

„Was soll denn das Chaos?“ Selbst- und Fremdorganisation  
durch Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen.

Menz, Florian (1999)

Wien: unveröfftl. Habilitationsschrift.

Veröffentlicht unter dem Titel:

Menz, Florian (2000): Selbst- und Fremdorganisation im Diskurs. Interne  
Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen. Wiesbaden: Deutscher  
Universitätsverlag.

E-Book verfügbar unter:

<http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-97673-4>

# 1. Einleitung: Zur Organisation des Buches

Kommunikation in Organisationen ist ein mittlerweile unübersehbar weites Feld. Auch Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen ist so umfassend, daß ihre Grenzen kaum zu finden sind. Und selbst interne Kommunikation ist so mannigfaltig, daß bei weitem nicht alle Aspekte in einer einzigen Untersuchung auch nur angerissen werden könnten. Dies wirkt sich natürlich auf die Zahl der bisher zu diesem Thema erschienenen Publikationen aus. Sie stammen aus den unterschiedlichsten Disziplinen, vorzugsweise jedoch aus den Bereichen der Betriebswirtschaftslehre, der Sozialpsychologie und der Organisationskommunikation. In der Angewandten Linguistik bzw. der Diskursanalyse haben sich jedoch nur vergleichsweise wenig Arbeiten mit Unternehmenskommunikation beschäftigt. So weist die MLA Bibliography, die wichtigste und umfassendste Bibliographie der Linguistik, in der Zeit von 1981 bis 1998 gerade einmal 63 Eintragungen zum Schlagwort Unternehmenskommunikation auf, wobei sich die meisten mit Fragen der Fachsprache bzw. der interkulturellen Spezifika, vornehmlich des Japanischen, befassen. Schlägt man hingegen einschlägige Werke zur Organisationskommunikation auf, so finden sich dort hunderte und aberhunderte von bibliographischen Eintragungen (vgl. z.B. Jablin et al. 1987, Goldhaber 1986, Theis 1995 etc.), die zudem auf eine relativ lange Forschungstradition verweisen.

Eigenartigerweise finden sich jedoch kaum empirische Untersuchungen zu Kommunikation im engeren Sinne. Die überwiegende Anzahl der Untersuchungen beschäftigt sich mit theoretischen Modellen, und sollten sie einmal empirisch getestet werden, so geschieht dies in experimentellen Laborsituationen, in denen den Versuchspersonen künstliche, zumeist sehr abstrakte Aufgaben gestellt werden, deren Lösung dann als Organisationskommunikation gewertet wird. Aus diesem Grund sind die theoretischen Modelle der Organisationskommunikation bei weitem interessanter als Versuche empirischer Anwendung (mit wenigen Ausnahmen, die weiter unten diskutiert werden sollen). Generell ist dabei eine Tendenz festzustellen, die Bedeutung von Kommunikation in Organisationen bzw. Wirtschaftsunternehmen immer mehr in den Vordergrund zu rücken. Namhaftester Vertreter dürfte wohl Niklas Luhmann sein, der innerhalb der Organisationssoziologie diese These so weit zugespitzt hat, daß er zum Schluß kommt, daß soziale Systeme (zu denen auch Organisationen gehören) über Kommunikation zu definieren seien. Dieser Ansatz bietet daher ein reizvolles Feld für diskursanalytische Untersuchungen, in deren Fokus ja Kommunikation steht. Wir werden dabei allerdings sehen, daß der Kommunikationsbegriff von Luhmann und seinen Schülern nicht unmittelbar in einer diskursanalytischen Perspektive fruchtbar gemacht werden kann.

Nach Überlegungen von McGuire (1983) sind Theorien immer wahr. Die Frage ist demnach nicht, ob sie richtig sind oder falsch, sondern viel eher, wann und wofür sie

wahr sind. Welche sind also die Zeiten und die Bedingungen, unter denen bestimmte theoretische Aussagen gelten? Dies kann nur dadurch ergründet werden, daß Theorien kontinuierlich auf ihre empirische Gültigkeit überprüft werden. Dadurch kann Schritt für Schritt entdeckt werden, wovon eine Theorie überhaupt handelt (vgl. Weick 1987: 105). Wovon handelt dieses Buch?

Ausgangspunkt war eine Diskrepanz in der Wahrnehmung während meiner teilnehmenden Beobachtung: Obwohl die Struktur und vor allem die Kommunikationsformen des Unternehmens ziemlich „chaotisch“, unstrukturiert und wenig systematisch schienen, war und ist es sehr erfolgreich. Wie war dieser (scheinbare) Widerspruch zu gängigen Organisationsauffassungen sowohl der Alltagserfahrung als auch der Betriebswirtschaft, aber auch zu dominanten Modellen erfolgreicher (systematischer) Kommunikation etwa im Bereich der Verständlichkeitsforschung zu klären? Erst als ich das Verhältnis der Relation zwischen „chaotischem“ sprachlichen Handeln und Erfolg änderte und die Konjunktion „obwohl“ durch „weil“ ersetzte, erschlossen sich weiterführende Interpretationsmöglichkeiten, deren Begründung im verbleibenden der Rest dieser Arbeit zusammengefaßt ist.

Drei Gedanken, zwei inhaltliche und einen methodologischen, möchte ich spinnen, die sich um die Konzepte der Selbstorganisation, der Selbstähnlichkeit und der notwendigen Mannigfaltigkeit ranken. Manche Formen von Kommunikation, die ich in meinem Datenmaterial gefunden habe, lassen sich in ihrer Komplexität und Funktionalität mit existierenden Modellen sowohl diskursanalytischer als auch organisationskommunikativer Provenienz nicht ausreichend erklären. Daher möchte ich zum ersten dafür plädieren, Konzepte der *Selbstorganisation* in diskursanalytische Modelle über Organisationskommunikation einzubeziehen. In bisherigen Ansätzen standen und stehen vor allem Regularitäten und Gesetzmäßigkeiten sowohl von Organisationen als auch von menschlicher Kommunikation im Vordergrund des Interesses diskursanalytischer und organisationssoziologischer Untersuchungen. Komplexität und Irregularitäten wurden eher als Anomalien, die es zu vermeiden gälte, oder schlichtweg als nicht analysierbar, da nicht auf Einfaches reduzierbar, gesehen. Neuere Modelle der Selbstorganisation gehen von systemischer *Selbststeuerung* und *Selbstbeobachtung* aus als einziger Möglichkeit, mit großer Komplexität zu Rande zu kommen. Systeme (wie z.B. Wirtschaftsunternehmen) können sich aus sich selbst heraus eigendynamisch erhalten und werden nicht nur durch Anpassung an ihre Umwelt von außen gesteuert. Im Gegenteil, ein beträchtlicher Teil ihrer Flexibilität und Stabilität, ihres Beharrens und ihres Wandels resultiert aus derartigen selbstorganisatorischen Prozessen. Was vordergründig als „Chaos“ und daher als abzustellen gilt, wird sich als sinnvoll, ja unumgänglich für das Bestehen von Organisationen herausstellen. Nichtlinearität, d.h. die Abwesenheit einer unidirektionalen, einfachen Zuordenbarkeit von Ursache und Wirkung, spielt dabei eine zentrale Rolle. Dieses Konzept ist in den Naturwissenschaften theoretisch entwickelt und empirisch nachgewiesen worden, und zwar in Physik, Chemie und Biologie. In bezug auf soziale Systeme gibt es zwar

theoretische Ansätze, die empirische Überprüfung wurde bisher allerdings noch nicht sehr weit gesichert. Diese Untersuchung versucht durch ihre empirischen Analysen einen Beitrag dazu zu leisten, was unter Selbstorganisation aus diskursanalytischer Sicht verstanden werden kann.

Zweitens ist die Frage, in welchem Zusammenhang Kommunikation in Organisationen mit Organisationen selbst steht, nach wie vor nicht befriedigend geklärt, ein Zusammenhang der gerade für die Forschung über Kommunikation in Organisationen von besonderer Relevanz ist. Dies ist die Frage der Verbindung von Mikro- und Makroanalysen ein Problem, das in den letzten Jahren in den Sozialwissenschaften immer mehr in den Vordergrund gerückt ist. Giddens' Theorie der Strukturierung ist einer der prominentesten Ansätze, mit dem er herausarbeitete, daß Handeln und Struktur einander bedingen, indem Handlungen zwar einerseits die Strukturen hervorbringen, aber andererseits diese Strukturen Handlungen gleichzeitig einschränken, daß Produktion und Reproduktion in einem *wechselseitigen* Abhängigkeitsverhältnis stehen, das Wandel und Stabilität zu erklären versucht. Ein weiterer vielbeachteter Vorschlag innerhalb der Diskursanalyse war Faircloughs Entwurf einer kritischen Diskursanalyse, der durch eine vermittelnde „Diskurspraxis“ Makrobereiche, wie sie z.B. Institutionen und die Gesellschaft selbst darstellen, mit dem Mikrobereich tatsächlich geäußelter Texte und Interaktionen verbinden möchte. Beide Theorien sind sogenannte „grand theories“, die umfassende gesellschaftliche Zusammenhänge zu erklären versuchen, bei beiden wurden und werden Unzulänglichkeiten theoretischer und praktischer Art diskutiert. Auf der Basis des umfangreichen und komplexen Datenmaterials (vgl. unten), das von Mikrobereichen (Aufnahmen authentischer Kommunikation) bis hin zu Unterlagen über Struktur und Entwicklung des Unternehmens in Verbindung mit teilnehmender Beobachtung und Interviews reicht, unterbreite ich mit dem Konzept der *Selbstähnlichkeit* einen neuen Vorschlag zur Verbindung von Makro- und Mikrobereichen innerhalb der Diskursanalyse, der sowohl auf theoretischen Überlegungen als auch empirischen Analysen fußt: Demzufolge zeigen bestimmte Gebilde unabhängig von der Größe des Ausschnittes bzw. der Betrachtungsskala immer wieder sich selbst ähnliche Formen: Mit anderen Worten: Muster und Formen, die sich z.B. in Gesprächsausschnitten finden, sind sowohl in kleineren Ausschnitten (z.B. Redebeiträgen) als auch in größeren (z.B. Organisationseinheiten) ebenfalls anzutreffen. Im Unterschied zu den oben zitierten Modellen beschränke ich mich auf die Analyse von *interner Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen*. Insofern ist es nicht meine Absicht, eine „große Theorie“ zu präsentieren, sondern einige fruchtbare Überlegungen zur Kommunikation in Organisationen zu unterbreiten.

Der dritte Gedanke hat methodologische Ursprünge. Die Untersuchung von Komplexität und deren Bewältigung durch Selbstorganisation bedarf nicht nur eines adäquaten theoretischen Rahmens, sondern auch einer angemessenen empirischen Basis, die es erlaubt, auch komplexe Zusammenhänge nachzuzeichnen und zu erforschen. Nach Ashbys Prinzip der Mannigfaltigkeit muß hier eine annähernde Entsprechung vorhanden sein, um derartigen Fragestellungen überhaupt nachgehen

zu können. Dies erfordert eine ausreichend umfangreiche und eine hinreichend komplexe empirische Grundlage, mit anderen Worten *authentische* sprachliche Daten aus einer *Vielfalt* von Settings und Kommunikationssituationen.

Aus Gründen der Darstellbarkeit ist das Buch topologisch in einen theoretischen (Kap. 2 bis 5) und einen empirisch analytischen Teil (Kap. 8 bis 10) gegliedert, die sich chronologisch in einem spiralförmigen Forschungs- und Schreibprozeß parallel entwickelt haben. Ich habe versucht, diese nicht-lineare zyklische Arbeitsweise in der präsentationsbedingten Linearität eines Vorher und Nachher durch viele Querverweise (vor- und rückwärts) zu vernetzen und zur leichteren Lesbarkeit in den empirischen Teilen ausführliche Zusammenfassungen hinzugefügt. Einzelne dadurch entstehende Redundanzen bitte ich die Leserinnen und Leser in Kauf zu nehmen.

*Kapitel 2* enthält einen historischen Abriss über die Entwicklung der Kommunikationsforschung in Unternehmen aus der Perspektive verschiedenster Wissenschaftsdisziplinen und zeichnet eine Entwicklung von mechanistischen, senderzentrierten hin zu interaktiven, stärker empfängerzentrierten Kommunikationsmodellen nach, die parallel mit einer Entfaltung von Organisationskonzeptionen läuft, die immer entschiedener Abschied von zweckrationalen Organisationsprinzipien nimmt und erste systemische Ansätze umschließt.

In diesen Ansätzen geht allerdings auch der Mensch als Handelnder zunehmend verloren. Daher werden in *Kapitel 3* Modelle zu Rate gezogen, die sich genau dieser Problematik verschrieben haben: Wie kann die Verantwortung des Menschen für sein Handeln integriert werden? Vor allem die Antworten Giddens' und Fairclough werden hier diskutiert werden.

Mit Weicks Theorie des Organisierens, die in der amerikanischen Originalversion 1979 erschien, werden zum ersten Mal Aspekte der Selbstorganisation von Organisationen ins Spiel gebracht, ohne daß sie noch von Weick als solche bezeichnet bzw. zu Ende gedacht werden. Seinen Reflexionen über Rationalität, Komplexität, Steuerbarkeit von und Interdependenz bzw. Vorhersagbarkeit in Organisationen gehe ich in *Kapitel 4* nach. Allerdings wird sich dabei herausstellen, daß Weicks Theorie einige wesentliche Elemente interner Unternehmenskommunikation nicht ausreichend erfassen kann. So ist, wie gezeigt werden wird, mit Weicks Modell, entgegen seinen eigenen Absichten, individuelle Verantwortung beim Handeln nicht ausreichend erklärbar.

Aus diesem Grund wird in *Kapitel 5* ein integrierender Ansatz entwickelt, der mit dem *doppelten Balanceakt interner Kommunikation in Organisationen* ein Modell vorstellt, das sowohl Aspekte individueller Verantwortung als auch der eingeschränkten rationalen Steuerbarkeit von Organisationen verbindet, ohne dabei den Machtaspekt

aus den Augen zu verlieren. Dabei wird deutlich, daß der von Luhmann genannte Operationsmodus „Kommunikation“ für soziale Systeme differenziert werden muß, um tatsächlich für die Praxis nutzbar gemacht zu werden.

In *Kapitel 6* wird das empirische Datenmaterial, das den nachfolgenden Analysen zugrundeliegt, beschrieben und die Interdependenz von Theorie und empirischer Überprüfbarkeit diskutiert. *Kapitel 7* bietet eine ethnographische Beschreibung des untersuchten Unternehmens.

In den Kapiteln 8 und 9 werden empirische Analysen vorgestellt, die den Ausgangspunkt für die in Kapitel 5 entwickelten Überlegungen bildeten: Zunächst wird aufgezeigt, wie aufgrund von Kontingenzen die Planbarkeit und damit die rationale Steuerbarkeit von Vorgängen stark eingeschränkt ist und spezifische Formen von Kommunikation erfordert, um trotz der prinzipiellen Unvorhersehbarkeit von Schwierigkeiten Lösungen zu finden (*Kapitel 8*). In *Kapitel 9* wird deutlich, wie eine von keinem einzelnen mehr durchschaubare Komplexität durch kommunikative Prozesse der Selbstorganisation sinnvoll bewältigt werden kann, die mit Hilfe des in Kapitel 5 erarbeiteten Modells der doppelten Balance beschrieben und klassifiziert werden können. Dabei wird sichtbar, daß vordergründiges „Chaos“, Vagheit, paralleles Abarbeiten von unterschiedlichen Problemen, Themensprünge, Wiederaufnahme von bereits geklärten Streitfragen nicht negativ, sondern im Gegenteil *systemerhaltend* wirken, ein Aspekt, der in der diskursanalytischen Forschung bisher vernachlässigt, wenn nicht gar geleugnet worden ist.

*Kapitel 10* schließlich veranschaulicht, wie die zunächst auf der Dimension eines Textausschnitts erarbeiteten Mechanismen der Selbstorganisation (die Balance zwischen Anpassung und Erhalt der Anpassungsfähigkeit) ebenso in kleineren Dimensionen bis hin zur Gestaltung von einzelnen Teilpropositionen und Intonationen Gültigkeit haben, aber auch in größeren Dimensionen bis hin zur Struktur des gesamten Unternehmens zu finden sind. Über dieses Prinzip der Selbstähnlichkeit lassen sich somit Mikro- und Makroaspekte verbinden. Das Entscheidende dabei ist, daß wir nicht auf eine vereinfachende Dichotomie zurückgeworfen sind, sondern ein Kontinuum bearbeiten, dessen Grenzen je nach Perspektive sinnvoll gesetzt werden können – ein Aspekt, der m.E. entgegen gängigen Ansätzen stärker beachtet werden sollte.

Vier Jahre sind seit den ersten Gesprächen und den Tonbandaufnahmen vergangen; das Unternehmen hat einige organisatorische Änderungen hinter sich, befindet sich weiterhin in einem steten Wandel und ist nach wie vor sehr erfolgreich. In welche Richtung dieser Wandel führt, wäre eine interessante Untersuchung für sich. Eines läßt sich allerdings sagen: Die Unternehmensleiter haben nach eigenen Angaben Erkenntnisse und Vorschläge, die ich anlässlich der Präsentation einiger Ergebnisse aus den hier vorliegenden Analysen vorgestellt habe, in ihren Planungen und Umstrukturierungen berücksichtigt. Insbesondere haben sie bewußt bestimmte

Bereiche der Planung und Strukturierung entzogen, sohin Selbstorganisation, von ihnen auch als „Chaos“ bezeichnet, ermöglicht. Die Ausführungen auf den folgenden rund 250 Seiten können also schon zu Beginn auf externe Evidenz bauen – ein bemerkenswerter Fall von nichtlinearer Kausalität.

## 2. Organisationskonzeptionen<sup>1</sup>

Sieht man sich die Überblicks- und Einführungsliteratur zur Organisationstheorie an, so lassen sich im wesentlichen vier Phasen der Organisationskommunikationsforschung unterscheiden:

- das wissenschaftliche Management der klassischen Strukturalisten (Taylor 1911, Weber 1921/1972, Fayol 1949)
- die „Human-Relations“-Modelle (Mayo 1933, Roethlisberger / Dickson (1939) Tannenbaum 1967)
- symbolisch-interaktive Modelle, die auf Meads Forschungen beruhen und denen vor allem Untersuchungen zur Organisationskultur zuzurechnen sind und
- jüngere Ansätze seit den sechziger Jahren, die Organisationen als soziale Systeme sehen. (Carney 1979, Luhmann 1984, Baecker 1993).

