprachwissenschaft konzipieren u.a. ethnomethodologisch orientierte Forschungsrichtungen wie die Konversationsanalyse Kommunikation als gemeinsame Konstruktion und Aushandlung von Sachverhalten und sozialer Wirklichkeit (Garfinkel 1967, Sacks, Schegloff & Jefferson 1974, Drew 1985, 1992). D.h., Wirklichkeit wird durch Kommunikation nicht abgebildet und übertragen, sondern vielmehr erst in der Interaktion konstituiert. In der englischsprachigen Literatur wird diesbezüglich häufig von *co-construction of meaning* gesprochen. Es geht also auch darum, sich der gemeinsam geteilten Wirklichkeit zu versichern.

Diese Konzeptualisierung steht der erstgenannten diametral entgegen und ist mit ihr unvereinbar. Allerdings hat auch sie einige "tote Winkel". So ist nicht jede Interaktion vom Typus des Aushandelns, in bestimmten Kontexten stehen vielmehr spezifische gesellschaftlich ausgebildete Muster zur Verfügung, um Standardsituationen routinemäßig ausführen zu können. Darüber hinaus wird in dieser Konzeptualisierung übersehen, daß gerade in institutionellen Kontexten sehr ungleiche Bedingungen für die Aushandlung einer Situation bestehen. Auch die Möglichkeiten, Vordefinitionen nicht zu akzeptieren, sind unterschiedlich verteilt. D.h., die Definitionsmacht der gemeinsamen Konstruktion ist abhängig von zumindest Status- und Positionsrollen der Interagierenden.¹⁰ Eine Perspektive im Sinne einer kritischen Diskursanalyse (Menz 1991, Fairclough 1992) ist in diesem Ansatz m.E. nicht zu verwirklichen.

¹⁰ So ist zu vermuten, daß etwa im Gerichtssaal (Drew 1992) die Richter weit mehr Gestaltungsmöglichkeiten haben als etwa Opfer, Zeugen oder Angeklagte. Ähnlich ist anzunehmen, daß die Eigentümer eines Unternehmens u.U. mehr derartige Möglichkeiten besitzen als deren Angestellte.

In den Interviews mit den MitarbeiterInnen formuliert ein einziger Verkäufer explizit eine interaktive Konzeptualisierung, die vor allem empfängerorientiert ist:

(5) Zeno Jankowitsch (Verkäufer)

ZJ: - mh i red mit der TECHnik sicherlich ANders weil die: - eher leSCHÉR sind und a leSCHÉrerer TON - ihnen auch mehr ZUsagt genaugenommen - - da beHANDle ich sie auch eher wie KUNdn in Endeffekt weil: äh ICH mich halt auf jedn EINstelle wie er grad - des BRAUCHT oder wie ich des GFÜHL hob daß ich MEIne Ideen am besten durchsetzn kann.

FM: mhm - -

ZJ: ja ich MUß gewisse Dinge DURCHsetzn um: ebn meine Ziele zu erREIchn - und: - daher muß ich auch auf die TECHnik eingehn - und das: geLINGT mir in letzter Zeit recht gut eigentlich.

FM: mhm -

ZJ: mit denen zu kommunizieren.

ZJ erklärt sein Kommunikationsverhalten durch die Wirkungen, die er erzielen möchte, und stellt damit den Empfänger in den Mittelpunkt der Überlegungen. Ich möchte diese Konzeptualisierung verkürzend *interaktives Modell* nennen.

Nun noch einmal zu meiner These: Manche Kommunikationsprobleme im Unternehmen können darauf zurückgeführt werden, daß die Agenten unterschiedliche Konzeptualisierungen dessen haben, was als erfolgreiche Kommunikation zu verstehen sei, und zwar möchte ich mich hier auf Kommunikationsprobleme in bezug auf die zwei soeben kurz charakterisierten Modelle beschränken. Die folgenden Textanalysen sollen dies illustrieren.

4. Analysebeispiele

4.1 Telefonieren, aber richtig

Der Kontext

Die beiden handelnden Personen des ersten Beispiels sind Miteigentümer des untersuchten Unternehmens Nerix (NRX). T1 ist der Chef der Technik, V2 ist Verkäufer. T1 hatte V2 in seinem Zimmer aufgesucht, um einige Dinge zu besprechen. Im Zuge dieses informellen Gesprächs fallen auch die hier untersuchten Äußerungen. Das Thema des Gesprächsausschnitts ist die weitere Vorgehensweise mit einer Kundenfirma, der die beiden im Gespräch erwähnten Personen Frau Reder und Herr Oberlackner angehören. Es geht darum, daß der Techniker T1 mit Herrn Oberlackner und Frau Reder in einem Gespräch vereinbart hatte, NRX würde nur Geräte liefern, sie aber *nicht* installieren. In der Zwischenzeit hat aber Frau Reder mit dem Verkäufer V2 gesprochen und offensichtlich etwas anderes in Erinnerung. Nun soll die weitere Vorgehensweise geklärt werden.