Theoretische und empirische Studien, die unter diesen Konzepten zur (internen) Kommunikation in Unternehmen durchgeführt wurden, lassen sich im wesentlichen diesen Phasen zuordnen, die allerdings ineinander übergehen bzw. teilweise parallel existieren. Darüber hinaus stimmen die Änderungen der den empirischen Untersuchungen zugrundeliegenden Modelle auch nicht vollständig mit den Phasen der theoretischen Paradigmenablöse überein.

Die Entscheidung für ein Organisationsmodell impliziert einige gewichtige Folgen. So entscheidet sie erstens seitens des Forschers /der Forscherin, welche Fragen und Probleme überhaupt sinnvoll gestellt werden können. Was wird als forschungsrelevant angesehen? Wie werden empirische Sachverhalte interpretiert und ausgelegt etc.? Zweitens wird aber auch das Verhalten der Organisationsmitglieder dadurch beeinflusst, welche Organisationskonzeption sie implizit oder explizit ihren Wahrnehmungen in bezug auf organisatorische Handlungen zugrundelegen. Vor allem in Konfliktsituationen, in denen es darum geht, Entscheidungsgrundlagen und -richtlinien zu definieren, wird die jeweilige bei den Organisationsmitgliedern vorhandene Vorstellung von einer funktionierenden Organisation handlungsrelevant (vgl. Menz 1998a). Drittens sind die jeweiligen Paradigmen von Organisationsmodellen historisch - in ihrer Zeitdimension - aufeinander bezogen und nicht unbeeinflusst voneinander entstanden. Wie erwähnt, existieren einige auch im wissenschaftlichen Diskurs parallel nebeneinander. Wissenschaftliche Konzeptionen beruhen häufig auf alltagsweltlichen Erfahrungen und wirken jedenfalls auf diese zurück, nicht zuletzt in dem hier zur Diskussion

---

Da solche Konzeptualisierungen nicht nur auf alltagsweltlichen Erfahrungen beruhen, sondern sich auch in sogenannten Praxisbüchern niederschlagen, ist zu erwarten, daß sie eine tragende Rolle spielen.



stehenden Bereich in der Form von Praxisbüchern und Organisationsratgebern. Diese Sedimentierung von wissenschaftlichen Überlegungen in die gesellschaftlich/unternehmerische Praxis bedarf eines gewissen Zeitraumes, verläuft also im allgemeinen zeitverzögert.<sup>2</sup> Für die hier angestellten Überlegungen hat dies zwei Konsequenzen, die berücksichtigt werden müssen: Die Organisationskonzeptionen der einzelnen Mitglieder können, müssen aber nicht identisch sein, und auch das vom Forscher zugrundegelegte kann sich von den organisationsinternen Konzeptualisierungen unterscheiden. Während die Organisationskonzeptionen der AgentInnen innerhalb des Unternehmens vor allem *handlungsrelevant* sind, hat das den Analysen zugrundegelegte Modell in erster Linie *Erklärungs-* und *- Interpretationsrelevanz*, impliziert also die Möglichkeit von Veränderung.

Wegen ihrer möglichen parallelen Existenz sowie ihrer historischen Bedingtheit sollen im folgenden die zentralen Organisationskonzeptionen besprochen werden.

## 2.1. Der klassische Strukturalismus

Morgan (1986) beschreibt die Schule des klassischen Strukturalismus in der Betriebswirtschaftslehre als getragen von einer „Maschinenmetapher“. Ihre Entwicklung wird vor allem den Arbeiten von Taylor (1911), Weber (1922/1972) und Fayol (1949) zugeschrieben. Ihnen allen gemeinsam ist die Konzeption von Organisationen als hierarchisch strukturierten, statischen und geschlossenen Gebilden. Zentrale Begriffe sind Zentralisierung, Hierarchisierung, Arbeitsteilung und Spezialisierung. Größtmögliche Effizienz einer Organisation wird durch die strikte Befolgung von Regeln, Routinen und Programmen erreicht, die von leitenden Personen nach rationalen Erwägungen entwickelt und implementiert werden. Denn in den oberen Positionen würden alle relevanten Informationen zusammentreffen, diesen die Grundlage für Entscheidungen nach rationalen Gesichtspunkten liefern und an die betreffenden Stellen weitergeleitet werden. Organisationen werden also konzipiert als nach zweck-rationalen Gesichtspunkten „normativ integrierte Gesamtheiten“ (Empter 1988: 22).

Kommunikation wird in dieser Konzeption vor allem unter einem Übertragungs- und Kontrollaspekt von Information gesehen. Erfolgreiche Kommunikation wird verglichen mit dem Transport von Gütern. Axley (1984) bezeichnet diese in der betriebswirtschaftlichen Literatur über Organisationen beinahe durchgängige Sichtweise von

---

<sup>2</sup> Nicht immer jedoch *folgen* die Modelle der Praxis zeitlich den wissenschaftlichen Konzeptionen. Gerade die in der jüngeren Zeit en vogue gewordenen Konzeptionen von Unternehmenskultur wurden von Praktikern der Organisationsberatung entwickelt und erst zeitverzögert im wissenschaftlich-akademischen Diskurs (zunächst diffamierend, später affirmativ) aufgegriffen (Theis 1994: 155).

Kommunikation als „Conduit-Metapher“.<sup>3</sup> Diese Auffassung impliziert einige - durchaus zu hinterfragende - Annahmen über Kommunikation. So wird davon ausgegangen, daß Wörter, Sätze, Texte eine ganz bestimmte, ihnen immanente Bedeutung haben, die unabhängig von Kontexten, Wissen der Interaktanten, kulturellem Hintergrund, Situationen etc. existiert. Der Empfänger wird als passiv angesehen, der im Grunde nur die vom Sender intendierte und in den Behälter gelegte Information herauszunehmen hätte (Brünner 1987b). Die Unterscheidung in Denotat und Konnotat, wobei die Konnotationen als typische Restkategorie emotionale, ambige, assoziative Aspekte des Zeichens (der Kommunikation) auffangen (Fiehler 1990), ist die wissenschaftliche Fixierung des Primats der sachlich-faktischen Informationsübermittlung vor anderen Funktionen von Sprache. Typische Störungen hängen daher mit der Übermittlung zusammen und sind *Überinformation, Verzerrungen der Mitteilung, Mehrdeutigkeiten* (Eisenberg/Phillips 1991).

Ein häufig verwendetes Schema zur Veranschaulichung dieser Konzeptualisierung ist das informationstheoretisch basierte Modell von Shannon/Weaver (1949)<sup>4</sup>, das allerdings auch in die Linguistik der 70er Jahre Eingang gefunden hat (vgl. Funkkolleg, Bd. 1) und nach wie vor 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 von einem behavioristischen Stimulus-Response-Ansatz geprägt, d.h. im Grunde unidirektional und stark senderzentriert. 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 kleinere Einheiten zerlegen zu können (Sender, Kanal, Information etc.) und dadurch das Funktionieren von Kommunikation immer besser verstehen zu können. Dementsprechend ist auch das primäre Ziel der Untersuchungen, die auf diesem Modell beruhen, Kommunikation zu verbessern, *gute Kommunikation* zu erreichen, d.h. Mitteilungen so zu formulieren, daß der Empfänger sie richtig entschlüsselt und nach den Intentionen des Senders handelt.<sup>5</sup> In diesem Sinne verfallen Vertreter dieses Modells mehreren Mythen über Kommunikation (Burgoon/Hunsaker/Dawson 1994: 5ff.):

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

---

<sup>3</sup> Zu Verwendung desselben Begriffs in der linguistischen Diskussion über Konzeptualisierungen von Sprache vgl. z.B. Reddy (1979).

<sup>4</sup> Shannon war Techniker bei der amerikanischen Telefongesellschaft Bell Telephone.

<sup>5</sup> Wobei darüber hinaus noch implizit unterstellt wird, daß die Intentionen des Senders mit den Unternehmenszielen übereinstimmen würden (vgl. Theis 1994: 266).

Entsprechend der Senderzentriertheit und dem zugrundeliegenden Effizienzgedanken, ist die Forschung in erster Linie auf die *vertikale* Kommunikation der Vorgesetzten bzw. leitenden Manager *nach unten* konzentriert. Redding (1972) und Stohl/Redding (1987) geben einen guten Überblick über Forschungsperspektiven, die auf diesem Maschinenmodell beruhen. Nicht zuletzt aufgrund seiner scheinbaren Einfachheit und vordergründigen Plausibilität (die wohl in erster Linie auf den linearen Charakter dieses Ansatzes zurückzuführen ist) ist dieses Modell nach wie vor weit verbreitet (vgl. Theis 1994: 122, Jablin et al., (eds) und die dort angeführten Literaturüberblicke) und vor allem in der Praxis der Betriebsführung in Verwendung: Ein beachtlicher Teil von sog. Kommunikationstrainings in der Wirtschaft beruht jedenfalls darauf (zu ihrer Kritik vgl. Fiehler /Sucharowski (eds) 1992).

In Steger et al. (1974) wurde dieses grundlegende Kommunikationsmodell durch die (graphische?) Einbeziehung von Redekonstellation, situativem Kontext und sozialen Normen erweitert. Dies schlägt sich in der Forschung insofern nieder, als das einfache Stimulus-Response-Modell ergänzt wird durch einen erweiterten Ansatz, der als Stimulus-Organismus-Response-Modell bezeichnet werden könnte (Theis 1994), d.h. es wurde um eine psychologische Dimension ergänzt. Erfolgreiche Kommunikation kann nun auch durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale sowohl des Senders, aber vor allem des Empfängers verhindert werden. Ebenso kann mit dieser Erweiterung partiellem Einfluß von hierarchischer Position und Status besser Rechnung getragen werden. Vor allem Glaubwürdigkeit des und Vertrauen in den Empfänger werden hier untersucht (vgl. z.B. O'Reilly 1978). So gibt es nach dieser Untersuchung bei Mitteilungen von *unten nach oben* Tendenzen, für die Empfänger (= Vorgesetzten) unerfreuliche Informationen einzuebneten und erfreuliche Mitteilungen zu verstärken. Umgekehrt hängt die Mitteilungsfreudigkeit bei für den Sender ungünstigen Informationen von *oben nach unten* vom Vertrauen in den Empfänger ab.

Einen über die Betriebswirtschaft hinausgehenden Bekanntheitsgrad hat in diesem Forschungsparadigma das Modell der kognitiven Dissonanz (Festinger 1957) gefunden. Demnach trachtet jedes Individuum danach, eine möglichst große Übereinstimmung von Verhalten und Kognition zu erreichen. Ist dies nicht der Fall, entsteht für das Individuum eine Streßsituation, die es abzubauen versucht, indem es die Dissonanz reduziert. Dadurch können Ergebnisse wie die aus O'Reillys Studie erklärt werden: Nachrichten, die mit den eigenen Einstellungen übereinstimmen, werden tendenziell eher bearbeitet, da keine kognitive Dissonanz entsteht, Nachrichten, die nicht mit den eigenen Einstellungen konform gehen, laufen Gefahr, ignoriert zu werden, um Dissonanzen zu vermeiden.

Empirische Studien dazu wurden allerdings experimentell, in Laborsituationen erhoben, und es stellt sich die berechtigte Frage, ob deren Ergebnisse in den Kommunikationsalltag eines Unternehmens übertragbar sind (vgl. McGuire 1969).

## 2.2. Der Human-Relations-Ansatz

Die Betonung ausschließlich formaler Aspekte von Organisationen führte in der Organisationstheorie zu einer Reaktion, die häufig unter dem Begriff des „Human-Relations-Ansatzes“ zusammengefaßt wird (vgl. (Euske/Roberts 1987, Eisenberg/Phillips 1991: 251f., Theis 1994: 123). Sie geht auf Studien von Mayo (1933) und Roethlisberger/Dickson (1939) zurück und kann als Reaktion auf die klassischen Strukturalisten und deren Beschränkung auf vertikale Kommunikation von oben nach unten (vgl. Kap. 2.1) verstanden werden. Ihr ist die Einbeziehung informeller Kommunikationskanäle in die Theoriebildung zu verdanken<sup>6</sup>. Ähnlich wie im klassischen Strukturalismus wird auch hier die organisatorische Effizienz als oberstes Ziel angesehen, nur die Wege zur Erreichung werden unterschiedlich beschrieben (Goldhaber 1986). Faktoren wie „Offenheit“, „Vertrauen“, „gegenseitiger Respekt“, „self-disclosure“ über hierarchische Grenzen hinweg gewinnen an Bedeutung. Für die Anforderungen an effiziente Kommunikation spielen genau diese Eigenschaften eine zentrale Rolle. Falls es einer Organisation gelänge zu erreichen, daß Kommunikation „offen“, „persönlich“, „authentisch“ sei, dann würden Arbeitsmotivation und damit Effizienz der Organisation ebenfalls steigen (Likert 1961, 1967, Tannenbaum 1966; vgl. z.B. Eisenberg/Witten 1987 für Literaturverweise). In anderen entscheidenden Aspekten ging der Human-Relations-Ansatz jedoch mit der Konzeption der klassischen Strukturalisten konform und teilt dessen Schwächen:

Classical theorists treated communication as an instrument of control systems, while human relations theorists centered on individual perceptions of supportiveness, superior-subordinate relationships, and participation in decision making. These theories, however, ignored the critical role of environment in shaping internal and external organization processes; hence they drew incomplete pictures of organizational life.

(Euske/Roberts 1987: 50)

In anderen Untersuchungen (Parks 1982, Brown/Rogers 1991) wird die Auffassung der Human-Relations-Schule als nicht umsetzbar kritisiert. Parks (1982) spricht (allerdings in anderem Zusammenhang) von einer „Ideologie der Intimität“, die empirische Untersuchung von Putnam/Jones (1982) weist nach, daß tentative, indirekt formulierte Argumente in Verhandlungen (zwischen Gewerkschaften und Unternehmen) eher zum Erfolg führen, als direkte, „offene“ Strategien, da letztere häufig als aggressiv wahrgenommen werden. Conrad (1985) zeigt auf, daß

---

<sup>6</sup>) Allerdings wird in neueren Ansätzen hinterfragt, ob eine solche Trennung für jede Situation und jede organisatorische Ebene überhaupt sinnvoll ist (vgl. Theis 1994:123f.). Boden (1994) geht sogar so weit zu behaupten, daß die Trennung ausschließlich künstlich und alle (mündliche) Kommunikation informell sei.

„geschlossene“ und nicht offene Kommunikation belohnt wird. Darüber hinaus wird auch in dieser Auffassung - die ähnlich präskriptiv und normativ ist wie diejenigen, die auf der Conduit-Metapher beruhen - der Kontext von Kommunikation nicht genügend berücksichtigt. Denn was als offen, klar, deutlich verstanden wird, kann nicht ohne Kontextualisierung und ohne Einbeziehung des Adressaten einwandfrei festgelegt werden (Wodak et al. 1994). *Wieviel was, wie, wann, vor wem entblößt* (oder verborgen) werden soll und kann, läßt sich nicht durch eindeutige *Regeln* festlegen.

Letztlich gilt Theis' Fazit, daß „gemeinsam mit den Klassischen (sic!) Strukturalisten [...] der Human-Relations-Ansatz die Schwäche [teilt], kaum einen theoretischen Beitrag zum Funktionieren von Organisationen zu leisten“ (Theis 1994: 126). Die Perspektive der Human Relations beruht also weitgehend auf dem Mythos

- daß alle Probleme in einer Organisation durch mehr und bessere Kommunikation gelöst werden könnten (Burgoon/Hunsaker/Dawson 1994: 6).

### 2.3. Systemisch orientierte Ansätze

Stärkeres Interesse am tatsächlichen Funktionieren von Organisationen zeigen Theoretiker, die systemische Aspekte in den Vordergrund rücken. Ein einflußreiches und häufig zitiertes Werk ist das von James G. March und Herbert Simon (1958 etc.). Ihre Grundannahme besteht darin, daß Entscheidungen weit weniger rational als gemeinhin angenommen (vgl. Kap. 2.1) ablaufen (vgl. z.B. das „Mülltonnenmodell“<sup>7</sup> von Cohen/March/Olsen 1972). Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, daß die Wahrnehmungsfähigkeit der Organisationsmitglieder, aber auch ihre Kapazität, Informationen zu verarbeiten, begrenzt ist. Simon (1957: 33-41) konzipiert den Begriff der begrenzten Rationalität („bounded rationality“), der besagt, daß den Mitgliedern, selbst wenn sie vorhaben, rational zu entscheiden, dabei Grenzen gesetzt sind, dies also nur in beschränkter Weise tun können. Um Entscheidungen unter streng rationalen Gesichtspunkten treffen zu können, müßte vollständige Information über ihre Auswirkungen vorhanden sein. Dies ist jedoch in der Regel nicht möglich, da dem Beschränkungen zeitlicher, räumlicher, finanzieller, kapazitätsmäßiger und auch gehirnphysiologischer Natur entgegenstehen. D. h. unter anderem, daß Handeln auf der Basis von *ausreichendem*, nicht von *optimalem* Wissen erfolgt, daß Vereinfachungsstrategien zur Entscheidungsfindung eingesetzt werden (z.B. immer nur im unmittelbaren Kontext nach Lösungen zu suchen, Alternativen nicht parallel, sondern sequentiell abzuarbeiten<sup>8</sup> etc. ) und daß schließlich Routinen für immer wiederkehrende Probleme und Situationen entwickelt werden. Organisationen werden als Entscheidungsfindungssysteme definiert. Daraus folgt aber auch, daß Kommunikation in der Organisation nur unter diesem Aspekt interessiert. Auch wird Kommunikation nicht als ein Prozeß verstanden, sondern als

---

<sup>7</sup> Im Original: „garbage can model“.

<sup>8</sup> Vgl. dazu aber Kap. 9.

die Anwendung eines zur Entscheidungsfindung entwickelten Kodes (z.B. in der Anwendung von Routineprogrammen). Dadurch werden aber andere Bereiche und Funktionen von Kommunikation, wie etwa die Definition von Situationen oder die diskursive Herstellung von Bedeutungskongruenz, nicht erfaßbar. Zudem bleibt die Analyse gerade jener Bereiche ausgespart, in denen *keine* Routineprogramme angewendet werden können, weil die Situation (oder bestimmte Bereiche) entweder neu ist oder weil erst abgesteckt werden muß, was überhaupt zur Entscheidung ansteht. Dies sind aber jene Aspekte, in denen Kommunikation *die* entscheidende Rolle spielt (vgl. Kap. 8) und in denen u.a. die beteiligten Akteure die besten Möglichkeiten haben, eigene Interessen einzubringen. Folglich sind jene Abläufe, die *nicht* bereits bekannten Routinen folgen, aus diskursanalytischer, aber auch aus praktischer Sicht am interessantesten und für eine Theoriebildung über Kommunikation in Organisationen relevant.

Letztlich gehen diese Autoren davon aus, daß Kommunikation den Entscheidungen vorgelagert sei, daß also zum Zeitpunkt der Entscheidung klar sei, daß eine Entscheidung zu folgen habe. Demgegenüber arbeitet z.B. Boden (1994) heraus, daß Entscheidungen in kleinen Schritten im Laufe eines und parallel zu einem Gespräch stattfinden würden:

Rather than being the exciting „tilt points“ and „critical moments“ of common parlance, actual decision-making is a diffuse, incremental affair. Organizational members create decisions *from within* and discover their sequential elements, collaborative stages, and even „functional“ parts *as they go along*.

(...)

As realtime phenomena, *decisions* are, in fact, largely invisible and thus empirically unavailable, whereas *decision-making* can be located in the fine laminations of actions and reactions that build, from one moment to another, into the organization.

(Boden 1994: 21f.)

Weick (1995: 276-287) postuliert sogar, daß Entscheidungen erst im nachhinein als solche erkannt werden können. Der Sinn einer Handlung könnte demnach nur retrospektiv festgestellt, nicht jedoch teleologisch geplant werden. Die Untersuchungen meines Datenmaterials werden eine weitere Differenzierung nötig erscheinen lassen. Manche Entscheidungen laufen tatsächlich nach den „klassischen“ Vorstellungen der hier besprochenen Theoretiker ab: Diskutieren mit dem Ziel, am Ende eine Entscheidung zu treffen. Ein Großteil der Entscheidungen ist jedoch nicht deutlich und klar abgrenzbar an einer bestimmten Stelle im Diskurs festzumachen. Vielmehr scheint es so zu sein, daß tatsächlich erst aus der Retrospektive in einem Reflexionsprozeß festgestellt werden kann, wann Entscheidungen für eine von mehreren Alternativen getroffen wurden (vgl. Weick 1995 und Kap. 4).

Obwohl in den bisher hier besprochenen Konzepten Organisationen als Entscheidungssysteme gesehen werden, Entscheidungen also nicht als individuelle

Handlungen interpretiert werden, ist in ihnen die Relation dieser Systeme zur jeweiligen Umwelt nicht thematisiert. Diese steht aber in jenen Ansätzen im Vordergrund, die die Kontingenz als zentrales Kriterium von Organisationen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen. Demnach sind Systeme von ihrer Umwelt abhängig und müssen auf sie reagieren. Organisationen sind also offene Systeme. Da die Informationen in bezug auf die Umwelt meistens unvollständig (und mehrdeutig) sind, ist es die Hauptaufgabe von Mitgliedern einer Organisation, die daraus resultierende *Ungewißheit zu absorbieren* (March/ Simon 1958). Zu diesem Zweck bräuchten Nicht-Routine-Technologien (Perrow 1970) und Organisationen in turbulenten Umwelten (Lawrence /Lorsch 1967) mehr informelle Kommunikation als Routinetätigkeiten oder als in relativ ruhigen Umwelten. Aber auch in diesen Modellen wird Kommunikation auf ihre Funktion der Informationsverarbeitung (information processing) reduziert. D.h. obwohl Organisationen (im Unterschied zum mechanistischen Modell) als dynamische Einheiten gesehen werden, wird die Rolle der Kommunikation nach wie vor sehr statisch konzipiert (vgl. aber dazu Luhmanns Ansatz, Kap. 5.3.1.1).

Die Prozeßhaftigkeit des Ansatzes beschränkt sich jedoch auf die Einbeziehung der Reaktion auf Umwelten. Interne, vorfindbare Strukturen werden im allgemeinen durch die Systemerfordernisse geklärt (funktionale Anpassung an Umwelterfordernisse im Parsons'schen Sinne.), d.h. Systemstrukturen werden losgelöst vom menschliche Handeln betrachtet, die Anpassung der Strukturen an die jeweilige Umwelt erfolgt quasi automatisch durch die Systemerfordernisse, Akteure und ihre Handlungsmöglichkeiten (die bei aller Einschränkung durch strukturelle Erfordernisse, „Sachzwänge“ etc. immer vorhanden sind) können theoretisch (und praktisch) nicht erfaßt werden. Diese Konzeption ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß die Metapher von Organisation und (biologischem) Organismus sehr eng ausgelegt wird und zu starke Parallelen gezogen werden.<sup>9</sup> Auf die Problematik, um es milde auszudrücken, politische, gesellschaftliche Systeme mit Systemen der Zellteilung zu vergleichen (und sei es nur auf einer metaphorischen Ebene), ist bereits häufig hingewiesen worden (vgl. zuerst Katz/ Kahn 1966). Da zudem Systemprozesse aus der Perspektive des jeweiligen Systemzustandes interpretiert werden, vertritt dieser Ansatz auch einen Zugang normativer Integration, der mit einigen Problemen behaftet ist (vgl. Kap. 2.3). Letztlich wird auch übersehen, daß zur Erhaltung der Anpassungsfähigkeit einer Organisation an ihre Umwelt auch ein gewisses Maß an Unsicherheit (Varianz) aufrecht erhalten bleiben muß, um unter geänderten Bedingungen alternative Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung zu haben (Pondy/Mitroff 1979, Weick 1995, Kap. 2.5, Kap. 8, Kap. 9).

Ein großer Teil der Studien zu *Netzwerken* (vgl. z.B. Roger/Kincaid 1982) und vertikaler Kommunikation (Jablin 1979), die zu den traditionellen Forschungsgebieten der Organisationskommunikation zählen, sind von dieser

---

<sup>9</sup> March/Simon (1958: 4) haben allerdings davor bereits gewarnt.

Konzeption beeinflusst, die die Strukturen von Kommunikationsprozessen untersucht, die zu Entscheidungen führen (sollen). Netzwerktypen werden dabei unterschieden nach Vollstruktur, Kreis, Rad, Kette und Ypsilonstruktur (Leavitt 1951), wobei vor allem Fragen der Problemlösungskapazität (Fehleranfälligkeit, Geschwindigkeit) und der Zufriedenheit der Mitglieder im Fokus des Interesses standen (vgl. z.B. Bössmann 1967, Ziegler 1968). Die Erhebungsinstrumente sind in erster Linie die Rekonstruktion formaler Netzwerke (etwa wie sie in Organigrammen festgelegt sind), das weitaus häufigste Erhebungsinstrument ist aber nach wie vor der Fragebogen, mit dessen Hilfe bestimmte Kommunikationsaspekte erfragt werden sollen (Vgl. Eigner 1989, Cäsar 1988).

Vor allem in den frühen Phasen (vgl. zusammenfassend Shaw 1964) wurden zudem „künstliche“ Gruppen in experimentellen Settings getestet, so daß eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf reale Organisationen nur bedingt gegeben ist (Theis 1994: 233). Die (gemeinsame) Geschichte (der Zeitfaktor) einer Gruppe/Abteilung, der Kontext, die für Kommunikationsnetze wesentlich sein dürften, blieben dadurch außer acht. Durch soziometrische Methoden (Moreno 1954) gelang es, einzelne Netzwerkrollen aufgrund von Interviews zu erheben. Insbesondere die allgemeine Mitgliedsrolle, die Rolle des Isolierten, die Liaison (Verbindung unterschiedlicher Netzwerke) und die Brücke (Gatekeepingfunktion) wurden dabei festgestellt (Monge 1987). V.a. die beiden letzteren sind für die Untersuchung abteilungsübergreifender Kommunikation relevant.

Allerdings sind aufgrund der Erhebungsmethoden (vgl. Bernard/Killworth (1977) keine Aussagen über *tatsächliche Kommunikationsabläufe* sinnvoll zu treffen (vgl. auch Theis 1994: 239ff). Durch die theoretische Rekonstruktion formaler Kommunikationskanäle bzw. die experimentelle Erhebung in Laborsituationen läßt sich nicht darauf schließen, wie etwa Gatekeeping-Funktionen, Verbindungsfunktionen und dgl. tatsächlich wahrgenommen und inhaltlich ausgefüllt werden. Individuen nehmen nicht nur eine Rolle, sondern mehrere gleichzeitig ein, die möglicherweise z.T. widersprüchlich sind, unterschiedliche Informationskanäle können genutzt werden usw. Die Untersuchungen über Netzwerke und -rollen gehen über deskriptive Merkmale von Netzwerkcharakteristika kaum hinaus, ihre Relevanz für die Weiterentwicklung in der Theoriebildung in der Organisationssoziologie blieb daher relativ gering (vgl. Tichy 1981).

Linguistisch orientierte Untersuchungen zur Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen, die sich einem systemischen Ansatz zuschreiben lassen, beschreiben Strukturen und Kommunikationstypen weniger umfassend, dafür detailliert und meist auf der Basis authentischen Gesprächsmaterials. Sie sind sehr stark gesprächstypen- bzw. textsortenzentriert, ihr Forschungsinteresse liegt zunächst ausschließlich auf abteilungsinternen Kommunikationsaspekten, und auch hier werden wiederum nur einige wenige, meist durch gesprächstypologische Fragestellungen geprägte Teilaspekte herausgegriffen (vgl. z.B. Kap. 2.3). Übergreifende Fragestellungen wurden bislang noch nicht in Angriff genommen. Eine



Ausnahme bildet die frühe Untersuchung von *Guardigli /Mucchi/ Torresini* (1977). Sie haben die Kommunikations- und Organisationsprozesse in einem italienischen Unternehmen analysiert. Authentisches Material für eine detaillierte linguistische Analyse stand ihnen allerdings nicht zur Verfügung. Teilnehmende Beobachtungen, strukturierte, nicht strukturierte und Tiefeninterviews bildeten die Datenbasis. Dabei wurden drei Subsysteme (Produktion, Vertrieb, Management) und ihre Interaktionen in einem Interaktionsdiagramm in bezug auf Entscheidungsfindungen und organisatorische Dysfunktionen analysiert. Der Schwerpunkt der Untersuchung lag auf den unterschiedlichen Formen des Feedbacks, das nach den Ergebnissen der Studie nur mangelhaft und nicht in institutionalisierter Weise vorhanden war.

Eine in diesem Rahmen ebenfalls zu erwähnende Pilotstudie führte *Muhr* (1988) durch, der in zwei Industriebetrieben der Steiermark (Österreich) einerseits die Organigramme der Unternehmen hinsichtlich Arbeits- und Funktionsteilung sowie Ausbildung der Hierarchie und Komplexität des Betriebes analysierte und sie andererseits mit Angaben aus Interviews mit leitenden Angestellten verglich. Damit sollten formelle und informelle Handlungsnormen festgestellt werden. Zusätzlich sollten die Angaben durch eine Fragebogenaktion abgesichert werden. Trotz der interessanten Fragestellung sind ausschließlich Interviews m.E. nicht geeignet, informelle Handlungsnormen und Entscheidungsprozesse zu eruieren, da hiermit immer nur durch die den Interviewten im Augenblick des Interviews selbst zugängliche gefilterte Informationen zu erhalten sind. Der/die Interviewte kann nicht über alle interessierenden Aspekte informiert sein, er/ sie kann auch Informationen zurückhalten wollen etc. Diese Selbstreflexionsprozesse auf seiten der Interviewten können zwar durch unterschiedliche Fragetechniken (narratives Interview, Tiefeninterview etc; vgl. Kap. 3.4.) reduziert, aber nicht völlig ausgeschaltet werden. Zudem können in Interviews günstigstenfalls die informellen Handlungsnormen aus der Sicht des/der Interviewten erhoben werden, nicht aber die je spezifische Entwicklung und Aushandlung solcher Normen in der jeweiligen Interaktion.

## **2.4. Organisationskulturansätze und symbolisch-interpretative Modelle**

Zu den in den letzten Jahren erfolgreichsten Konzeptionen von Organisationen zählen ohne Zweifel Organisationskulturansätze. Ein Grund für ihren großen Erfolg ist der Umstand, daß praktisch alle Konzeptionen von Kultur sich von mechanistischen und funktionalen Erklärungsmodellen abwenden hin zu einer interpretativen Perspektive von Kommunikation. Dies ist auch eine Absage an die oben beschriebenen z.T. positivistisch, z.T. funktionalistisch orientierten Ansätze, die nach der Auffassung von Vertretern einer interpretativen Perspektive die Möglichkeiten von Menschen als Akteuren zu weit einschränken. Ihre Grundlagen haben sie in Meads (1936) Überlegungen, die in Berger/Luckmann (1967) präzisiert

und ausformuliert worden sind. Der Grundgedanke ist der der *sozialen Konstruktion von Realität*.<sup>10</sup>

Kultur wird dabei als etwas Gegebenes angesehen, als ein kohärentes System von Werten, Symbolverwendung und Normen, das die jeweils an einer Kultur Partizipierenden gemeinsam teilen. Die primären Untersuchungsfragestellungen zielen darauf ab, wie eine Gemeinschaft (Organisation, Suborganisation etc.) in bezug auf ihre zentralen Themen Bedeutungskongruenz herstellt und mit einem solchen Wissen um Organisationskultur umgeht (vgl. Bungarten 1994, Alvesson/ Berg 1992, Bruhn 1992, Cäsar 1988).

Allerdings ist das Paradigma nicht so einheitlich, wie es auf einen ersten Blick scheinen könnte. Smircich (1983) hat ein Raster über Konzeptionen von Kultur aufgestellt, in dem sie fünf Typen unterscheidet:<sup>11</sup>

- Studien zu „Comparative Management“: Kultur wird als gleichbedeutend mit Nation gesehen, wobei erstere als unabhängige externe Variable betrachtet wird, innerhalb derer Organisationen je nach Kulturkreis arbeiten. Ein großer Teil der linguistischen Literatur des weiten Feldes interkultureller Kommunikation ist diesem Bereich zuzurechnen. Im Rahmen von Wirtschaftskommunikation werden v.a. je nach Kultur/Nation unterschiedliche Verhandlungstechniken, Interviewführung (Taylor 1990) und Gesprächsstile in Besprechungen untersucht. Den meisten dieser Studien liegt die unreflektierte Prämisse zugrunde, daß durch die Nationszugehörigkeit auch die Partizipation an einer gemeinsamen Kultur, die sich von der anderer Nationen unterscheidet, gewährleistet sei.
- Auch die Studien zur sogenannten „Corporate Culture“ gehen vom Begriff einer einheitlichen Kultur aus: Hier wird sie als interne Variable konzipiert, die das Gleichgewicht und die Effizienz der Organisation beeinflusst. Insbesondere Untersuchungen zum Gebrauch von Ritualen, Geschichten, Zeremonien, nonverbalen Symbolen etc. sind hier zu vermerken: „‘Culture’, from this perspective, is generally defined as the social or normative glue that holds an organization together“. (Eisenberg/Riley 1988: 134). Charakteristisch für diese Richtung ist die Auffassung, daß Kultur „machbar“ sei, daß also eine Organisation, ein Unternehmen durch die explizite Einführung einer „gemeinsamen Kultur“ gestalt- und steuerbar sei. Eine der bekanntesten und meistzitierten Arbeiten ist Peters/Waterman (1982). Sie untersuchen die Besonderheiten erfolgreicher

---

<sup>10</sup> Interpretative Konzeptionen sind nicht auf Organisationskulutransätze beschränkt. Im Gegenteil, in sehr vielen sozialwissenschaftlichen Disziplinen (einschließlich der Diskursanalyse) löst dieses paradigma zunehmend funktionalistisch orientierte Herangehensweisen ab. Auch die weiter unten besprochenen Konzeptionen von Weick (vgl. Kap.2.5), Mumby, Fairclough (vgl. Kap. 3.3) und das von mir selbst entwickelte Konzept (vgl. Kap.5) sind im weiteren Sinne hierzu zu rechnen.

<sup>11</sup> Allaire/Firsirotu (1984) definieren sogar acht Typen, die m.E. jedoch keine weitere Klärung bringen, weshalb hier auf Smircich (1983) und Smircich /Calás (1987) zurückgegriffen werden soll.

Unternehmen und kommen zu dem Schluß, daß diese sich durch „corporate culture“, also eine gemeinsame, einheitliche Kultur auszeichneten. Als Empfehlung für andere Unternehmen schlagen sie die Installierung solcher Konzepte vor. In dieser und anderen Studien, die diese Konzeption von Kultur adaptieren, wird allerdings vor allem eine Managementperspektive eingenommen und deren Werte- und Normensystem als das einzig relevante konzipiert wird (Siehl & Martin 1984; Wilkins & Ouchi, 1983).

Even though organizational members typically develop shared values and perspectives that counter managerial worldviews, researchers who frame their designs from a managerial perspective are precluded from alternative orientations to „cultural knowledge“.

(Smircich /Calás 1987: 239)

Ausgeschlossen ist durch diese beschränkte Forschungsperspektive die Unterscheidung von Subkulturen, etwa unterschiedliche Kulturen zwischen Management und Arbeitern eines Unternehmens. Mögliche Unterschiede zwischen Mitgliedern einer Organisation werden entweder nicht wahrgenommen oder als störend und daher zu vereinheitlichen empfunden.<sup>12</sup> Dieser und der vorhergehende Ansatz sind im wesentlichen einer funktionalistischen Perspektive verhaftet, nach der Manager Kultur als ein mögliches unter vielen anderen Steuerungselementen (Budgetkennzahlen, Weisungen, Arbeitsplatzbeschreibungen etc.) einsetzen können, indem sie die Kommunikationkanäle kontrollieren.

- Der dritte von Smircich unterschiedene Ansatz erfaßt Kultur als „organizational cognition“. Im Unterschied zu den Corporate-Culture-Ansätzen, wird hier (und in den beiden folgenden Kategorisierungen) „Kultur“ nicht als instrumentell (vom Management) verwendbar gesehen, sondern als Basismetapher (root metaphor; Smircich 1983) verstanden: als System gemeinsam geteilter Annahmen und geteilten Wissens (Goodenough 1971). Die zugrundeliegende Annahme geht davon aus, daß die semantischen Felder der Sprache die Weltsicht der an einer Kultur Teilhabenden ausdrücke und daher ihre Analyse ein Weg zu den zugrundeliegenden Mustern sei. Kultur wird nicht als abgrenzbarer Teil einer Gesellschaft gesehen, sondern als die eine Gesellschaft vollständig durchdringende Weltsicht. In der Organisationskommunikationsforschung wird diese Basismetapher auf Organisationen übertragen, die dadurch als „Wissenssysteme“ interpretiert werden können, ähnlich wie VertreterInnen der kognitiven Anthropologie Kultur definieren.