Beispiel 1: RL08091¹¹

62 T1[de soll se on des holten was sie sagt

69 T1[FESTSTEHT daß mit/ vereIN-

70 T1[BART wurde mitm Oberlackner daß mir nur liefern solln.

71 V2[ja.
T1[des homma gema:cht und er des söba installiert. WENN

72 V2[jo
T1[WIR - einen Termin machen SOLLN dann koordinieren wir

73 >[- /
V2[hm des hast du mit da Reder/ Frau
T1[einen Termin jo? und - gemeinsam/

74 V2[Reder besprochen.
T1[na! des is/ d/ so is es. jo DES is mit

75 T1[da Reder besprochen, mim Oberlackner. da Oberlackner

¹¹ Legende:

HIAT-DOS-Transkript, ausgegeben am 31.8.1995.

Projektname: Unternehmenskommunikation

Aufnahme: Florian Menz

Aufnahmedatum: 1994

Aufnahmegerät: Sony WM-D6C (Walkman professional)

Transkribent: Martin Reisigl Zeitverhältnis: 1:30 Datum: 0795

Korrektor: Florian Menz Zeitverhältnis: 1:60 Datum: 0895

Copyright: Florian Menz

Siglen:	Kürzel	Erklärung
	V2	Rudi Lamm, Verkäufer, Dritteigentümer
	V1	Alfred Förster, Leiter des Verkaufs, Dritteigentümer
	T1	Gustav Unterberger, Leiter der Technik, Dritteigentümer
	T2	Georg Jezek, Techniker
	T4	Josef Kratky, Techniker, Lagerverwaltung
	A3	Fanni Roth, Assistentin der Technik
	KO	Kommentar

- 76 V2[jo.
T1[MACHT DAS. WIR brauchen nichts machen. WENN wir was
- 77 V2[
T1[machen müssen - dann muß ich das wieder aufwärmen dann
- 78 T1[müssen wir einen Termin koordinieren und dann kann i leider
- 79 V2[jo dann
T1[net akzept/ ich kann weder ja und nein sagen zu
- 80 V2[würd i/ b/ kannst du de Re/ Frau Reder onrufn. dann
T1[na.
- 81 V2[gibst mir die Nummer ruf ich sie an.
T1[na also i mein der
- 82 V2[jo. obklärn will ich's. i hob mit ihr heut te-
<laut agressiv>
T1[(Status/)
- 83 V2[lefoniert> und jetzt muß i ihr a Antwort gem. gibst ma de
- 84 V2[Nummer bitte raus. bei dir in der Notiz is drinnen.

Die Äußerung von T1 in Fl. 62 läßt sich zunächst einmal dahingehend interpretieren, daß eine einmal gesendete Information immer identisch bleibt. Gleichzeitig unterstellt T1, daß das, was er gehört hat, Frau Reder auch tatsächlich gesagt habe, daß er also die Intentionen des Senders richtig erfaßt habe, oder anders ausgedrückt: T1 hat gemäß seiner Konzeptualisierung genau das herausgenommen, was die Senderin Frau Reder in die Botschaft hineingelegt hat. Dies sind Merkmale, die auf das Transmissionsmodell zutreffen würden.

Die Flächen 69 bis 75 lassen in bezug auf die zugrundeliegende Konzeptualisierung auch den Schluß zu, daß hier interaktiv ein Sachverhalt klargelegt wurde. Insbesondere die Ausdrücke VEREINBAREN (Fl. 69) und die bejahende Antwort auf V2s Frage, ob dies BESPROCHEN worden sei (Fl. 74), deuten darauf hin. In diesem Sinn könnte auch die Äußerung "WIR brauchen nichts machen" in Fl. 76 als Resultat dieser VEREINBARUNG gesehen werden.

Dagegen spricht allerdings der weitere Verlauf des Gesprächs. Denn nach V2s Informationen ist diese Vereinbarung offensichtlich nicht mehr aktuell, also gar keine gegenseitige Vereinbarung. Seine Bitte, dies zu klären (in Fl. 79-80), wird von T1 abgelehnt: "Na" (Fl. 80). Und auch auf V2s Angebot, dies selbst zu klären, reagiert er zunächst mit einer ablehnenden Bemerkung: "Na also i mein der Status". Diese drei Äußerungen in den Flächen 76, 80 und 81/82 legen daher meines Erachtens vielmehr die Interpretation nahe, daß von T1 hier die Auffassung eines *passiven Empfängers* vertreten wird, der auf einen Input durch den oder in diesem Fall die Senderin wartet. Auch dies ist ein Charakteristikum des Transmissionsmodells.

Der Verkäufer hingegen vertritt eine interaktive Position: Mit Frau Reder soll der Sachverhalt telefonisch besprochen werden. Dies geht so weit, daß V2 auf T1s Weigerung hin sogar selbst diese Aufgabe übernimmt (Fl. 81). Der zentrale Begriff, durch den diese Konzeptualisierung des Aushandelns repräsentiert und verdeutlicht wird, ist ABKLÄREN (Fl. 82).