Research from this perspective (*cognitive perspective*) questions: What are the rules or scripts that guide action? How do people make sense

---

<sup>12</sup> In den folgenden Kapiteln 2.5 und 5.1.2 werde ich argumentieren, daß eine gewisse Bandbreite unterschiedlicher, nicht vereinheitlichter „Kulturen“, „Handlungsmuster“ Konzeptualisierungen etc. für den Erfolg eines Unternehmens nützlich und manchmal unumgänglich sein kann.

of their situation and how does this sense-making facilitate or hinder coordinated action?

(Smircich/Calás 1987: 240).

Ziel ist also, die den Handlungen zugrundeliegenden gemeinsamen Wissenstrukturen der Mitglieder einer Organisation zu erfassen und zu erforschen. Auch die Ethnomethodologie, auf deren Konzept sich die meisten konversationsanalytischen Arbeiten stützen (vgl. unten), ist in diesen Bereich einzuordnen (Smircich Calás 1987)

- In Ansätzen des „Organizational Symbolism“, die sie ebenfalls als Basismetapher sehen, ist „Kultur“ nicht in den Akteuren selbst, sondern in den Ergebnissen menschlichen Handelns vorhanden, die sich durch Symbole ausdrücken. Diese Forschungsrichtung innerhalb der Organisationskulturansätze beruft sich häufig auf die Arbeiten des Anthropologen Clifford Geertz (1973). Nicht die kognitiven Strukturen, die eine Gesellschaft leiten, sind hier im Zentrum des Interesses, sondern die Diskursmuster als solche. Hier sind Fragen relevant, wie die Mitglieder einer Organisation im Diskurs zu gemeinsamen Bedeutungen und Interpretationen kommen, etwa über die Inszenierung von einem alljährlichen großen Ereignis, bei dem in einem angenehm gestalteten Umfeld, unangenehme nachrichten übermittelt werden (Rosen 1985). Allerdings ist unter dieser Perspektive nach wie vor nicht befriedigend geklärt, wie die Kultur in die Köpfe der Akteure kommt, wie also das Verhältnis von Kultur und Akteur zu bestimmen ist (Theis 1994: 160f.).
- Der letzte von Smircich diskutierte Ansatz firmiert unter der Bezeichnung „Unconscious processes and organization“, wobei Organisationen als Reflexionen und Manifestationen unbewußter psychologischer Prozesse verstanden werden. Die Strukturen einer Organisation wirken also unbewußt auf das Verhalten ihrer Mitglieder. Durch diesen Ansatz werden auch Studien mit einer kritischen Perspektive möglich (Borman/Pratt/Putnam 1978, Smircich/Calás 1987: 234).

Konnten mit der Erweiterung des mechanistischen Modells um seine psychologischen Komponenten (Persönlichkeits- und Positionseigenschaften) Einflüsse des Empfängers auf den Kommunikationserfolg zumindest teilweise integriert werden, so sind Ansätze, die auf Meads (1934) symbolischen Interaktionismus (Steinert ed 1973) zurückgehen, eindeutig empfängerorientiert. Nicht mehr im Grunde monologisch konzeptualisierte, sondern dialogisch orientierte Ansätze beginnen mit den Kulturansätzen auch in der Organisationskommunikationsforschung Fuß zu fassen. Das Nichtgelingen von Kommunikation wird nicht mehr als (bearbeitbarer) Störfall angesehen, wie dies in den zuvor besprochenen Modellen der Fall war. Vielmehr geht es darum, daß Sender und Empfänger sich über den gemeinsamen Gebrauch von bestimmten (verbalen und nonverbalen) Symbolen verständigen. Ethnomethodologisch orientierte Forschungsrichtungen wie die Konversationsanalyse konzipieren Kommunikation als gemeinsame Konstruktion und Aushandlung von Sachverhalten und sozialer Wirklichkeit (Garfinkel 1967,

Sacks/Schegloff/Jefferson 1974, Drew 1985, 1992, aber auch Kallmeyer 1979, 1987). D.h. Wirklichkeit wird durch Kommunikation nicht abgebildet und übertragen, sondern vielmehr erst in der Interaktion konstituiert. Allerdings wird in Untersuchungen mit engem Bezug zur amerikanischen Ausprägung der "conversational analysis" ausgeblendet, daß GesprächspartnerInnen, auch wenn sie alle die jeweilige Kommunikationssituation ko-konstruieren, unterschiedlich große und mächtige Einfluß- und Definitionsmöglichkeiten haben. Selbst wenn alle beteiligten InteraktionspartnerInnen erst die jeweilige Wirklichkeit (im anglophonen Raum häufig als *social construction of meaning* bezeichnet) in der Interaktion erzeugen, ist doch zu vermuten, daß etwa im Gerichtssaal (Drew 1992) die Richter weit mehr Gestaltungsmöglichkeiten haben als etwa Opfer, Zeugen oder Angeklagte. Ähnlich ist zu vermuten, daß die Eigentümer u.U. mehr derartige Möglichkeiten besitzen als deren Angestellte. Auch die Möglichkeiten, Vordefinitionen nicht zu akzeptieren, sind unterschiedlich verteilt. Eine kritische Perspektive ist in diesem Ansatz m.E. nicht zu verwirklichen.<sup>13</sup>

Die meisten linguistisch orientierten Arbeiten zur Unternehmenskommunikation sind in diesen Rahmen einzuordnen, wenn sie auch diese Zuordnung selten explizit selbst vornehmen. Der Grund dafür liegt im Faktum, daß keine der im folgenden besprochenen Untersuchungen mit Ausnahme von Boden (1994) überhaupt in irgendeiner Weise das Verhältnis von Kommunikation und Organisation auch nur anschnidet oder Bezug auf eine Organisationstheorie nimmt.<sup>14</sup>

*Pufahl-Bax* (1986) ging der Frage nach, wie mündliche und schriftliche Anweisungen zur Arbeitszuteilung (an einer amerikanischen Universität) verwendet werden. Sie kommt zu dem Schluß, daß pre-sequences und Modalitätsmarker (die Bitten von Anweisungen unterscheiden) zu einer adäquaten Beschreibung miteinbezogen werden müssen. Während in schriftlichen im Unterschied zu mündlichen Texten kaum pre-sequences vorkommen, werden dort eher Bitten als Anweisungen formuliert. Diese Parameter dienen also auch dazu, die soziale Beziehung zu modellieren. Für die projektierte Untersuchung stellt sich die Frage, ob aufgrund der klaren hierarchischen Strukturierung ähnlich viele pre-sequences verwendet werden

---

<sup>13</sup> Auch Wodak (1996: 34) kritisiert darüber hinaus, daß durch die ausschließliche Perspektive der Interaktanten selbst wesentliche Informationen verlorengehen könnten, und zwar in zweierlei Hinsicht: Erstens haben die Interaktanten in der Regel wohl mehr Wissen, als in einer spezifischen Interaktion aktualisiert und abgerufen wird, und zweitens könnten die Zusatzinformationen der ForscherInnen wesentliche Aspekte erhellen (vgl. auch Cicourel 1992).

<sup>14</sup> So ist überhaupt zu bemerken, daß diskursanalytisch oder konversationsanalytisch orientierte Arbeiten und Modelle in der Organisationskommunikation kaum zur Kenntnis genommen werden; aber auch umgekehrt nehmen konversationsanalytische Arbeiten so gut wie nie Bezug auf Untersuchungen aus dem Bereich der Organisationskommunikation. Barrieren, die auf unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen beruhen, sind anscheinend so groß, daß inhaltliche Berührungspunkte und wechselseitige Befruchtungen nicht stattfinden (können).

oder ob dies möglicherweise kulturelle Spezifika sind. Da solche pre-sequences als Beziehungsdefinitoren verwendet werden, ist die Hypothese zu prüfen, ob sie in abteilungsübergreifenden Kommunikationsformen häufiger auftreten als in abteilungsinternen, in denen die sozialen Beziehungen aufgrund der häufigeren Kontakte stärker gefestigt sind.

*Lenz* (1989, 1994) untersuchte sogenannte technical meetings in einem englischen Maschinenbaubetrieb, d.h. interne Technikbesprechungen. Sein spezifisches Interesse galt der Gesprächsstrukturierung durch die Teilnehmer, insbesondere der Organisation des Sprecherwechsels und der Themenkonstituierung. Letztere werden im Gegensatz zu ersteren vor allem durch den Gesprächsleiter (Moderator) bestimmt. Sein Ansatz ist konversationsanalytisch, mögliche gesprächsexterne Einflußfaktoren bleiben weitgehend unberücksichtigt, weiterreichende Fragestellungen nach dem Zweck bestimmter Kommunikationsformen werden nur am Rande gestellt, die gesamte Untersuchung verbleibt im wesentlichen auf einem deskriptiven Niveau. Der Umfang des Datenmaterials ist aufgrund der sehr detaillierten Analysen einzelner Gesprächssegmente eher gering und beschränkt sich auf sechs Besprechungen, von denen nur ein Teil systematisch untersucht wurde.

*Linde* (1991) befaßte sich mit der Frage nach, wie Tagesordnungspunkte einer Besprechung erstellt und koordiniert werden sowie wie von einem Tagesordnungspunkt zum nächsten gewechselt wird. Als Datenbasis dienten eine zweieinhalbstündige Videoaufnahme von einem persönlichen Gespräch und drei Telefongespräche mit einer Länge von insgesamt etwas über eineinhalb Stunden aus einer kleinen Designfirma. Darüber hinaus wurden Interviews mit den beiden Inhaberinnen geführt. In einem konversationsanalytischen Rahmen wurde die Abarbeitung einer Tagesordnung (agenda management) als eine Aushandlung zwischen den Teilnehmerinnen darüber beschrieben, ob ein Thema abgeschlossen ist, ob die Einführung eines neuen Themas angebracht ist und was dieses neue Thema beinhalten soll. Für die Beendigung eines Punktes z.B. wurden „pre-closings“, Bewertungen, Vorschläge für künftige Handlungen, Körperbewegungen, aber auch explizite Marker zur Beendigung eines Themas verwendet, wobei *Linde* große Ähnlichkeiten zwischen den Telefon- und den persönlichen Gesprächen feststellte. Dies führte sie darauf zurück, daß weniger technische als vielmehr soziale Faktoren die Interaktionsstruktur bestimmten.

*Boden* (1994) analysierte Organisationskommunikation auf einer breiteren Datengrundlage z.T. abteilungsübergreifend und ebenfalls anhand authentischen, primärsprachlichen Materials. Allerdings ist ihr Material nicht systematisch nach organisationspezifischen Strukturen erhoben, sondern nach der Zugänglichkeit zum Feld ausgewählt (*Boden* 1994: 216ff.). Ihre Analysen beruhen daher auf sehr unterschiedlichen Materialien, die Einbeziehung eines jeweils spezifischen Kontexts und Überlegungen zu organisationsstrukturellen Einflüssen auf die Kommunikation können nur cursorisch erfaßt werden. *Boden* kommt zu dem Schluß, daß erfolgreiche Organisationen zunehmend flexibler werden müssen: Entscheidungen müssen

auf lokaler, dezentralisierter Ebene selbständig getroffen werden können (Boden 1994: 210), damit ein Unternehmen Zukunftschancen hat. Doch damit nähert sie sich wieder traditionellen Konzeptionen der Entscheidungstheorie und des Begriffs von Flexibilität an, die hinter ihre erhellenden Analysen von Entscheidungen als unmerklichen kleinen Schritten in der Interaktion zurückfallen. Den theoretischen Rahmen ihrer Untersuchung bilden Ethnomethodologie und Konversationsanalyse amerikanischer Ausprägung. Dadurch ist ihr aber eine kritische Zugangsweise verwehrt, unterschiedliche Interessen von Gruppen oder Individuen in Organisationen werden in der neuen Organisationstheorie, die sie zu bieten beansprucht, nicht berücksichtigt, ihre Perspektive ist unreflektiert identisch mit managerorientierten Interessen.

Allen diesen Untersuchungen ist eine auffallende Nichtberücksichtigung von Machtaspekten in Unternehmen bzw. Organisationen zu eigen. Dies ist die unmittelbare Folge eines Modells, dessen Basis die Annahme einer konsensuellen, gemeinsam geteilten Übereinstimmung bezüglich der zentralen „Kulturelemente“ (Barnett 1988) Sprache, Werte, Verhaltensweisen, Legenden und Geschichten bildet. Untersuchungen etwa zum „story-telling in organizations“ (Myrsiades 1987, Kreps 1990, Brown 1990, McMillan 1990, Boje 1991, Morley / Shockley-Zabalak 1991) setzen ihren Schwerpunkt auf die Frage, wie eine Unternehmenskultur sinnstiftend wirkt, indem gemeinsame, konsuelle Bedeutungen bzw. Interpretationsfilter geschaffen werden. Übersehen wird in diesen Studien, daß Organisationen, und damit auch Unternehmen (und seien sie noch so klein) nicht einheitlich strukturiert sind, sondern viel mehr das Ergebnis von unterschiedlichen, häufig miteinander konkurrierenden Interessen und Zielen unterschiedlicher Gruppen bzw. Individuen sind. Daher ist es wahrscheinlich, daß der vordergründige Konsens auf einer verzerrten Kommunikationsbasis beruht und daher im Sinne Habermas' einen falschen Konsens darstellt (vgl. Kap. 3.2).<sup>15</sup>

Das Zugrundelegen von konsensuellen gemeinsamen Werten als Basis für das Funktionieren von Organisationen führt aber zu einer Reihe von weiteren Problemen. Das schwerwiegendste liegt darin, daß innerhalb dieser Konzeption kein soziales Gebilde, kein Unternehmen, keine Organisation gedacht werden kann, in der in bezug auf die „Kulturelemente“ Ambivalenzen, Differenzen oder gar Widersprüche bestehen. In einem solchen Fall wäre eine Integration nach diesen Konzeptionen auch theoretisch nicht möglich. Interessen- und machtbedingte Nutzung und Interpretation von Symbolen ist nicht vorgesehen. Wenn aber die Gemeinsamkeit der Werte und Normen gegen alle empirische Erfahrung z.B. in Großorganisationen aufrechterhalten bleiben muß, dann können diese Gemeinsamkeiten allenfalls auf einem sehr abstrakten Niveau angesiedelt sein. Inwiefern solche abstrakten Gebilde

---

<sup>15</sup> Aufgrund dieses Defizits in der Konzeption sind diese Untersuchungen vor allem wegen ihrer methodischen Überlegungen zur Datenerhebung von Interesse und nicht in bezug auf die Analyseweisen und ihre Ergebnisse.

aber tatsächlich im konkreten handlungsrelevant werden, läßt sich ebenfalls theoretisch nicht leicht fassen, da hier die Problematik des Verhältnisses von Organisation und Agenten zum Tragen kommt, die, wie oben argumentiert, mit dieser theoretischen Grundlage nicht hinreichend zu klären ist. Letztlich ist es methodisch sehr schwierig oder gar unmöglich, gemeinsam geteiltes Verstehen zu verifizieren (Krippendorff 1985). Darüber hinaus hat Weick (1995) herausgearbeitet, daß gemeinsames Verstehen und geteilte Wert(vorstellungen) *nicht* notwendig für effektives Organisieren sind (vgl. ausführlich Kap. 2.5). Die Aussagen der Organisationskulturansätze sind also nicht zuletzt auch empirisch schwer zu überprüfen.

Daher ist viel eher davon auszugehen, daß handlungsrelevante Faktoren interessen-gebunden je nach Handelndem, Zeitpunkt und kulturellem Hintergrund unterschiedlich sein können, daß also eine dialektische bzw. systemische Beziehung zwischen der einschränkenden Funktion von Kommunikation im Sinne der Zielerfüllung des Unternehmens und der kreativen Funktion nach Autonomiezuwachs der einzelnen MitarbeiterInnen (zwischen Fremd- und Selbstbestimmung) besteht. Diese prekäre Balance zwischen individueller Handlungsmöglichkeit und organisatorischen Einschränkungen (Crozier/Friedberg 1979) wird durch Kommunikation ausgetragen (Eisenberg/ Phillips 1991: 255ff.; Fairclough/ Wodak 1997: ; vgl. Kap. 3 und 5.1).

## 2.5. Zusammenfassung

Bevor ich alternative Herangehensweisen diskutiere, möchte ich die Kritikpunkte zusammenfassen, die ich an den bisher besprochenen Modellen formuliert habe und die in einer integrierenden Konzeption berücksichtigt werden müssen. Als Ausgangspunkt habe ich die Konzeptionen der klassischen Strukturalisten genommen, da sich erstens auf deren Überlegungen auch die später entwickelten Modelle berufen und zweitens ihre Konzeption sowohl von Organisationen als zweckrationalen Gebilden als auch von Kommunikation als Übertragung von Information bis heute von PraktikerInnen große Akzeptanz und dadurch weite Verbreitung gefunden hat. Allerdings sind aus diskursanalytischer Sicht die starke Senderzentriertheit und die unhinterfragte Annahme von rationalen Strukturen, die in erster Linie vom Management durchgesetzt werden sollen, zu kritisieren. Das implizite Kommunikationsmodell ist positivistisch geprägt, geht von einer naiven Idee der Abbildbarkeit von „Realität“ in der Kommunikation aus und fokussiert die Analyse von Kommunikation auf eine individuelle Ebene, ohne auf System-Umweltbeziehungen oder strukturelle Beschränkungen einzugehen.<sup>16</sup> Die Forschungsmethoden sind aufgrund der Konzeption des Forschers/der Forscherin als objektive/r BeobachterIn in der Regel dem quantitativen Paradigma zuzuordnen.

---

<sup>16</sup> Meistens stehen die Beziehungen von Vorgesetzten und Untergebenen im Zentrum des Forschungsinteresses.



Doch auch der Human-Relations-Ansatz, der als Reaktion auf die ausschließlich vertikale Struktur- und Kommunikationsanalyse der Strukturalisten gesehen werden kann, kommt in seiner theoretischen Konzeption über deren Beschränkungen nicht hinaus. Auch die Annahme, daß mehr bzw. offenere Kommunikation automatisch bessere Kommunikation bedeute, ist - wie sich herausgestellt hat - empirisch nicht zu halten. Der mögliche strategische Charakter von Kommunikation wird dabei nämlich außer acht gelassen.