Die Problemlösungsstrategien der beiden Eigentümer unterscheiden sich also signifikant voneinander, und zwar genau entlang der beiden vorgestellten unterschiedlichen Konzeptualisierungen von Kommunikation. Daß hier ein Konflikt vorliegt, läßt sich auch an der aggressiven Intonation V2s in Fl. 82 ablesen. Letztendlich wird das Problem zugunsten der interaktiven Konzeptualisierung gelöst. V2 ruft Frau Reder an und übergibt das Gespräch in der Folge mit dessen Einverständnis an T1.

4.2 Eine Verkaufsbesprechung mit Hindernissen

Der Kontext

Auch im nächsten Beispiel geht es um ein abteilungsübergreifendes Kommunikationsproblem zwischen Verkäufern und Technikern. Zum besseren Verständnis möchte ich einen Teil der Analyseergebnisse vorwegnehmen. Nerix ist eine Handelsfirma mit der Eigenart, daß sie zuerst verkauft und dann erst die verkauften Produkte und Lösungen selbst einkauft. Das zentrale Bindeglied zwischen den beiden Abteilungen ist die sogenannte AB, die Auftragsbestätigung. In ihr sind alle verkauften Komponenten aufgelistet. Eine Kopie der AB wird an die Technik weitergeleitet. Deren Aufgabe ist es nun, die in Auftrag gegebenen Produkte und Komponenten ihrerseits bei den Lieferanten zu bestellen. Bezüglich der Funktion dieser AB kommt es nun immer wieder zu unterschiedlichen Einschätzungen. Während die Techniker diese AB "für bare Münze" nehmen, also im Grunde genau das bestellen wollen, was draufsteht, sehen die Verkäufer dieselbe AB eher als Arbeitsunterlage, die in den Details gemeinsam mit den Technikern noch in bezug auf ihre technische und ökonomische Sinnhaftigkeit ausdiskutiert werden sollte. Auch hier läßt sich m.E. die Auffassung der Techniker eher einer zugrundeliegenden Konzeptualisierung von Kommunikation als Transmission zuordnen, während die Interpretation der Verkäufer eher einer interaktiven Konzeptualisierung des gemeinsamen Aushandelns zuzuordnen wäre. Die beiden Konzeptualisierungen sind in diesem Fall nicht mitein-

ander vereinbar, daher kommt es zum Konflikt, der anhand eines beinahe zur Routine gewordenen Problems hier teilweise ausgetragen, aber letztendlich vertagt wird.

Beispiel 2: VKB1306B

61 T1[also ich NEHme an ALfred daß die hier angeführtn KA:-

62 T1[beln für den beSTELLtn VierTAUsnda sind und NICHT für ir-

63 T1[gendwelche SIEbmTAUsnder SO wie sie hier laut AB drinstehn.

68 V2[
T1[NIX sollst machn.
V1[ja. und was soll i jetzt MOCHn?

69 T1[ja? ich möcht nur AUFZEIGN daß ma ununterBROCHN - MIT-
V1[ja.

70 V2[ah des: ah HOFF ich auch daß die
T1[schaun muß mit- koordinIERN und

71 >[
V2[Technik MITschaut. - (jo)
T1[verstehst? DIEse DINGE / jetzt komm ICH mit meiner

72 >[
T1[TECHnikbesprechung drauf ned?- der TIno sogt mir JO- NA

73 T1[des: homma no ned geLIEfert weil < wir WARTn auf die KA-
KO[< Telefon klingelt

74 T1[bln."> sog i "welche KA:bl." ned? weil ebeSTÖLLT natür-
KO[>

75 V2[wir hom - / ja?
T1[lich BRAV diese Kabl.
V1[aba so TEchnik / und so / SO mitDENkn

- 76 V2[(das muß er schon) / do MUß schon donn die TECHnik
V1[(daß ma s net WIEder heraushaun. na?)
- 77 V2[(sehn) daß er MITdenkt. ned? er muß doch SCHAUN ob a Kabl
- 78 >[/
V2[daZUpaßt oda ned. ja bitte DONN / DONN
T1[das is die FRAge. ned?
- 79 >[_/
V2[sch / dafür SCHON - (hinstellt.) - jo?
T1[verstehst? do hob i - donn - / zu dem THEma
- 80 >[\/
V2[mhm
T1[- des wos ER sich WÜNSCHT / WIE / wie s auf der AB
- 81 V2[wenn s
T1[steht so soll s SEIN. des s irrsinig SCHWIERig.
- 82 V2[TECHnisch nicht klar is, RÜCKfrogn. - wie wir gsogt hom.
V1[also
- 83 V2[des is ganz ANfoch. - DIE müssn des TECHnisch evaluieren
V1[da / dann /
- 84 V2[ob des a: stimmt?
T1[jo vielleicht möcht er des mit an /
- 85 V2[ebm. und wenn s UNklor is dann
T1[vielleicht HOT er schon Kabl. (und sogar an EXxxxxxxx)
- 86 V2[- soll er RÜCKfrogn. ja.
T1[s SCHWIERig. wenn s net DRAUFsteht.
- 87 T1[na? weil der d / ER sogt genau (so) "na DER hat andre

88 V2[des würd i nit DENkn. ned? wemman POSi-
 >
 T1[Router. ned? - mh

89 V2[tiv DENkt dann kommt ma drauf. wemman NET will - oda wenn

90 V2[man SAUer is < > dann kommt ma NED drauf.
 V1[gut. -
 KO[<T1 verläßt den Raum und schließt die Tür>

Während einer Verkäuferbesprechung betritt der Technikchef und Geschäftsführer Gustav Unterberger (T1) den Besprechungsraum und wendet sich an Alfred Förster (V1), den Leiter des Verkaufs und ebenfalls Miteigentümer der Firma.