Demgegenüber haben Ansätze auf einer systemisch orientierten Basis auf unhinterfragte strukturalistische Annahmen reagiert, indem sie die Rationalität von Organisationen in Frage stellten und Beziehungen von Systemen, Subsystemen und Umwelten in die Konzeptionalisierung einbrachten. Systemische Ansätze kranken allerdings daran, daß sie Strukturen rein funktional in bezug auf Systemerfordernisse und unabhängig von Akteuren betrachten. Selbstverantwortliches Handeln von Subjekten bleibt dadurch theoretisch unerfaßbar. Die Konzentration auf die Entdeckung von Routineprogrammen zur Absorbition von Ungewißheit läßt die Tatsache aus den Augen verschwinden, daß ein großer Teil von organisationellem Handeln in der Abarbeitung von Nicht-Routinen, von „Spezialfällen“, „Ausnahmen“ etc. erfolgt (vgl. Kap. 8 und 9). Obwohl die Reduktion von Ambiguität eine wesentliche Aufgabe von Organisationen ist, wird übersehen, daß der Erhalt einer gewissen Mehrdeutigkeit und Ungewißheit für die Existenz des Systems notwendig ist, um auf Veränderungen adäquat reagieren zu können. Letztlich klammert das Verständnis von Kommunikation als die Anwendung von Regelapparaten zum Zweck der Entscheidungsfindung situationsdefinierende Fähigkeiten und Komponenten von Kommunikation aus.

Dies wird vor allem durch die in den meisten Organisationskulturansätzen verwendeten symbolisch-interpretativen Ansätze betont: Die diskursive Herstellung von konsensuellen Werte- und Normvorstellungen wird als Basis für das Funktionieren von Organisationen gesehen. Dabei wird aber erstens übersehen, daß innerhalb von Organisationen sehr oft unterschiedliche Werte- und Normensystemen parallel nebeneinander existieren und sie trotzdem funktionieren, und zweitens daß bei der diskursiven Herstellung von derartigen Wertesystemen unterschiedliche Gruppen und Individuen unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten besitzen. Aspekte von Macht und Herrschaft bleiben weitgehend unberücksichtigt, die Managementperspektive wird meist unkritisch übernommen, das, was als gemeinsam hergestellter Konsens firmiert, könnte sich durchaus als falscher Konsens im Sinne Habermas' herausstellen, jedenfalls sollte diese Möglichkeit in die jeweiligen Untersuchungen einbezogen werden.

Aufgrund der Kritikpunkte vorhandener Konzeptionen gilt es ein Modell zur Analyse von Unternehmenskommunikation zu entwickeln, das den folgenden Bedingungen gerecht wird:

- der Geltungsbereich des Modells muß festgelegt und empirisch überprüft werden können
- die diskursive Herstellung organisatorischer Realität sowie
- die diskursive Herstellung und Reproduktion von Machtverhältnissen müssen erfaßt werden können
- die Komplexität von Organisationen muß adäquat beschrieben werden können
- das Verhältnis von selbstverantwortlich handelnden AkteurInnen und Organisationsstrukturen und mithin das Verhältnis von Wandel und Reproduktion müssen geklärt werden können.

Dies gelingt m.E. am besten, indem Überlegungen und Ergebnisse im Rahmen einer kritischen Diskursanalyse (Menz 1985, 1989, 1991a, 1999, Menz/ Lalouschek/ Dressler 1989, Lalouschek/ Menz / Wodak 1990, Wodak 1996, Fairclough /Wodak 1997, Fairclough 1989, 1992, 1995, Mumby 1988; vgl. Kap. 3) mit Anforderungen einer Organisationstheorie, die die Analyse von deren Komplexität, Reproduktion und Stabilität im Rahmen eines diskursanalytischen Modells zuläßt, integriert werden. Für letzteres scheinen mir die Arbeiten K.E. Weicks am besten geeignet (vgl. Kap. 3).

### 3. Kritische Ansätze

Wie im vorangegangenen Kapitel gezeigt wurde, kranken die beschriebenen Modelle der Organisationskommunikation vor allem in zwei zentralen Punkten: der unkritischen Orientierung an einer Managementperspektive auf der einen Seite und der zu geringen Berücksichtigung von Handlungsverantwortung der Akteure auf der anderen: Nicht alle in einem Unternehmen, in einer Organisation oder alle beim Organisieren beteiligten Akteure haben die gleichen Wahl-, Entscheidungs- und Definitionsmöglichkeiten dessen, was als gültige Einklammerung in Zukunft zu gelten habe, auf der weiteres Organisieren dann beruht und aufbaut. Mit anderen Worten: Es gibt Akteure, die mehr Entscheidungsbefugnisse, mehr Macht haben als andere. Wie kann diesem Faktum in der Organisations- und Unternehmensrealität Rechnung getragen werden, ohne daß einerseits die Einflüsse des Systems (der Organisation) auf die Entscheidungsmacht der Akteure unterschlagen werden, aber ohne auch andererseits die handelnden Personen aus ihrer Verantwortung zu entlassen, indem etwa alle „Macht“ dem „System“, der „Umwelt“, der „Gesellschaft“ zugeschrieben wird? Dies wird Thema der folgenden Kapitel sein.

#### 3.1. Das Verhältnis von Struktur und Handeln

Jede Organisation hat ihre festliegenden Ablaufstrukturen und Handlungsanweisungen, die z.T. in schriftlicher Form, z.T. über eine mündliche Einführung etwa bei der Anstellung von neuen MitarbeiterInnen vorliegen. Diese inneren Strukturen sind notwendig, um die Zwecke des Unternehmens erfüllen zu können sowie den Fortbestand und möglichst reibungslosen Ablauf zu garantieren. Was aber ist die formale Struktur einer Organisation, eines Unternehmens? McPhee (1985) gibt folgende Definition:

Naturally, it (structure, Am. FM) would include things like official job titles, descriptions, and objectives for employees, along with their conditions of employment or „employment contracts“; the official differentiation of divisions, departments, and work units; the book or books of standard operating procedures; the „corporate charter“ and other documents establishing the legal basis of the organization, and so on. Almost on a par with these are derivative descriptions such as the organizational chart, official work-flow diagrams, and the like. And I would include in Structure<sup>1</sup> the various systems for decision support, management information, work evaluation and compensation, and financial control.

(McPhee 1985: 149)

---

<sup>1</sup> McPhee verwendet die Majuskel, um „structure“ in der Bedeutung von „formal organizational structure“ zu kennzeichnen.

Schülein (1987) nennt diesen Aspekt einer Organisation den reproduktiven Bereich. Der reproduktive Bereich wird als ein Sonderfall des produktiven gesehen, nämlich als

eine Konzentration von produktiven Leistungen auf die Reproduktion der Institution selbst .  
(Schülein 1987: 148)

Im Laufe der Organisationsforschungsgeschichte sind die Auffassungen über Bedeutung und Ausmaß ihres Einflusses auf das Funktionieren von Organisationen immer wieder unterschiedlich beurteilt worden. Auf der Grundlage von Max Webers Analysen über bürokratische Organisationen (Weber 1972) wurden die Strukturen selbst als quasi unabhängig von menschlichem Handeln gesehen und analysiert, im Rahmen eines „Maschinenmodells“ von Organisationen (vgl. Kap. 2.1), dessen rationaler Zweck die Verarbeitung von Informationen sei. Da aber, wie March/ Simon (1958) (vgl. Kap. 2.3) argumentieren, Menschen in ihren Fähigkeiten, Informationen zu sammeln und zu verarbeiten sowie sich mit anderen ebenfalls beschränkten Individuen zu koordinieren, weil Menschen also nur „begrenzt rational“ seien, wären Strukturen notwendig, die den einzelnen Individuen bei Entscheidungsfindungen behilflich sind (vgl. dazu auch Gehlens 1974 Institutionentheorie). Aus dieser Auffassung hat sich eine leicht unterschiedliche Form herausentwickelt, in der Strukturen als anpassungsfähig an sich ändernde Umwelten angesehen werden. Wenn die Effizienz der Informationsverarbeitungs- und Koordinationsprozesse es als notwendig erscheinen läßt, können Strukturen sich ändern, um unter geänderten Bedingungen wieder und weiter zu funktionieren.

In der Systemtheorie werden Strukturen hauptsächlich als Mittel zum Informationsaustausch, die notwendig zum Erhalt eines Systems sind (Parsons 1951). gesehen Ihr Zweck ist

Aufrechterhaltung eines bestimmten Verhältnisses zur Umwelt, Aufrechterhaltung einer bestimmten Binnenstruktur, Anpassen an Veränderungen und Ausbalancierung eines Gleichgewichts der Institution insgesamt. In technischen Kategorien beschrieben bedeutet dies, daß jeweils eine bestimmte Menge an Versorgungsleistungen erbracht werden müssen (sic), daß Verhältnisse und Abläufe gepflegt und kontrolliert, weiterentwickelt und integriert werden müssen.  
(Schülein 1987: 148f.)

Demgegenüber werden in den Modellen, die auf einer symbolisch-interaktiven Perspektive basieren, auch Strukturen als Aushandlungen dargestellt, was wiederum die Eingangsfrage aufwirft, wer mit welchen Mitteln die Möglichkeit hat, im Aushandlungsprozeß stärkere Positionen einzunehmen. Denn gerade dies ist ja der Punkt, daß diese Aushandlungen der Struktur bereits wieder durch strukturelle Gegebenheiten bedingt sind und die Akteure nicht (vollständig) die Bedingungen

ihres Handelns selbst bestimmen können. Institutionelle und strukturelle Analysen sind im Rahmen dieser interpretativen Modelle kaum adäquat berücksichtigt.<sup>2</sup>

Auf das wechselseitige Verhältnis von Struktur und Handeln hat Giddens (1976, 1979, 1988, 1994) hingewiesen. Er versteht Struktur als jene Matrix von Regeln und Ressourcen, die Handeln ermöglichen, aber auch beschränken.<sup>3</sup> Die wichtigste These lautet, daß jede Handlung eine duale Beziehung zu Struktur hat. Sie produziert und reproduziert Strukturen. Demnach sind Strukturen weder dem menschlichen Handeln vorgelagert, d.h. vor einer Handlung schon existent, noch kann Handeln unabhängig von Strukturen geschehen. Beide bedingen einander wechselseitig, sind aber nicht auf jeweils einen Aspekt zu reduzieren:

Structure is both enabling and constraining . . . thus it is not to be conceptualized as a barrier to action, but essentially involved in its reproduction.

(Giddens 1979: 69f.)

Handeln wird von Giddens als *Interaktion*, also sozial und nicht kognitivistisch/individualistisch konzipiert. Bestimmte „Modalitäten“ nehmen eine Vermittlungsrolle zwischen Interaktion und Struktur ein beim Prozeß der sozialen Reproduktion, sie beziehen sich auf „the mediation of interaction and structure in processes of social reproduction“ (Giddens 1976: 122). Graphisch wird dies von Giddens folgendermaßen dargestellt:

---

**Abbildung 3.1: Giddens' Modell der Strukturierung**

<i>Interaction</i>	communication	power	morality
<i>(Modality)</i>	interpretative scheme	facility	norm
<i>Structure</i>	signification	domination	legitimation

---

Die reziproke Beziehung gilt nach Giddens explizit für alle drei Komponenten von Interaktion bzw. Struktur. Jede Handlung enthält jeweils alle drei Bestandteile und reproduziert auf der Ebene der Struktur Ordnungen von Bedeutungszuweisungen (Sinnggebung), Herrschaft und Legitimierung. Die vermittelnde Rolle der „Modalitäten“ ist laut Giddens auch wieder komponentenspezifisch zu denken. Kommunikation konstruiert Bedeutung mit Hilfe von interpretativen Schemata, die auf einer

---

<sup>2</sup> Vgl. z.B. neuere Untersuchungen zu institutioneller Kommunikation im Rahmen der Konversationsanalyse. Drew/ Heritage (1992) z.B. betonen zwar im Prinzip die Bedeutung von institutionellen Settings für die kommunikativen Äußerungen, lassen sie jedoch in den Analysen trotzdem weitgehend unberücksichtigt. Ähnlich argumentiert Boden (1994: 77f.)

<sup>3</sup> Diese Konzeption unterscheidet sich signifikant von einer funktionalistischen Theorie, in der Strukturen die Beziehungen und Zusammensetzungen von Organisationen oder Kollektiven bestimmen.

gemeinsam geteilten "order of signification" beruhen. Durch die Verwendung dieser Bedeutungsordnungen werden sie gleichzeitig reproduziert. Um Macht ausüben zu können, wird auf Machtmittel („facilities“) recurriert (d.h. Mittel, mit denen der „Lauf der Dinge“ - und damit können auch Handlungen anderer gemeint sein - geändert werden kann). Diese Mittel lassen sich aus der Herrschaftsordnung ("order of legitimation“) ableiten, die gleichzeitig durch die Anwendung wieder reproduziert wird. Analog verhält es sich zuletzt mit der moralischen Konstitution von Kommunikation, die auf eine Legitimierungsordnung („order of legitimation“) recurriert und sie dadurch ebenfalls reproduziert.

Strukturen umfassen nach Giddens Regeln und Ressourcen, die die Produktion und Reproduktion sozialen Handelns gewährleisten.

Structures of signification can be analyzed as a system of semantic rules, those of domination as a system of resources, those of legitimation as a system of moral rules.  
(Giddens 1976: 123f.)

Giddens' Regelbegriff ist aus der Linguistik entlehnt<sup>4</sup>, und hier liegen m.E. auch einige Schwächen seiner Konzeption. Denn in sozialen „Systemen“ herrschen andere Regeln, als sie im Sprechen einer Sprache zum Ausdruck kommen. Obwohl die Analogie zwischen sprachlichen Regeln und sozialen „Strukturregeln“ originell und auf den ersten Blick einleuchtend ist, kann sie nicht durchgehalten werden. Da Giddens jegliche Struktur beschreiben will, kann er einige Charakteristika sozialer Strukturen (Differenzen und Ähnlichkeiten von Strukturen) nur ungenügend erfassen (vgl. Thompson 1984: 159, 160). Insofern ist sein Regelbegriff, der aus den Grammatikregeln abgeleitet wird (Giddens 1987), angewandt auf die Gesellschaft, auf der einen Seite zu ungenau und abstrakt und kann für konkrete Analysen von beispielsweise institutioneller Kommunikation nicht ausreichend operationalisiert werden. Auf der anderen Seite lassen sich soziale Prozesse nicht derartig eindeutig wie eine Sprachen-Grammatik lesen und beschreiben. Kontingenzen, Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten der Interpretation und der kreativen (transformatorischen) Anwendung sind in sozialen Kontexten auf der einen Seite größer als in innersprachlichen, auf der anderen Seite lassen sich Kontexte denken, in denen die Akteure keine (angemessenen) Handlungsmöglichkeiten haben. Oder anders ausgedrückt: Nicht alle Individuen einer Gesellschaft haben dieselben Handlungsmöglichkeiten. Der beschränkte Zugang zu unterschiedlichen Optionen kann jedoch nicht in Form von unterschiedlichen „Regeln“ (unterschiedliche Akteure benutzen unterschiedliche Regeln) oder „unintended consequences of action“ (Giddens 1979: 56) erfaßt werden. Es ist wohl viel eher der Fall, daß Optionsbeschränkungen (dieselben Regeln) *unterschiedlich* wirken je nach betroffenen Bevölkerungsgruppen. Dies läßt sich aber nicht durch die Analyse von Regeln und Ressourcen allein erfassen.

---

<sup>4</sup> So spricht er z.B. „von systems of generative rules and resources“ (Giddens 1976: 127).

Darüber hinaus ist in Giddens' Konzeption, in der Handeln und Struktur in einem sich wechselseitig bedingenden Verhältnis stehen, auch sehr schwer zu argumentieren, wie genau (unter welchen Bedingungen) Veränderungen möglich sind, wann also der Akteur seine Freiheiten und seine Autonomie einbringen kann, die Interpretation und Konstruktion von Strukturen zu verändern bzw. zur Diskussion zu stellen, wann also „Rekonstruktion“ und wann „Neustrukturierung“ (Transformation) zu erwarten ist (vgl. Archer 1988: 86). Für unsere Belange ist z.B. nicht ersichtlich, welche Kommunikationsformen dem Erhalt des Unternehmens dienen und welche das Unternehmen verändern (transformieren). Da die Bedingungen von Transformationen nicht spezifiziert sind, sind diese unvorhersehbar, wodurch aber auch nicht zu klären ist, welche Verhaltensweisen (Diskursformen) zu Veränderung und welche zu Reproduktion beitragen (Theis 1994: 184). Anhand von empirischen Analysen werden mit Hilfe eines zu entwickelnden Modells (vgl. Kap. 5.5) genau jene Formen herausgearbeitet, die der Stabilität bzw. dem Wandel einer Organisation dienen.

Schließlich sollte auch der Unterschied zwischen Institutionen und sozialer Struktur schärfer herausgearbeitet werden, eine Herausforderung, die Fairclough mit seinem Modell ernst nimmt (vgl. dazu Kap. 3.3). Menschen, kann gesagt werden, reproduzieren Institutionen/Organisationen, indem sie deren Regeln, Konventionen, Beschränkungen entsprechend der aufgrund ihrer institutionellen Position zugewiesenen Machtverhältnisse befolgen und ausüben. Durch die Reproduktion der Organisation tragen sie auch zur Reproduktion der sozialen Strukturen, innerhalb derer die Organisation sich befindet, bei. Doch es lassen sich durchaus Fälle denken, in denen Organisationen sich ändern (transformieren), ohne daß sich die soziale Struktur (z.B. eine kapitalistische Gesellschaftsform) ändern muß. Modelle der Mitarbeiterbeteiligung an Unternehmen sind beispielsweise eine neue Form von Unternehmensorganisation (also eine Transformation), ohne daß eine zunehmende Zahl von solchen Betrieben die kapitalistische Gesellschaftsform geändert hätte. Im Gegenteil, letztlich dienen diese Formen sogar einer Verfestigung des Kapitalismus. Auch der Wandel von Unternehmen weg von hierarchisch zu stärker heterarchisch organisierten Strukturen (vgl. Kap. 5.3) ist ein Beispiel grundlegender Änderungen von Institutionen, ebenso wie die von Sarangi/ Slembrouck (1996) versuchte Erklärung von Bürokratisierung des Privatlebens und Entbürokratisierung der Bürokratie. Obwohl sich also Institutionsformen tatsächlich ändern bzw. geändert haben, ist eine Änderung der Gesellschaftsstruktur derzeit zumindest zweifelhaft, ein Phänomen, das in Giddens Konzeption des Verhältnisses von Struktur und Handeln nur ungenügend erfaßt werden kann. Implizit legt Giddens' Theorie und seine Betonung von Regeln und Ressourcen Untersuchungen zur Reproduktion von Systemen (Organisationen, Unternehmen) im Unterschied zu sozialen Strukturen nahe, und nicht so sehr die Analyse deren Wandels (vgl. auch Kap. 3.2).