Eine Auftragsbestätigung (AB) von V1 ist unvollständig und fehlerhaft ausgeführt worden. V1 hatte falsche Verbindungskabel in die AB geschrieben (FL. 61-63). Hier entzündet sich der Konflikt: T1 weist darauf hin, daß die Transmission, die Übertragung der Information nicht funktioniere und dadurch seine Arbeit unzumutbar erschwere ("I möchte nur aufzeigen, daß ma ununterbrochen mitschaun muß, mitkoordinieren", Fl. 69/70).

Aus der Sicht der Verkäufer ist das "Mitschauen" der Techniker keine Zumutung, sondern eine Selbstverständlichkeit, wie sich aus den folgenden drei Äußerungen von V1 bzw. V2 ersehen läßt (V2 in 70/71 und V1 in 75/76). Besonders V1s Äußerung, "die Technik soll so mitdenken, daß das Projekt nicht wieder herausgehaut" wird, läßt interessante Rückschlüsse auf das bei den Technikern zugrundeliegende Transmissionsmodell zu: Problematische Sachverhalte werden nicht besprochen, verhandelt, sondern fallen aus der weiteren Abarbeitung heraus. Sie müssen neu bearbeitet, quasi neu gesendet werden, da es sich um einen Übertragungsfehler gehandelt habe, eine charakteristische Eigenschaft des Transmissionsmodells.

Der Techniker T1 weist das Ansinnen des Rückfragens zurück ("das is die Frage. ned?") und legt seine bzw. die Erwartungen des Lagermitarbeiters dar: "Wie's auf der AB steht so soll s SEIN." Die Formulierung "des is irrsinnig schwierig" (Fl. 81) ist in diesem Zusammenhang schwer zu interpretieren, kann aber vielleicht als Einlenkungsversuch interpretiert werden. V2 besteht allerdings weiterhin mit zusätzlichen Argumenten auf Rückfragen (Fl. 81/82 und noch einmal bestätigend in 85/86). Der Konflikt setzt sich, ohne gelöst zu werden, fort, bis T1 den Raum verläßt. Die Folge dieses Mißverständnisses ist die Verzögerung eines Projektes, weil vom Lager falsche Kabel bestellt worden sind und auf die passenden noch gewartet werden muß. Derartige Konflikte haben demnach nicht zuletzt auch eine ökonomische Tragweite.

4.3 Eine Technikbesprechung

Der Kontext

Der letzte Ausschnitt stammt aus einer Technikbesprechung, die einige Monate nach dem vorhergehenden Gesprächsausschnitt stattgefunden hat. Doch die Kommunikationsprobleme zwischen Verkauf und Technik sind nach wie vor akut.

Beispiel 3: TB-0310D

- 1
- | | |
|-----|---|
| T4[| Lieferschein - zweiundfünfzig sechszwanzig- |
| A3[| ham ma al- |
- 2
- | | |
|-----|--|
| T4[| zig - laut Freddie Lieferung von Version zwei-Punkt-zwei |
| A3[| les |
- 3
- | | |
|-----|------------------------------|
| T1[| (sechszwanzig). aber es is |
| T4[| Kunde braucht nix s Neues. - |
| > | _/\ |
| A3[| (mh) |
- 4
- | | |
|-----|---|
| T1[| EH erledigt. ned? |
| T3[| <km > |
| | <lacht> |
| > | _/\ |
| T4[| jo: oba DER wird hundertprozentig anruafn |
- 5
- | | |
|-----|---------------------------------------|
| T1[| des is uns |
| T3[| <hehehe > |
| | <lacht > |
| T4[| <und sogn seid s WAHNSinnig?> <haha > |
| | <lachend > <lacht > |
- 6
- | | |
|-----|--------------------------|
| T1[| wurscht sò erledigt gut. |
|-----|--------------------------|

(T4) nennt die nächste Auftragsnummer (26 52). Laut "Freddie" (das ist Alfred Förster, der Leiter des Verkaufs) braucht dieser Kunde keine neue FTP-Software-Version¹², sondern begnügt sich (aus Kostengründen) mit der alten. Alle Techniker sind sich aber sicher, daß diese Version auf den zu liefernden Geräten nicht mehr laufen würde. Trotzdem beharrt der Leiter der Technik (T1) auf der Vorstellung der korrekten Transmission vom Verkauf. Im Krisenfall (wenn das Programm nicht läuft) kann er sich innerhalb seiner Konzeptualisierung zur Rechtfertigung darauf berufen,

¹² Ein Computerprogramm zur Übertragung von Daten.

auch wenn der Verlauf des Konfliktes (nicht aber seine Lösung!) bereits absehbar ist.

Hier wird eine ganz bestimmte Konzeptualisierung von Kommunikation m.E. *taktisch aktiviert*, um eine Begründung bzw. ein Argument dafür zu haben, warum eine Tätigkeit unzureichend oder jedenfalls für das Gesamtunternehmen nicht zielführend ausgeführt wird. D.h., Konzeptualisierungen haben nicht nur Einfluß auf die Kommunikation untereinander, sondern wirken sich direkt auf das praktische Handeln aus.

5. Konzeptualisierungen und Kommunikationsstörungen

Unterschiedliche Konzeptualisierungen sind nicht nur wissenschaftliche Konstrukte, sondern für die handelnden Personen reale "Filter", durch die das Geschäft der Kommunikation betrieben wird. Dementsprechend ist ihre Bedeutung beim Auftreten von Verständigungsproblemen oder Kommunikationsstörungen. Je nach Konzeptualisierung werden unterschiedliche Lösungsvorschläge erarbeitet und angewandt, die dann, und das ist typisch, erneut für Probleme und Auseinandersetzungen sorgen können, so daß hier potentiell ein *Circulus vitiosus* entsteht, der durch immer neue Vorschläge, die auf unterschiedlichen Konzeptualisierungen beruhen, nicht gelöst werden kann. Dies soll im folgenden genauer ausgeführt werden.

Sollen Verständigungsprobleme auf der Grundlage des *Transmissionsmodells* gelöst werden, muß aus der Perspektive dieses Ansatzes prinzipiell beim Sender angesetzt werden, der für die Botschaft verantwortlich ist. Sie war mit zu viel, zu wenig oder verzerrter Information versehen, der Kanal war gestört oder intervenierende Variablen verhinderten eine vollständige Übertragung. D.h., der Sender muß die Mitteilung neu gestalten, die Inhalte überarbeiten, die Reihenfolge ändern, für einen störungsfreien Übertragungskanal sorgen und die *Mitteilung neu senden*, wobei der Kanal als ein strukturelles, a priori gegebenes Verbindungsstück gesehen wird. Dies wird in den Beispielen 1 und 2 (Abschnitte 3.1 bzw. 3.2) ersichtlich. T1 will in Abschnitt 1 (Fl. 76) z.B. abwarten, was Frau Reder zu sagen habe (da sie als Sender die Verantwortung für den Erfolg der Kommunikation habe), ansonsten müsse sie mehr Information senden. In Beispiel 2 wird explizit der Übertragungskanal (die AB) thematisiert, der von den Technikern im Unterschied zu den Verkäufern als feste Größe mit eindeutiger Bedeutung interpretiert wird, und implizit die Notwendigkeit einer neuen Übertragung angesprochen (Fl. 75-76). Hier handelt es sich aus der Sicht des mechanistischen Modells um verzerrte Kommunikation (falsche Kabel auf der AB).

Aus der Sicht des *interaktiven Modells* steht der Akt der gemeinsamen Bedeutungszuschreibung im Mittelpunkt, also eine interpretative Leistung. Die Möglichkeit unterschiedlicher Bedeutungszuschreibungen wird in Rechnung gestellt, das Ziel von Interaktion ist die Herstellung eines gemeinsamen Bezugsrahmens für die jeweilige Kommunikationssituation. Insbesondere spielen hier positionsabhängige

Interpretationsraster eine Rolle, wenn etwa Verkäufer andere Perspektiven¹³ als Techniker entwickeln (vgl. Empter et al. 1986). Solange nun nicht eine für alle Teile verbindliche Interpretation gefunden ist, muß sie diskursiv verhandelt und hergestellt werden.

Verlangt nun bei sichtbar werdenden Verständigungsproblemen die eine Seite immer wieder die erneute Sendung der Mitteilung, während die andere sich darüber einigen möchte, was denn nun zur Diskussion stehe, läßt sich absehen, daß Lösungen nur sehr kurzfristig erfolgreich sein können, da die jeweiligen Ergebnisse wieder denselben auf unterschiedlichen Konzeptualisierungen beruhenden Bewertungen unterworfen werden würden. Nachhaltige Veränderungen oder gar "Verbesserungen" sind dadurch eher unwahrscheinlich. Dies könnte auch mögliche Konsequenzen für die Schulung von kommunikativen Fertigkeiten in Unternehmen haben. Denn dann ginge es nicht darum, Symptome zu kurieren ("wie schreibe ich eine verständliche, 'korrekte' Auftragsbestätigung?") oder "Perspektiven" ("der Kunde ist König") zu ändern, sondern im Zentrum müßte vielmehr eine *Reflexion* der MitarbeiterInnen in Gang gesetzt werden, die es ermöglicht, über eigene Vorstellungen gelungener Kommunikation nachzudenken. Dann ginge es auch nicht darum, ein Modell gegen ein anderes auszutauschen, weil es "besser" oder "richtiger" ist, sondern würden Vor- und Nachteile sichtbar und besprechbar gemacht werden. Aus der Perspektive von Selbstorganisationsansätzen in der Organisationstheorie (vgl. z.B. Weick 1995) kann es sogar am sinnvollsten sein, zum Zweck der Varietäts-erhaltung und der damit verbundenen höheren Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen, beide (oder mehrere) Modelle gleichzeitig und nebeneinander existieren zu lassen, wenn nur die Möglichkeit einer metakommunikativen Reflexion geschaffen wird. Notwendige, aber widersprüchliche Anforderungen der Flexibilität und der Stabilität an Organisationen (Unternehmen) könnten besser erfüllt und damit die Chancen des Unternehmens auf Fortbestand insgesamt verbessert werden. Zu ersterer würden etwa Kundenorientiertheit, Bereitschaft zur Interpretation von ambivalenten Gegebenheiten etc. zählen, letztere würde das Bestehen auf Konstanten (etwa in der Bedeutung von zentralen Bestandteilen des Unternehmens¹⁴) umfassen. Deutlich wird dadurch aber auch, daß zentrale Aspekte von