In einem anderen Bereich allerdings sind Giddens' Ausführungen für die Analyse institutioneller Kommunikation und insbesondere von Wirtschaftsunternehmen von

großer Bedeutung. Menschliches Handeln geschieht nach Giddens immer unter Relationen von Macht (vgl. Abbildung 3.1 und die dazugehörigen Ausführungen). Hier trifft er eine wichtige Unterscheidung zwischen allokativer und autoritativer Macht, wobei erstere die Verfügbarkeit über *materielle* Ressourcen (Faktenwissen, Besitz, Expertenwissen etc.) meint, während sich letztere auf die Möglichkeit, andere *Personen* zu befehlen, bezieht, demnach auf strukturellen Positionen beruht. Erstere wären vor allem in ökonomischen, letztere in politischen Institutionen zu finden (Giddens 1979: 107f.). Diese Unterscheidung hat weitreichende Konsequenzen für die Konzeption von Herrschaft und Macht in Wirtschaftsunternehmen, da die Entwicklungstrends in die Richtung deuten, daß allokativer Macht eine immer wichtigere Rolle in Organisationen einnehmen wird (Entwicklung von Expertokratien, vgl. Galbraith 1967) und sich dadurch ganz andere Konstellationen, die auch theoretisch erfaßt werden müssen, ergeben.

Zusammenfassend ist Giddens' Ansatz für die Analyse von Wirtschaftskommunikation bzw. Kommunikation in Organisationen auf der einen Seite zu abstrakt und ungenau und ermangelt einiger prinzipieller Differenzierungen (etwa zwischen Institution und umfassenderer Gesellschaft), auf der anderen Seite sind seine Ausführungen zu unterschiedlichen Formen von Machtquellen und Machtausübung in einem kritischen Modell zur Analyse von institutioneller Kommunikation unumgänglicherweise zu berücksichtigen (vgl. Kap. 5).

### 3.2. Macht und Ideologie: Ein kritisches Organisationsmodell

In der Literatur zur Organisationskommunikation wird manchmal versucht, einen evolutiven Weg nachzuzeichnen in bezug auf die Entwicklung von Theoriemodellen, ausgehend von einem mechanistischen Modell, über ein interpretatives hin zu einer kritischen Konzeption von Kommunikation in Organisationen (Blyler/Thralls 1993, Conrad/Ryan 1985, Putnam/Poole 1987, Smircich/ Calàs 1987, Eisenberg/Phillips 1991, Tompkins/McPhee 1985). Das bisher umfassendste und konziseste theoretische Modell von Organisationskommunikation im Rahmen einer kritischen Theorie hat Mumby (1988) kompiliert.<sup>5</sup> Seine Überlegungen bauen auf einer

---

<sup>5</sup> Linguistische Untersuchungen mit authentischem Sprachmaterial zu interner Unternehmenskommunikation unter Aspekten der Machtbeziehungen sind besonders rar. Die einzige mir bekannte Studie in diesem Zusammenhang wurde von Pschaid (1993) durchgeführt. Pschaid untersuchte anhand eines sehr interessanten Datenmaterials (authentische Telefongespräche in einer kleinen Firma) sprachliche Ausdrucksformen von Macht(verhältnissen). Methodisch verwendete sie unterschiedliche Konzepte wie Pragmatik (worunter sie in einer idiosynkratischen Interpretationsweise ausschließlich die Grice'schen Gesprächsmaximen versteht), Sprechakttheorie, Ethnomethodologie zur Analyse von Unterbrechungen, Anrede, Anweisungen, Höflichkeitsformen und Konfliktgesprächen jeweils unter dem Aspekt der Beziehung von sprachlichem Verhalten und Machtposition.

Durch die eklektische Vorgehensweise ist allerdings kein konsistenter theoretischer Rahmen gegeben, innerhalb dessen das Phänomen „Macht“ (das im übrigen von Pschaid in keiner *Die Fußnote wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.*



Weiterentwicklung jener Konzepte, die auf Organisations-Kulturansätzen beruhen, auf. Mumby übernimmt von ihnen das Paradigma der Konstruktion von sozialer Wirklichkeit über Interaktion, betont aber, daß bei dieser Konstitution Machtverhältnisse und Interessen eine zentrale Rolle spielen:

(...) culture plays a fundamental role in privileging certain interests over others and [that] - in most cases - these interests are managerial in nature.

(Mumby 1988:89)

Die zentrale Frage interpretativer Ansätze, nämlich wie die Mitglieder (einer Organisation) gemeinsam geteilte Bedeutungen und Interpretationen sozialer Realität schaffen und aufrechterhalten, wird von diesen Ansätzen meist lediglich deskriptiv erfaßt und ermangelt einer kritischen Perspektive. Demgegenüber müßten Tiefenstrukturen mit in die Analyse und Theoriebildung einbezogen werden. Die Verwendung von Symbolen, Handlungen und Forderungen etc. steht in einem wechselseitigen Verhältnis mit Gruppeninteressen, verwendeten Technologiesystemen und ökonomischen Bedingungen, ist also von ihnen beeinflußt und beeinflußt sie. Daher müßten die Berücksichtigung von interessengeleiteten Ansprüchen, von Herrschaft und von Ideologie in eine interpretatives Modell einbezogen werden.

Werte, Normen, Ideologien werden aber immer sprachlich vermittelt, Kommunikation nimmt daher einen zentralen Stellenwert ein, wenn man deren Entstehung und Wirkung untersuchen will.

Mumby integriert in seinem Ansatz die Modelle unterschiedlicher Theoretiker wie Habermas zur Erfassung von partikularen Interessen, Giddens, um die Funktionsweise von Ideologie zu beschreiben und Gramscis Überlegungen zu Hegemonie und Herrschaft. Von Habermas (1968) übernimmt er die Argumentation systematisch verzerrter Kommunikation unter den Bedingungen falschen Konsenses (wenn also Herrschaftsinteressen die ideale Kommunikationssituation beeinträchtigen). Unter Bezugnahme auf Giddens (1979) diskutiert Mumby (1988: 86ff.) drei zentrale Formen (unter vielen<sup>6</sup>), durch die ideologischer Sprachgebrauch funktioniert:

*Fortsetzung der Fußnote*

---

Weise thematisiert oder gar problematisiert wird) sowie der Einfluß von Gruppeninteressen stringent analysiert werden könnte. Die Funktionen von bestimmten Gesprächssequenzen nur auf die (statisch konzipierte) Position innerhalb des Unternehmens zu reduzieren greift allerdings unter Berücksichtigung des hier skizzierten Rahmens m.E. zu kurz.

<sup>6</sup> Thompson (1990: 60ff.) nennt z.B. darüber hinaus noch „unification“ und „fragmentation“ als allgemeine Formen des Wirkens von Ideologien. Unter ersteres faßt er Standardisierungsphänomene und die Symbolisierung von Einheit, unter letzteres die Einführung von Differenzen und die Ausgrenzung von „anderen“. Teile des Wir-Diskurses (vgl. Wodak et al. 1990, Wodak/ Menz/ Mitten/ Stern 1994) könnten darunter zusammengefaßt werden. Doch auch Thompson konzediert, daß diese Auflistung *Die Fußnote wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.*

1. Die Herrschaftsverhältnisse einer Organisation, einer Institution oder einer Gesellschaft können aufrechterhalten bleiben, indem sie als *rechtmäßig* ausgegeben werden. Weber (1922/1972) bemerkte, daß jedes Herrschaftssystem versucht, sich durch die Berufung auf rationale, religiöse oder charismatische Gründe zu legitimieren. D.h. partikulare Interessen werden als universell gültig ausgegeben.

Meistens decken sich in Wirtschaftsunternehmen diese partikularen Interessen mit denen des Managements bzw. der Eigentümer weit stärker als mit denen anderer Gruppen innerhalb eines Unternehmens. Hier bringt er auch Gramscis Konzept der Hegemonie, die es ermöglicht, daß die unterdrückten Gruppen aktiv an den Interessen der herrschenden mitarbeiten, obwohl diese gegen ihre ureigensten Interessen sein können.<sup>7</sup>

2. Ideologie wirkt durch *Verschleierung*. Herrschaftsverhältnisse, die sich auf Kosten anderer erhalten, werden verborgen und in vielen Fällen als etwas anderes, als sie tatsächlich sind, ausgegeben.

3. Eine dritte Art und Weise, über die Ideologie wirkt, ist die der *Reifizierung*. Damit ist gemeint, daß ein gesellschaftlich entstandener, historischer Zustand als natürlich und zeitunabhängig dargestellt wird.<sup>8</sup> Für Wirtschaftsunternehmen, schreibt Mumby,

the reification of day-to-day experience limits the possibility of conceiving of alternative social realities or, if such alternatives are articulated in some way, they are usually derided as unworkable, too radical, or against the best interests of the organization.  
(Mumby 1988: 87)

Basierend auf dem Konzept der Hegemonie nimmt Mumby einen stillschweigenden Konsens der unterdrückten Gruppen an:

*Fortsetzung der Fußnote* \_\_\_\_\_

unvollständig und daher erweiterbar ist.

Frost (1987: 532ff.) unterscheidet zwischen Oberflächen- und Tiefenstrukturen bei der Wirkungsweise von Ideologien. Er nennt folgende Tiefenstrukturen, die in etwa den „general modes“ bei Thompson entsprechen: „neutralization, naturalization, legitimation, socialization“. Sie können in „Organisationsspielen“ an der Oberfläche unterschiedlich realisiert werden (Frost 1987: 529).

<sup>7</sup> Vgl. zur Diskussion des Hegemoniekonzepts auch Kap. 3.3 und die unterschiedliche Konzeption Bourdieus (1992).

<sup>8</sup> Auch die Ergebnisse der Untersuchung von Morley /Shockley-Zalabak (1991) über den Einfluß von Wertesystemen der Unternehmensbegründer auf das Unternehmen lassen sich so interpretieren, daß hier eine Reifizierung stattfindet, indem die Normen der Gründer von späteren Generationen nicht hinterfragt, sondern als gegeben, als quasi natürlich akzeptiert werden.

(...) ideology functions through active consent rather than through the passive acceptance of already articulated social forms.  
(Mumby 1988:86)

Auf der einen Seite ist Mumby sicherlich zuzustimmen, daß „soziale Formen“ nicht als bereits vorher und unabhängig von den Interaktionspartnern/Akteuren existent angesehen werden sollten. Auf der anderen Seite jedoch ist seine Annahme hegemonialer Herrschaftsstrukturen keine Überwindung der an den Organisationskulturansätzen kritisierten Annahme gemeinsam geteilter Werte und Normen, die eine Organisation zusammenhalten. Es wird in der Konzeption von Hegemonie in der Tradition Gramscis lediglich die unterstellte Freiwilligkeit (zurecht) in Frage gestellt, nicht jedoch das Vorhandensein überhaupt von gemeinsamen Überzeugungen, Normen, Wertvorstellungen etc. Mumbys theoretische Analyse beruht im wesentlichen auf der Annahme einer dominanten Ideologie (der des Managements), der sich alle andern Akteure/Interaktanten im Zuge hegemonialer Wirkungsweisen „freiwillig“ unterwerfen würden. Die Aufrechterhaltung des herrschenden Systems würde im zwar falschen, aber jedenfalls vorhandenen Konsens mit den Mächtigen gewährleistet werden.

Eher ist allerdings zu argumentieren, daß diese „Komplizenschaft“ nicht auf einem generellen Konsens beruht, sondern viel eher auf einem Fehlen des Konsenses der unterdrückten Gruppen untereinander. Zeitgenössische kapitalistische Gesellschaften zeichnen sich durch eine starke und durchdringende Fragmentierung und Aufsplitterung unter ihren Mitgliedern aus. Daher erzeugen oppositionelle Ansichten nicht notwendig eine kohärente alternative Sichtweise, die die Basis für eine Veränderung sein könnte. Die Sichtweise wird gebrochen entlang der Aufsplitterung von Geschlecht, Rasse, Ausbildungsgrad, Beschäftigungsstatus, Alter usw., die schwer überwindbare Barrieren bilden und dadurch die Entwicklung von Bewegungen behindern, die den Status quo bedrohen könnten:<sup>9</sup>

Social theory can relinquish the need to find a conductor for the concert of social reproduction, not so much because this is a concert performed without a conductor by the harmonizing effects of the habitus, but because social reproduction is less a concert than a cacophony of discordant and divergent notes.

(...)

The reproduction of the social order may depend less upon a consensus with regard to dominant values or norms than upon a lack of consensus at the very point where oppositional attitudes could be translated into political action.

(Thompson 1984: 62f.)

Mumby hat einen der Schwachpunkte von Organisationskulturansätzen deutlich gemacht, nämlich deren Indifferenz gegenüber Funktionsweisen von

---

<sup>9</sup> Dazu kann etwa auch Abteilungszugehörigkeit in einem Unternehmen gehören, die auf Interessen einen größeren Einfluß haben kann als etwa die Zugehörigkeit zur Gruppe der Angestellten in Opposition zu den Eigentümern (vgl. Kap. 10).

Machtverhältnissen und Interessendurchsetzungen in Organisationen. Um diesem Defizit abzuhelpfen, hat er ein sehr umfangreiches Modell zur Erfassung von Herrschaft, Macht und Ideologie entwickelt, das jedoch für seine Anwendbarkeit auf die Analyse von Kommunikation in (kleinen) Wirtschaftsunternehmen neben den oben angeschnittenen Kritikpunkten noch eine Reihe von Problemen ungelöst läßt, die integriert werden müssen:

- Die generelle Frage der Anwendbarkeit. Mumby verallgemeinert seine theoretischen Überlegungen über alle ökonomischen Organisationen und alle möglichen Diskurstypen bzw. nimmt diesbezüglich keine Einschränkungen vor. Seine einzige empirische Analyse besteht aus der Interpretation einer Geschichte über den Präsidenten von IBM (Mumby 1988: 155-124), die er aus einem anderen Buch (Martin et al. 1983: 439f.) zitiert. D.h. das „empirische“ Material ist die schriftliche Form einer schriftlichen Form einer Geschichte einer (möglichen) Geschichte. Ob die Geschichte in der aufgezeichneten oder einer ähnlichen Form überhaupt je tatsächlich erzählt wurde, geschweige denn passiert ist, wird nicht im entferntesten in die Analyse einbezogen. Denn eine erfundene Geschichte müßte bereits von ihrer Kontextualisierung und Funktion her anders interpretiert werden als eine tatsächlich erzählte. Die vollständige Nichtberücksichtigung von kontextuellen Elementen und die ausschließliche Konzentration auf (vorgebliche) Inhalte lassen die Anwendung seines theoretischen Apparates mehr als fraglich erscheinen. Und in der Tat ergeben sich für die Analyse authentischer Kommunikation (und dadurch sich ergebende Konstellationen und Resultate) eine Reihe von schwerwiegenden Problemen, die einige von Mumbys Grundannahmen in Frage stellen, wie u.a. die folgenden:
- die Frage von Stabilität und Flexibilität angesichts turbulenter Umwelten von Wirtschaftsunternehmen
- die Frage der Komplexität und Steuerbarkeit
- die Frage, was Unternehmen als Organisationen zusammenhält
- die Unterscheidung von allokativer und autoritativer Macht (vgl. Kap. 3.1). Mumby fällt in seiner Analyse von Machtbeziehungen hinter die Differenzierung von Giddens zurück und beschränkt sich (unausgesprochen) vor allem auf autoritative („managerial“) Macht. Diese ist jedoch, wie auch meine Analysen zeigen werden, bei weitem nicht die einzige Manifestation (und vielleicht nicht einmal mehr die wichtigste) (vgl. dazu Kap. 9.5 und Habermas Konzept von System und Lebenswelt).

Dies sind zentrale Punkte, die eine kritische Theorie von Organisationskommunikation bearbeiten können muß. Insofern ist Mumbys Ansatz unzureichend und in manchen Bereichen (Konzentration auf autoritative Macht; Konzeption von Organisationen über gemeinsam geteilte Werte, auch wenn sie nicht freiwillig geteilt werden; implizite Vorstellung der weitgehenden Steuerbarkeit von Organisationen durch das Management) irreführend. Wie diese Probleme besser in den Griff bekommen werden können, soll in den folgenden Kapiteln diskutiert und darauf aufbauend soll ein integrativer Ansatz vorgeschlagen werden.

### 3.3. Faircloughs Version kritischer Diskursanalyse

Innerhalb einer genuin linguistischen bzw. diskursanalytischen Disziplin ist Faircloughs Ausarbeitung einer „kritischen Diskursanalyse“ (CDA) die bislang konziseste und umfassendste (Fairclough 1989, 1992, 1995). Faircloughs Anliegen ist ein mehrfaches:

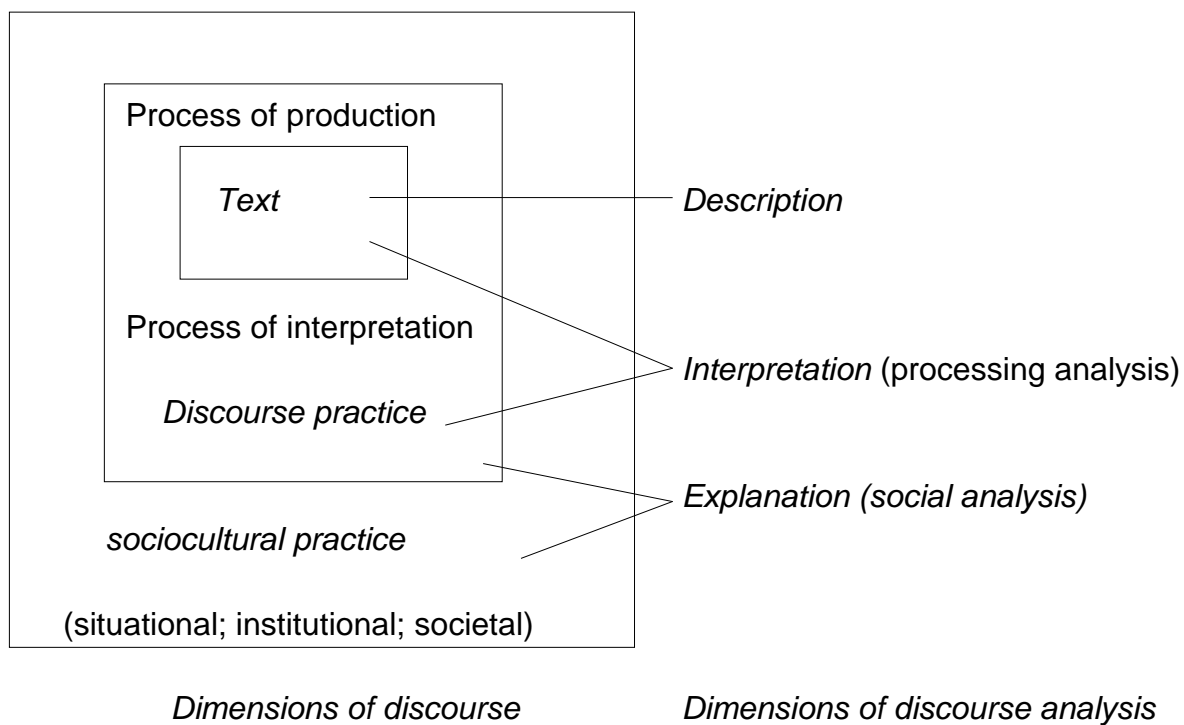
- Erstens geht es ihm darum, in existierende Ansätze von Diskursanalyse Aspekte von Macht- und Herrschaftsrelationen einzuarbeiten, mit dem Anliegen, herrschende Normen und Verhältnisse kritisch in bezug auf ihre Entstehung und Legitimierung zu hinterfragen, also Sprache in ihrem Verhältnis zu Macht und Ideologie zu analysieren. Dabei sind die Begriffe der Hegemonie, Macht und Ideologie von zentraler Bedeutung.
- Zweitens ist es ein Ziel, Diskursanalyse in die Analyse sozialen Wandels zu integrieren.
- Drittens möchte er durch die Entwicklung einer dreidimensionalen Konzeption von Diskurs eine Verbindung von Makro- und Mikroaspekten bei der Analyse von gesellschaftlichen und diskursiven Zusammenhängen schaffen.