¹³ Gemeint sind hier etwa kaufmännische oder kundenorientierte Aspekte vs. Überlegungen zu den technisch elegantesten oder optimalen Lösungen. Im übrigen ist es m. E. sinnvoller, in den hier skizzierten Fällen (Abschnitt 3) von unterschiedlichen Konzeptualisierungen zu sprechen anstatt von Perspektiven. Der Begriff der Konzeptualisierung ist enger an das sprachliche Handeln gebunden, an Auffassungen und Ansichten über das Funktionieren von Sprache, während Untersuchungen, die mit dem Begriff der Perspektive arbeiten, eher einen weiteren Skopus im Sinne von allgemeiner Weltsicht eines bestimmten Problems umfassen. In diesem Sinne ist der Begriff der Konzeptualisierung weniger erklärungsmächtig als jener der Perspektive, da er genauere Voraussagen über mögliche Kommunikationsprobleme machen läßt. Konzeptualisierungen können taktisch eingesetzt werden, sind abhängig vom kommunikativen Handlungskontext (z.B. "beruflich" vs. "privat", Rolle als Vorgesetzter vs. Verkäufer etc.) und dadurch auch leichter veränderbar als Perspektiven.

¹⁴ Ob zum Beispiel die "Auftragsbestätigung" (AB) eine solche Konstante darstellt, wäre im Zuge des Reflexionsprozesses zu erörtern.

Organisationen, wie sie Interdependenz von Flexibilität und Stabilität darstellen, am besten durch eine diskursanalytische Theorie beschrieben und erklärt werden können (vgl. Menz demn.).

Auch wenn die untersuchten Textstellen die Interpretation, daß sich unterschiedliche Konzeptualisierungen entlang der Kategorie des Berufes differenzieren ließen, zu unterstützen scheinen, zeichnet eine differenziertere Durchsicht meines Datenmaterials und vor allem die Einbeziehung der Interviews hier ein weit komplexeres Bild. Konzeptualisierungen - auch solche, die einander gegenseitig ausschließen - können auch innerhalb ein und derselben Person je nach Position variieren. Während z.B. V1 und V2 mit Kunden eher interaktiv AUSHANDELN, scheinen sie in ihrer Funktion als Miteigentümer und Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern häufig nach anderen Gesichtspunkten zu handeln, die auf eine eher senderzentrierte Konzeptualisierung von Kommunikation schließen lassen.

Allerdings haben die hier dargelegten Ausführungen über Konzeptualisierungen noch sehr vorläufigen Charakter. Fragen, welche anderen möglichen Konzeptualisierungen vorkommen und welche Funktion sie erfüllen, wurde überhaupt nicht nachgegangen. So wird etwa die Bedeutung phatischer Kommunikation für das Betriebsklima in meinem Material immer wieder thematisiert. Ebenso wird die Konzeptualisierung von Kommunikation als Kontrolle (Krippendorf 1994) noch weiter zu verfolgen sein, da sie ebenfalls wiederholt angesprochen wird.

Auch das Verhältnis von bewußten, in den Interviews formulierten Konzeptualisierungen zum tatsächlichen Gebrauch ist noch nicht annähernd geklärt. Ein erster Eindruck scheint nahelegen, daß die Aussagen in den Interviews zu ihrem Verständnis von Kommunikation sich sehr häufig *nicht* decken mit dem tatsächlichen Sprachverhalten der MitarbeiterInnen in authentischen Kommunikationskontexten. So beschreibt RL im Interview ein explizit mechanistisches Transmissionsmodell (vgl. Kap. 3.1), während er in den analysierten Textstellen (als V2) am stärksten von allen Interaktionspartnern eine interaktive Konzeptualisierung von Kommunikation vertritt. Dies würde bedeuten, daß Untersuchungen zu diesem Thema, die nur auf Daten aus Interviews beruhen, unbedingt der Ergänzung bedürfen, da das Verhältnis von Interviewaussagen zu tatsächlichem kommunikativen Handeln bisher auch methodologisch nicht zufriedenstellend geklärt ist.