Im folgenden soll das von Fairclough in den letzten Jahren entwickelte Analyse- und Erklärungsmodell zunächst beschrieben werden, um dann im weiteren Verlauf seine Vorzüge und einige Mängel, die es m.E. trotz oder vielleicht gerade wegen seines großen Erklärungspotentials für die Analyse von authentischer, mündlicher Kommunikation in Organisationen enthält, zu besprechen.

#### 3.3.1. Faircloughs dreidimensionales Modell von Diskurs

Für Fairclough bedeutet Diskursanalyse die Analyse von Texten innerhalb ihrer soziokulturellen Praxis (Fairclough 1995) bzw. in ihrem Kontext (Fairclough 1989), wobei er unter dem Begriff Text sowohl mündliche als auch schriftliche sprachliche Äußerungen zusammenfaßt (vgl. z.B. Fairclough 1995: 4). Dies impliziert, daß Sprache als Teil der gesellschaftlichen Praxis (und nicht als etwas von ihr Unabhängiges) gesehen wird, daß Sprache ein sozialer Prozeß ist und daß Sprache durch andere soziale Prozesse mitbedingt und mitstrukturiert ist (Fairclough 1989: 22ff.). Für dieses Ansinnen hat er ein dreidimensionales Modell entwickelt, das er im Laufe der Jahre weiter verfeinert und spezifiziert hat (Fairclough 1989, 1992, 1995) und das neben der eigentlichen Textanalyse, die Analyse von diskursiver Praxis (discourse practice) und soziokultureller Praxis (socio-cultural practice) umfaßt. Ich werde mich in meiner Darstellung vor allem auf Faircloughs rezenteste Publikationen beziehen, aber auch seine früheren Arbeiten dort heranziehen, wo sie zur Verdeutlichung oder Ergänzung notwendig sind.

Wie aus Abbildung 3.2 hervorgeht, ist ein Text in eine soziokulturelle Praxis eingebettet, wobei die diskursive Praxis eine vermittelnde Rolle einnimmt. Die einzelnen Dimensionen werden von Fairclough folgendermaßen konzipiert.

**Abbildung 3.2: Diskursmodell nach Fairclough (1995:98)**

Den drei Dimensionen von Diskurs sind in unterschiedlicher Weise drei Formen der Analyse zugeordnet. Zunächst möchte ich mich auf die linke Spalte, die drei Dimensionen des Diskurses, konzentrieren. Bei der Konzipierung von Texten bezieht sich Fairclough auf Hallidays (1978) Modell einer systemisch-funktionalen Linguistik. Halliday unterscheidet in jedem Text drei Funktionen, eine ideationale in der Repräsentation von Erfahrung und der Welt, eine interpersonelle in der Etablierung einer Beziehung zwischen Interaktanten und eine textuelle, die einen Text erst zu einem kohärenten Ganzen werden lässt. Fairclough unterteilt die interpersonelle Funktion bei Halliday weiter in eine Identitäts- und eine Beziehungsfunktion (Fairclough 1992: 64f., 1995: 131), während er die textuelle mit guten Argumenten in den Bereich der Diskurspraxis verschiebt. Mit seiner Einteilung in ideationale, relationale und Identitätsfunktion von Texten nähert er sich der Bühler'schen Dreiteilung in referentielle, appellative und expressive Funktionen,<sup>10</sup> wobei diese Funktionen bei Bühler zeichentheoretisch bestimmt sind, während Fairclough eine umfassendere (Diskurs-)Perspektive einnimmt (vgl. auch Fairclough 1989: 112). In eine ideologiekritische Analyse sollten nach Fairclough alle Ebenen eines Textes einbezogen werden, nicht nur eine semantische oder syntaktische, wie dies in manchen Schulen von Diskursanalyse gemacht wird bzw. gemacht wurde, also zusätzlich auch phonologische und höhere Ebenen von Textorganisation (z.B. Turn-taking) und Argumentationsstrukturierung. Mit diesem Postulat - das Fairclough im übrigen selbst auch nicht zur Gänze realisiert (so sind z.B. in seinen Publikationen

<sup>10</sup> Halliday zieht in seiner interpersonellen Funktion Bühlers Funktionen Ausdruck und Appell zusammen.

keine phonologischen Analysen zu finden) -, versucht er, bisherige Ansätze von Diskursanalyse unter einer kritischen Perspektive zu integrieren und verschiedene Analysefaktoren einzubeziehen. Insbesondere in Fairclough (1989: 109-139) stellt er eine Reihe von Indikatoren und Möglichkeiten kritischer Analyse zusammen, die von der Analyse des Wortschatzes, über grammatikalisch syntaktische Elemente (Agens-Tilgung, Nominalisierung, Verwendung bestimmter Pronomina<sup>11</sup>) bis hin zur Berücksichtigung von Textorganisationsstrukturen reichen, zu denen er u.a. auch die Organisation des Sprecherwechsels (turn taking) zählt. Dies hervorzuheben ist wichtig, da es zu Problemen führt, die weiter unten (vgl. Kap. 3.2) erörtert werden. Dieser Diskursebene entspricht die (Text-)Beschreibung auf der Analyseebene (vgl. Abbildung 3.2).

Darüber hinaus trägt jeder Text auch Merkmale der ideologischen und sozialen Auseinandersetzung (social struggle) der Textproduzenten und (über die Wege der Interpretation) der Textkonsumenten in sich, die sich in „zentripetalen“ und „zentrifugalen“<sup>12</sup> Merkmalen niederschlagen, d.h. in Merkmalen, die für eine bestimmte Situation stärker konventionalisiert sind und solchen, die (in derselben Situation) in kreativer Weise neu geschaffen und/oder kombiniert werden. Auch diese Merkmale gilt es nach Fairclough bei der textuellen Analyse zu erfassen. Obwohl er es nirgendwo explizit erwähnt, ist dieser Bereich auf der Analyseebene wohl der Interpretation zuzurechnen, da es hier nicht mehr um einfache Beschreibungen geht. Systematisch eingeordnet wird diese prinzipielle Intertextualität in der nächsten Dimension, der Diskurspraxis (Fairclough 1995: 98f., 134-144).

Diskurspraxis<sup>13</sup> definiert Fairclough als „the production, distribution and consumption of a text“ (Fairclough 1992: 71, 1995: 135). Dieser Dimension widmet Fairclough in seinen rezenten Publikationen besondere Aufmerksamkeit. Die drei Prozesse der Produktion, Distribution und Konsumtion (Interpretation) können je nach Diskurstyp

---

<sup>11</sup> Genau genommen meint Fairclough personale Deixis, wenn er von Ausdrücken wie „wir“, „Ihr“ etc. spricht, da diese gerade *nicht* für Personen stehen können.

<sup>12</sup> Hier bezieht sich Fairclough auf Bachtins Genre-Analyse (Bachtin 1981, 1986, Texte, die allerdings bereits viel früher in den 50er Jahren geschrieben worden sind). Die Frage ist allerdings zu stellen, was denn der „Mittelpunkt“ eine Situation, der hier metaphorisch angesprochen wird, sein kann, welche Kriterien angewandt werden, um „konventionalisierte“ von „kreativen“ Bearbeitungsformen zu unterscheiden.

<sup>13</sup> In Fairclough (1989: 25ff.) nennt er diese Dimension „interaction“ (im Gegensatz zu „text“ und „context“), in Fairclough (1992: 73) bezeichnet er sie als „discursive practice“, die er dort aber von discourse practice unterscheidet:

I shall also refer to the ‘discourse practices’ of particular institutions, organizations or societies (*in contrast to* ‘discursive practice’ as one analytically distinguishable dimension of discourse).

Fairclough 1992: 5; Hervorhebung durch FM)

einfach sein (wie z.B. in unmittelbarer, direkter, persönlicher Kommunikation) oder auch komplex, wie z.B. bei der Produktion von Zeitungstexten (Fernsehtexten etc.), wo alle drei Bereiche nicht in einfacher (linearer) Weise miteinander in Verbindung stehen (vgl. z.B. Goffman 1981: 144 zur Aufsplitterung von Textproduzenten in die unterschiedlichen Funktionen von 'animator'<sup>14</sup>, 'author'<sup>15</sup> und 'principal'<sup>16</sup>, die bei Medientexten in der Regel sogar von unterschiedlichen Personen eingenommen werden). Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die Textproduzenten bzw. -konsumenten auf die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen<sup>17</sup> zurückgreifen, wenn sie Texte zusammenstellen bzw. interpretieren. Während bei der Textanalyse vor allem die Textformen (Fairclough 1995: 134) bzw. die Bereiche des Wortschatzes, der Grammatik, der Kohäsion und der umfassenderen Text- (und Argumentations)strukturen (Fairclough 1989:75) deskriptiv erfaßt werden, faßt Fairclough unter diese Dimension die Analyse der illokutiven Kraft, der Kohärenz und drittens der Intertextualität eines Textes zusammen. Erstere wird vor allem in der Pragmatik und in der Konversationsanalyse geleistet, deren Bereiche Fairclough demnach in seinem Modell in dieser Dimension ansiedelt.<sup>18</sup> Die Kategorie der Kohärenz ordnet er mit m.E. guten Argumenten der *Interpretation* von Texten zu und sieht sie nicht als deren Eigenschaften an<sup>19</sup> (Fairclough 1992:83f.). Da Kohärenz die Herstellung von konsistenter Bedeutung impliziert, diese jedoch in erster Linie durch den Textkonsumenten interpretativ hergestellt wird, ist sie eher als Prozeß der Interpretation zu sehen denn als eine Eigenschaft des Textes, und damit in den Bereich der Diskurspraxis einzuordnen.

Der Intertextualität von Texten schließlich gilt das Hauptinteresse Faircloughs in seinen neueren Publikationen (Fairclough 1992; 1995: 91-129, 130-166, 167-181; vgl. aber bereits de Beaugrande /Dressler 1981). Darin ist auch die größte Neuerung seines Ansatzes zu sehen. In seiner Konzeption bezieht er sich auf Bachtin (1981, 1986) und Kristeva (1986). Demnach sind, und das ist einleuchtend, Texte immer schon aus anderen Texten zusammengesetzt, auf die sie sich beziehen oder deren

---

<sup>14</sup> Der/diejenige, der/die den Text zu Papier bringt (tippt) bzw. spricht.

<sup>15</sup> Der/diejenige, der/die den Text zusammenstellt

<sup>16</sup> Der/diejenige, dessen /deren Meinung im Text wiedergegeben wird.

<sup>17</sup> Fairclough prägt den Begriff „members' resources“ und zieht ihn dem Begriff des Hintergrundwissens vor, da die meisten dieser Ressourcen nicht dem Bewußtsein (und damit dem Wissen) zugänglich sind und vor allem ideologische Überzeugungen, Argumentationen etc. in diesen Mitgliederressourcen einer Gesellschaft gespeichert sind (vgl. (Fairclough 1989: 141)

<sup>18</sup> Dies allerdings nicht konsistent und durchgehend: Fairclough (1995: 134) ordnet Pragmatik und Konversationsanalyse an „(the) border between text and discourse practice“ an, während er an anderer Stelle diesen Bereich (v.a die Analyse des Sprecherwechsels) der Textanalyse zuordnet (Fairclough 1992: 78; Fairclough 1995: 134). Zur Problematik dieser Zuordnung vgl. unten Kap. 3.2.

<sup>19</sup> Vgl. aber dazu de Beaugrande/ Dressler (1981), die Kohärenz der semantischen Analyse von Texten zuordnen.



Merkmale sie in sich tragen, d.h. jeder Text steht in einer Beziehung zu anderen Texten, wobei Bachtin zwischen einer vertikalen und einer horizontalen Intertextualität unterscheidet (Fairclough 1992: 103):<sup>20</sup> Erstere umfaßt Intertextualität in einem Zeitrahmen (z.B. die Abfolge von Briefen und Antwortbriefen), läßt also die *Historizität* von Texten begrifflich faßlich werden, letztere wird synchron („dialogisch“) konzipiert, als die Aufeinanderbeziehung von Texten im selben Zeitrahmen. Weiters unterscheidet Fairclough zwischen manifester und konstitutiver Intertextualität, wobei er letztere auch als „interdiscursivity“ (Fairclough 1992: 85) bezeichnet. Um Intertextualität analytisch erfassen zu können, muß er sich auf eine Form von Texttypologie beziehen, die im englischsprachigen Raum in der letzten Zeit vor allem unter dem Etikett der Genretheorie geführt wird, die sich in Teilbereichen ebenfalls auf Bachtin bezieht (Bachtin 1981, 1986; van Leeuwen 1987; Kress/ Threadgold 1988, Threadgold 1989)<sup>21</sup>. Fairclough (1995: 13ff.) entwickelt daraus ein dreistufiges Modell von (in abnehmender Abstraktheit) Genre, Texttyp (text type) und realisiertem Text. Während er Genres als relativ stabile *ideale Texttypen*, konzipiert, sind die Texttypen jene Konfigurationen von Genres, die für bestimmte Bereiche entwickelt worden sind.<sup>22</sup> Texttypen sind im Unterschied zum Genre historisch und situationell spezifisch, können aber auch hier unterschiedliche Spezifitätsdimensionen annehmen<sup>23</sup>. Bei der Analyse von realen Texten geht es schließlich darum, „to describe its ‘intertextual configuration’, showing for instance how several text types may be simultaneously drawn upon and combined“ (Fairclough 1995: 14f.). Dieses Modell (vgl. Abbildung 3.3) erinnert stark an die von Wodak bereits 1983 vorgestellte „Soziopsychologische Theorie der Textplanung“ (SPTT), die allerdings in einigen Bereichen wesentlich expliziter und komplexer ist und vor allem auch psychologische Aspekte der Textplanung systematisch integrierbar macht (Wodak 1983).

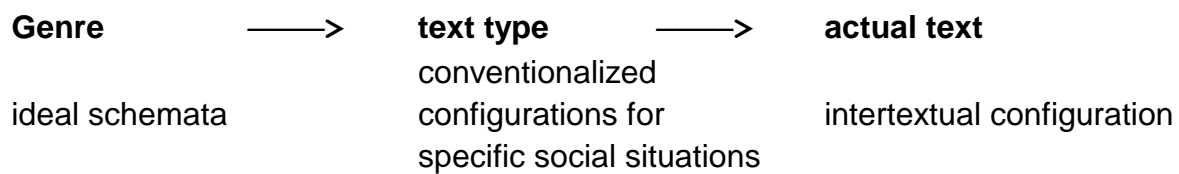
---

<sup>20</sup> Vgl. aber auch den in Nowak/ Wodak/ de Cillia (1990) entwickelten diskurs-historischen Ansatz, der genau diese Intertextualität ins Zentrum rückt.

<sup>21</sup> Ähnliche Diskussionen sind auch im deutschsprachigen Raum geführt worden. Vgl. z.B. Gülich /Raible (eds) (1972), Werlich 1978, Wodak 1981, Lutz/Wodak 1987.

<sup>22</sup> In Fairclough (1995: 135) verwendet Fairclough noch den Begriff „Genre“ für diesen Bereich.

<sup>23</sup> Fairclough gibt als Beispiele für unterschiedlich spezifische Texttypen Nachrichteninterviews, Fernsehnachrichteninterviews, Interviews für Channel-4-Nachrichten usw. an.

**Abbildung 3.3: Die Konzeptualisierung von Genres bei Fairclough**

In jeder Situation, Institution etc. gibt es Diskurspraktiken, die dominant sind (im weitesten Sinne üblich und als „normal“ aufgefaßt werden) und andere, die marginalisiert oder als ungewöhnlich empfunden werden. Bei ersteren verbinden die Textproduzenten und -interpreten Texttypen, die stärker konventionalisiert, normiert und für die jeweilige Situation bzw. Institution entwickelt worden sind, bei letzteren greifen die Produzenten (Interpreten) in  *kreativer Weise* auf neue Kombinationen von Texttypen zurück, was sich in der Interdiskursivität der Texte erkennen läßt. Die Gesamtheit aller Diskurspraktiken einer Institution (Situation)<sup>24</sup> und ihr Verhältnis zueinander definiert Fairclough als „*order of discourse*“ (Ordnung des Diskurses)<sup>25</sup>. Jeder Situation/Institution entspricht eine bestimmte Diskursordnung, in der einzelne diskursive Praktiken entlang einer Achse der Dominanz angeordnet sind. Diese Dominanzreihenfolge ist jedoch nicht stabil, sondern unterliegt einer ständigen Auseinandersetzung um die dominante Position. Dadurch schafft die Dimension der Diskurspraktiken für Fairclough die Möglichkeit, erstens Mikro- und „Makroebenen“ zu verbinden, zweitens Textanalysen mit kulturellen, gesellschaftlichen Faktoren („*socio-cultural practice*“) in Beziehung zu setzen und drittens das Verhältnis von sozialem Wandel und Diskurs zu erklären. Ersteres wird durch das Postulat angestrebt, daß die Analyse der Diskurspraktiken sowohl Mikro- als auch Makroanalysen umfassen sollte. Unter Mikroanalysen faßt Fairclough vor allem jene Arten von Analyse, wie sie im Rahmen von Konversationsanalyse amerikanischer Prägung in der Tradition von Sacks/ Schegloff/ Jefferson (1974) betrieben wird, unter Makroanalyse versteht er vor allem die Analyse von Diskursordnungen, auf die Textproduzenten und -interpreten zurückgreifen bei der Produktion bzw. Interpretation von (konventionellen oder kreativ abgewandelten) Texten, im weitesten Sinne also die Analyse von Intertextualität.