6. Anhang: Transkriptionskonventionen

Die Transkriptionen sind mit dem Textverarbeitungsprogramm HIAT-DOS, Version 2.2, erstellt worden und beruhen im wesentlichen auf dem von Ehlich & Rehbein entwickelten Transkriptionssystem "HIAT" (= halbinterpretative Arbeitstranskriptionen, vgl. Ehlich & Rehbein 1976, 1979, Ehlich & Redder 1994). Wesentliches Kennzeichen ist die Partiturschreibweise, wodurch gleichzeitiges Sprechen ebenso darstellbar wird wie überlappender Beginn oder Hörertätigkeiten.¹⁵ Die jeweiligen

¹⁵ In den Interviewausschnitten (vgl. Abschn. 3.1 & 3.2) wurde in den monologischen Passagen auf die aufwendige Partiturverschriftung verzichtet. Dadurch wird auch die Lesbarkeit erhöht.

Zeilen werden durch die große Partiturklammer miteinander zu einer "Fläche" verbunden und durchnummeriert. Daß die meisten Ausschnitte nicht mit der Nummer 1 beginnen, weist darauf hin, wo im Verlauf des Gesamttranskripts dieser Ausschnitt in etwa einzuordnen ist. Identische Sprechersiglen am Beginn der Zeile weisen in allen Ausschnitten auf dieselbe Person hin (V = Verkaufs-, T = Technik- und A = Administrationsabteilung). Die Verschriftung des Gesprochenen erfolgt nicht orthographisch, sondern in literarischer Umschrift, da Stil- und Registerwechsel u.U. in der Interpretation eine entscheidende Rolle spielen. In den vorliegenden Transkripten werden dadurch regionale Varianten des österreichischen Deutschen zumindest angedeutet. Die Interpunktion hingegen wird entsprechend den deutschen Rechtschreibregeln verwendet. Intonation und Kommentare (in kursiver Setzung) werden in jeweils eigenen Zeilen unmittelbar über bzw. unter der Sprecherzeile notiert. Spitze Klammern (< >) geben den jeweiligen Geltungsbereich des Kommentars an. Unverständliche Passagen werden durch "(xxx)" in runden Klammern gekennzeichnet, Emphase wird durch Majuskeln, Lautlängung durch ":" wiedergegeben. Kurze Pausen werden durch ein bis drei Bindestriche (-), längere durch die Angabe in Sekunden notiert.

Literatur

- Alvesson, Mats & Berg, Per Olof (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*. Berlin: de Gruyter.
- Axley, S. R. (1984). Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor. In: *Academy of Management Review* 9, 428-437.
- Beger, Rudolf, Gärtner, Hans-Dieter & Mathes, Rainer (1989). *Unternehmenskommunikation*. Frankfurt am Main: FAZ.
- Blyler, Nancy R. & Thralls, Charlotte (Hrsg.) (1993). *Professional Communication*. Newbury Park Sage.
- Boden, Deirdre (1994). *The Business of Talk. Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- Brons-Albert, Ruth (1995). *Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brünner, Gisela (1987a). *Kommunikation in institutionellen Lehr-Lern-Prozessen. Diskursanalytische Untersuchungen zu Instruktionen in der betrieblichen Ausbildung*. Tübingen: Narr.
- Brünner, Gisela (1987b). Metaphern für Sprache und Kommunikation in Alltag und Wissenschaft. In: *Diskussion Deutsch* 94, 100-119.
- Bungarten, Theo (Hrsg.) (1991). *Konzepte zur Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur und Unternehmensidentität*. Tostedt: Attikon.
- Bungarten, Theo (Hrsg.) (1994). *Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen*. Tostedt: Attikon.
- Burgoon, Michael, Hunsaker, Frank G. & Dawson, Edwin J. (1994). *Human Communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Derieth, Anke (1994). *Unternehmenskommunikation: Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Dijk, Teun A. van (Hrsg.) (1985). *Handbook of Discourse Analysis*. 4 Bde. London: Academic Press.
- Dougherty, Devon (1992). *Crisis Communications. What Every Executive Needs to Know*. New York: Walker.

- Drew, Paul (1985). Analyzing the Use of Language in Courtroom Interaction. In: Dijk, Teun A. van (Hrsg.), *Handbook of Discourse Analysis*, Vol. 3. London: Academic Press, 133-143.
- Drew, Paul (1992). Disputes in Courtroom cross-examinations: "Contrasting versions" in a rape trial. In: Drew, P. & Heritage, J. (Hrsg.), *Talk at Work*. Cambridge: Cambridge University Press, 470-520.
- Drew, P. & Heritage, J. (1992). Analyzing talk at work. In: dies. (Hrsg.), *Talk at work. Interaction in institutional settings*. Cambridge: Cambridge University Press, 1-65.
- Ehlich, Konrad & Rehbein, Jochen (1976). Halbinterpretative Arbeitstranskriptionen (HIAT). *Linguistische Berichte* 45, 21-41.
- Ehlich, Konrad & Rehbein, Jochen (1979a). Erweiterte Halbinterpretative Arbeitstranskriptionen (HIAT 2). *Linguistische Berichte* 59, 51-75.
- Ehlich, Konrad & Rehbein, Jochen (1979b). Sprachliche Handlungsmuster. In: Soeffner, Hans-Georg (Hrsg.), *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart: Metzler, 243-274.
- Ehlich, Konrad & Rehbein, Jochen (1980). Sprache in Institutionen. In: Althaus, H.P. et al. (Hrsg.), *Lexikon der Germanistischen Linguistik*. Tübingen: Niemeyer, 338-345.
- Ehlich, Konrad & Rehbein, Jochen (1986). *Muster und Institution. Untersuchungen zur schulischen Kommunikation*. Tübingen: Narr.
- Ehlich, Konrad & Redder, Angelika (1994). HIAT. In: Redder, Angelika & Ehlich, Konrad (Hrsg.), *Gesprochene Sprache. Transkripte und Tondokumente*. Tübingen: Niemeyer.
- Eisenberg, Eric M. & Phillips, Steven R. (1991). Miscommunication in Organizations. In: Coupland, Nikolas, Giles, Howard & Wiemann, John M. (Hrsg.), *"Miscommunication" and Problematic Talk*. Newbury Park: Sage, 244-258.
- Empter, S., Handschuh-Heß, S., Höflich, J. & Theis, A.M. (1986). *Kommunikations- und Informationsverhalten in Großorganisationen*. Augsburg: Lehrstuhl für Soziologie und Kommunikationswissenschaft.
- Euske, Nancy E. & Roberts, Karlene H. (1987). Evolving Perspectives in Organizational Theory: Communication Implication. In: Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage, 41-69.
- Fairclough, Norman (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London.
- Fiehler, Reinhard (1990). Kommunikation, Information und Sprache. Alltagsweltliche und wissenschaftliche Konzeptualisierungen und der Kampf um die Begriffe. In: Weingarten, Rüdiger (Hrsg.), *Information ohne Kommunikation?* Frankfurt: Fischer, 99-128.
- Fiehler, Reinhard & Sucharowski, Wolfgang (Hrsg.) (1992). *Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Freeman, J. & Hannan, M. T. (1983). Niche Width and Dynamics of Organizational Populations. In: *American Journal of Sociology* 88, 1116-1145.
- Funkkolleg Sprache*. (1973). Hrsg. v. Klaus Baumgärtner et al. Band 1, Frankfurt: Fischer.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Geraerts, G. & van Dijk, J.J.J. (1983). Ondernemen op maat: naar een theorie van de kleine onderneming. In: *Sociologische Gids* 30, 181-202.
- Grimshaw, Allen D. et al. (1994). *What's going on here? Complementary Studies of Professional Talk*. Norwood, NJ: Ablex.
- Jennings, Marie & Curchill, David (1988). *Getting the Message Across: A Guide to Directing Corporate Communications*. Cambridge: Director Books.
- Krippendorff, Klaus (1994). Metaphern und Kommunikation. In: Merten, Klaus (Hrsg.), *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Krone, Kathleen J., Jablin, Fredric M. & Putnam, Linda L. (1987). Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives. In: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene, H. & Porter, Lyman W. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage, 18-40.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lalouschek, Johanna, Menz, Florian & Wodak, Ruth (1990). "Alltag in der Ambulanz". *Gespräche zwischen Ärzten, Schwestern und Patienten*. Tübingen: Narr.
- Lenz, Friedrich (1989). *Organisationsprinzipien in mündlicher Fachkommunikation*. Frankfurt: Lang.
- Leodolter, Ruth (1974). *Das Sprachverhalten von Angeklagten vor Gericht*. Kronberg/Taunus: Scriptor.
- Linde, Charlotte (1991). What's next? The social and technological management of meaning. In: *Pragmatics 1*, 297-317.
- Lumma, Klaus (1988). *Strategien der Konfliktlösung. Betriebliches Verhaltenstraining in Theorie und Praxis*. Hamburg: Windmühle.
- Mead, George Herbert (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Menz, Florian (1991). *Der geheime Dialog. Medizinische Ausbildung und institutionalisierte Verschleierungen in der Arzt-Patient-Kommunikation*. Bern: Lang.
- Menz, Florian (demn.). *Interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen*. Wien.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Pschaid, Priska (1993). *Language and Power in the Office*. Tübingen: Narr.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary Evidence. In: *Management Science 35*, 33-49.
- Reddy, Michael J. (1979). The Conduit Metaphor - A Case of Frame Conflict in Our Language about Language. In: Ortony, Andrew (Hrsg.), *Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press, 284-324.
- Sacks, Harvey, Schegloff, Emanuel & Jefferson, Gail (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking in Conversation. In: *Language 50*, 696-735.
- Saul, Siegmund (1993). *Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern*. Weinheim: Beltz.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Taylor, F. (1911). *Scientific Management*. New York.
- Theis, Anna Maria (1994). *Organisationskommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Weber, Max (1918/1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr/Siebeck.
- Weick, K.E. (1995). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.