**Abbildung 3.4: „Mikro-“ und „Makroanalyse“ im Rahmen der Diskursiven Praxis****Analyse der diskursiven Praxis**

<sup>24</sup> Hier ist Fairclough eher vage in der Festlegung: Auf S. 135 spricht er von Institutionen, auf Seite 12 aber z.B. von Diskursordnungen in Zusammenhang mit Situationen.

<sup>25</sup> Hier beruft er sich auf Foucaults Antrittsvorlesung (Foucault 1971) und den darin verwendeten Begriff des „*ordre du discours*“ (dt. Die Ordnung des Diskurses)

**„Mikroanalyse“**

Detaillierte Analyse von Produktion und Interpretation von Texten in der Art und Weise, wie es CA, Pragmatik etc. tun (Sprecherwechsel, Reparaturprozesse etc.)

**„Makroanalyse“**

Wird auf Mitgliederressourcen und Diskursordnungen in normativer oder kreativer Weise zurückgegriffen?

„Mikro-„ und „Makroanalyse“ sind bei Fairclough im wesentlichen unterschiedliche Methoden der Analyse und der Perspektive auf ein und denselben Gegenstand (die diskursive Praxis) Der Zusammenhang, quasi die Querverbindung von „Mikro-„ und „Makroanalyse“ ist jedoch meines Erachtens nicht befriedigend gelöst..

Die Erstellung und Interpretation von Texten in kreativer Weise (also abseits von konventionellen, dominanten Texttypen) ist auch die Ursache für den Wandel von Diskursen. Dies argumentiert Fairclough vor allem an Beispielen von Mediendiskurs, Arzt-Patient-Kommunikation (Fairclough 1989: 99-102; Fairclough 1992: 144-149; Fairclough 1995: 91-111) und einer Analyse von Stellenausschreibungen an britischen Universitäten (z.B. Fairclough 1995: 130-166 (=Kap.6)). So läßt sich nach Fairclough in der Arzt-Patienten-Kommunikation ein Wechsel von traditionellen Mustern hin zu Mustern, die stärker einer Beratung („Counselling“) entsprechen, feststellen, an den Universitäten ein Prozeß, den er „*marketization of public discourse*“ nennt, also das Eindringen von ökonomischen und Marketingelementen in Bereiche, die früher deutlich davon unterschieden waren. Dies geschieht durch die kreative Inrtegration von verschiedenen Genres bzw. Texttypen. Doch diese Wahl von Tetxtypen ist nicht frei und beliebig, sondern wird beeinflusst durch soziokulturelle Praktiken (vgl. unten). Dadurch kann Fairclough sagen:

Indeed, one cannot carry out micro-analysis without knowing this (ob ein Text mit Hilfe normativer oder kreativer Rückgriffe auf Mitgliederwissen produziert bzw. interpretiert wird; Anm. FM) . And, of course, micro-analysis is the best place to uncover that information: as such, it provides evidence for macro-analysis. Micro- and macro-analysis are therefore mutual requisites. It is because of their interrelationship that the dimension of discursive practice in my three-dimensional framework can mediate the relationship between the dimensions of social practice and text: it is the nature of the social practice that determines the macro-processes of discursive practice, and it is the micro-processes that shape the text.  
(Fairclough 1992: 85f.)

Die dritte Dimension ist die der soziokulturellen Praxis (*sociocultural practice*)<sup>26</sup>. Hierunter faßt Fairclough eine weitere Stratifizierung zusammen, nämlich die Einflüsse, die von der Situation (dem unmittelbaren sozialen Kontext), der jeweiligen Institution und der Gesellschaft insgesamt ausgehen. Hier unterscheidet er sich grundlegend von Giddens Konzeption (vgl. Kap. 3.1 und die dort vorgebrachte Kritik). Insbesondere die Einflüsse von Macht und Ideologien werden von Fairclough in dieser Schicht/Dimension behandelt. Dazu verwendet er das Konzept der Hegemonie, wie es von Gramsci (1971) formuliert worden ist. Jedes diskursive Ereignis findet in einem soziokulturellen Rahmen statt und ist selbst soziokulturelle Praxis. In einer früheren Version (Fairclough 1989b=1995: 70-83, Fairclough 1992: 86ff.) konzipiert er *Ideologie* unter starker Bezugnahme auf Althusser unter drei Aspekten: Ideologie hat eine materielle Ausprägung in der Praxis von Institutionen (nach Fairclough z.B. auch im Diskurs) , zweitens „interpelliert“ Ideologie Subjekte (d.h. ideologische Diskurse konstituieren Subjekte mit<sup>27</sup>) und drittens sind die ideologischen Staatsapparate (Ausbildung, Medien etc.) sowohl Orte als auch Markierungen („stakes“) von Klassenkampf.<sup>28</sup> In späteren Arbeiten (Fairclough 1995: 1-20; 26) verschiebt er die Betonung stärker auf die Funktion von Ideologien als Mittel, durch die soziale Beziehungen von Macht reproduziert, (Fairclough 1995:17), aber auch verändert werden (Fairclough 1995: 19ff.). Die Veränderung von diskursiven Praktiken werden als Teil von umfassenderen gesellschaftlichen und kulturellen Änderungen gesehen.

Faircloughs größeres Interesse gilt allerdings Gramscis Konzeption von *Hegemonie* (Fairclough 1992: 91-96; Fairclough 1995: 75-82; 92-96). Es dient ihm zur Beschreibung von Macht- und Herrschaftsverhältnissen in einer Gesellschaft. Hegemonie ist nach Gramsci sowohl Herrschaft als auch Führerschaft, vor allem in kulturellen und ethisch/moralischen Belangen. Diese Führerschaft wird weniger durch die Ausübung von direktem Zwang und Gewalt erreicht, als vielmehr - und das ist einer der zentralen Punkte bei Gramsci - durch die Gewinnung von Konsens, durch die Bildung von Allianzen und Blöcken. Die Machtausübung bestimmter Gruppen und Klassen in einer Gesellschaft geschieht weniger durch Unterwerfung, als vielmehr durch Integration. Dies sei in modernen Gesellschaften die häufigste Form von Macht (Fairclough 1992: 94), wenn auch nicht die einzige. Fairclough begreift Gramscis Konzept als einen dynamischen Kampf, eine Auseinandersetzung um Hegemonie (*hegemonial struggle*), der genau dort stattfindet, wo Bruchlinien der

---

<sup>26</sup> Fairclough 1989: 24ff. verwendet für diese Dimension den Begriff „context“ bzw. „social conditions of interpretation“, Fairclough 1992: 86ff. spricht noch von „social practice“.

<sup>27</sup> Bei Foucaults Konzeption würde das „mit“ allerdings fehlen.

<sup>28</sup> Diese Reduktion von ideologischen Auseinandersetzungen auf solche, die auf Klassengegensätzen beruhen, wird von Fairclough nicht grundlegend in Frage gestellt. Auch wenn er andernorts (1995: 18) andere Formen von ideologischen Auseinandersetzungen erwähnt, so bleibt doch seine (Über-)Betonung von Klassenunterschieden als den zugrundeliegenden Widersprüchlichkeiten der Gesellschaft.

Gesellschaft verlaufen, wo also große Instabilität vorzufinden ist. Diese Auseinandersetzung um Herrschaft und Unterwerfung geschieht in ideologischer, politischer und ökonomischer Form auf einer breiten Front in allen Institutionen einer entwickelten Gesellschaft, von der Familie über Bildungsinstitutionen bis hin zu Gewerkschaften und politischen Parteien.

Hegemoniale Auseinandersetzungen finden zu einem großen Teil in der Diskurspraxis statt, wobei die kreativen Potentiale, die sich aus Bachtins Theorie der Intertextualität ergeben, durch hegemoniale Einflüsse und Auseinandersetzungen eingeschränkt werden (Fairclough 1995:89). Allerdings hinterläßt die gesellschaftliche hegemoniale Auseinandersetzung Spuren in den Texten, die in dieser Auseinandersetzung produziert und interpretiert werden, Spuren, die sich als widersprüchliche oder inkonsistente Formen (Argumentationslinien etc.) zeigen, deren unmittelbare Ursache Widersprüche sind, die die Textproduzenten bzw. -interpreten in der Gesellschaft wahrnehmen, sogenannte „ideologische Dilemmata“<sup>29</sup> (Billig et al. 1988). Durch das Konzept der Hegemonie kann eine Verbindung geschaffen werden, die bestimmte Erscheinungsformen von Diskursen als einerseits beeinflusst von der sozialen Praxis erklärt, andererseits als Produkt der Diskurspraxis (und damit zusammenhängend der soziokognitiven Aspekte der Textproduktion und -interpretation). Denn Hegemonie kann einerseits verstanden werden als eine Matrix: eine Analysemöglichkeit von sozialer Praxis, deren Teil auch der Diskurs ist, und zwar in bezug auf Machtverhältnisse und in bezug darauf, ob bestehende Hegemonien reproduziert, restrukturiert oder in Frage gestellt werden; andererseits kann Hegemonie ein Modell für die Analyse von Diskurspraxis als hegemoniale Auseinandersetzung sein, in der bestehende Diskursordnungen reproduziert, rekonstruiert oder in Frage gestellt werden. Da Hegemonien auch ideologische Aspekte haben, kann dadurch auch deren Wirkungsweise in den Diskurspraktiken untersucht werden. Und nicht zuletzt kann durch die Konzeption von hegemonialer Auseinandersetzung auch sozialer Wandel und der Wandel von Diskurspraktiken und Diskursordnungen erfaßt werden, das dialektische Verhältnis von diskursivem und gesellschaftlichem Wandel (Fairclough 1992: 95f.).

Diesem dreideimensionalen Modell für Diskurse stellt Fairclough, wie aus Abbildung 3.2 ersichtlich, drei Analyseformen gegenüber (vgl. v.a. Fairclough 1989: 109-168, Fairclough 1995: 97). Die *Beschreibung* bezieht sich vor allem auf die Textanalyse, d.h. auf die Eigenschaften und Charakteristika eines spezifischen Textes auf allen Ebenen (phonologisch, lexikalisch, syntaktisch, argumentativ etc.), wie sie oben beschrieben wurden.

---

<sup>29</sup> Ein Beispiel wären die Widersprüche zwischen traditionellen Geschlechterrollen, in die viele hineinsozialisiert wurden, und der Entwicklung von neuen Beziehungsmustern zwischen den Geschlechtern (Fairclough 1995:79).

Die *Interpretation* bezieht sich auch das Verhältnis von Diskurspraxis und Text, die Produktion und Interpretation von Texten in Abhängigkeit von bestimmten Hintergrundannahmen („*members' resources*“), wobei sich dieser Analyseschritt nicht prinzipiell von dem unterscheidet, was Textrezipienten bei der Interpretation von Texten machen (Fairclough 1989: 141). Der einzige Unterschied liegt in der Selbstreflexion (Fairclough 1989:167). Die Interpretation (als Analyseschritt) betrifft vor allem drei Fragestellungen, nämlich

- erstens welche Interpretationen wählen die Interaktanten für die jeweiligen situationellen und intertextuellen Kontexte
- zweitens welche Diskurstypen (und damit welche phonologischen, lexikalischen, syntaktischen, semantischen, pragmatischen Prinzipien) werden ausgewählt und
- drittens gibt es bezüglich der Interpretation der ersten beiden Punkte Unterschiede zwischen den einzelnen Interaktanten bzw. ändern sie sich im Laufe der Interaktion?

Durch die Interpretation wird die Abhängigkeit der Diskurspraxis von den unhinterfragten Hintergrundannahmen und den Konventionen für bestimmte Texttypen deutlich.

Doch erst durch den dritten Schritt der *Erklärung* kann die Explizierung von Macht- und Herrschaftsverhältnissen, die in diesen unreflektierten „*common-sense*“-Annahmen stecken, gelingen. Dies geschieht dadurch, daß bei der Produktion und Interpretation von Texten durch die Bezugnahme auf die Hintergrundannahmen diese *reproduziert* werden. Dies geht weitgehend unbewußt und absichtslos vor sich. Das Ziel dieses Analyseschritts ist es aufzuzeigen, daß Diskurs Teil der sozialen Praxis ist und seine Strukturen durch sie mitbestimmt werden, aber auch diese Strukturen sich wieder auf die soziale Praxis auswirken können. Die Prozedur der Erklärung hat nach Fairclough zwei Dimensionen, je nachdem, ob der Schwerpunkt auf Prozesse oder auf Strukturen gelegt wird. Ersteres würde betonen, daß Diskurse Teil der sozialen Auseinandersetzungen sind, daß sie Orte dieses Kampfes sind, daß sie in kreativer Weise dazu eingesetzt werden. Letzteres würde die soziale Determiniertheit von Diskursen in den Vordergrund rücken, aufzeigen, wie Machtverhältnisse sich auf den Diskurstyp bzw. den aktuellen Text auswirken. Der Analyseschritt der Erklärung beschäftigt sich also mit Fragen der sozialen Determinanten (welche Machtverhältnisse bestimmen den jeweiligen Diskurs auf den Ebenen der Situation, der Institution und der Gesellschaft?), von Ideologien (welche Teile der herangezogenen Hintergrundannahmen sind ideologisch motiviert?) und von Wirkungen (werden die Auseinandersetzungen im Diskurs offen oder versteckt ausgetragen, ist die Diskurspraxis kreativ oder normativ etc.?).

Ich habe bisher versucht, Faircloughs Standpunkt möglichst unvoreingenommen darzustellen und möchte im folgenden auf einige Kritikpunkte eingehen, die vor allem mit Problemen der Anwendbarkeit auf die Analyse von Unternehmenskommunikation in Zusammenhang stehen. Daß diese Kritik nicht bei der Besprechung der jeweiligen Aspekte gleich angebracht wurde, hat erstens Gründe der übersichtlicheren Darstellung und zweitens damit zu tun, das in sich konzise Gebäude von Fairclough

in seiner Gesamtheit darzustellen, also möglichst klar zu trennen zwischen dem, was Fairclough selbst sagt, und dem, was ich mir dazu denke.

### 3.3.2. Kritische Auseinandersetzung

So einleuchtend Faircloughs Dreiteilung von Diskurs in Text, Diskurspraxis und soziokulturelle Praxis auf den ersten Blick auch scheinen mag und scheinbar eine Lösung bietet für das perpetuierte Problem der dialektischen Beeinflussung von Text und Gesellschaft, so scheint es mir bei einer näheren Analyse doch einige Schwierigkeiten zu beinhalten, die teilweise durch Differenzierungen und Ausarbeitungen behoben werden können, zum Teil jedoch m.E. in grundsätzliche Aporien führen. Sechs Bereiche möchte ich im folgenden anschneiden, die insbesondere für die Analyse von Unternehmenskommunikation relevant sind:

- Die Frage nach der Grenze zwischen Text und Diskurspraxis, also zwischen der ersten und der zweiten Dimension des Fairclough'schen Modells
- die Konzipierung der dritten Dimension, der soziokulturellen Praxis, in der situationale, institutionelle und gesellschaftliche Faktoren zusammengefaßt werden
- die Integrierung des Konzepts der Hegemonie im Sinne Gramscis in Faircloughs Konzeption von kritischer Diskursanalyse und damit zusammenhängend
- sein Ideologiebegriff
- den Gültigkeitsbereich seines Modells (vgl. dazu auch Kap. 6) und schließlich
- die Position des Kritikers.

#### 3.3.2.1. Text und Diskurspraxis

Wie bereits oben (in Kap. 3.3.1 ) dargestellt, ordnet Fairclough unter Textanalyse vor allem deskriptive Prozeduren von formalen Charakteristika von Texten und Diskursen auf allen unterschiedlichen sprachlichen Ebenen ein, während er unter Diskurspraxis zwei verschiedene Aspekte der Textorganisation (v.a. turn taking, Illokution von Äußerungen) und der Text"komposition" (Intertextualität, Genre- und Texttypenanalyse) subsumiert, womit er auch die Verbindung von Makro- und Mikroanalyse in dieser Dimension schaffen möchte. Sieht man sich jedoch seine empirischen Analysen an, so sind hier einige Widersprüche zu entdecken. Fairclough (1989: 124) ordnet z.B. die Analyse von Nominalisierungen und die Verwendung von personalen Deixis in Übereinstimmung mit seinen theoretischen Ausführungen der Textanalyse zu, in Fairclough (1995: 144) kommt er auf diese Aspekte bei der Analyse der Diskurspraxis zu sprechen. Ähnlich, nur in umgekehrter Richtung, verhält es sich mit der Zuordnung von Turntaking-Mechanismen, die einmal (Fairclough 1992: 85) der Dimension der Diskurspraxis, einmal der Textdimension (Fairclough 1995: 134) und an wieder anderer Stelle der „Grenze“ zwischen Text- und Diskurspraxisdimension zugeordnet werden (Fairclough 1995: 134)

Diese Unsicherheit von Fairclough selbst bei einer empirischen Anwendung ist noch zu verschärfen durch eine grundsätzliche Überlegung: Warum ist die Frage „how texts are put together and interpreted“ (Fairclough 1995: 74) nicht unter der Dimension Textanalyse zu bewerkstelligen, ist die doch Intertextualität, d.h. die Beinhaltung von Elementen unterschiedlicher Genres und Texttypen ähnlich wie Charakteristika der Nominalisierung, Passivierung etc. auch eine Eigenschaft von Texten bzw. von Interpretationen. Oder umgekehrt: Nominalisierungen, Passivierungen etc. können Charakteristika von bestimmten Textsorten (Texttypen) und als solche konstitutiv für sie sein (vgl. z.B. Menz/ Strouhal 1985; Pfeiffer/ Strouhal/ Wodak 1987 für legislative und Verwaltungstexte). D.h. die Schaffung einer eigenen Dimension der Diskurspraxis, um unter ihr verschiedene Aspekte der Diskursanalyse (Turn taking, Illokution, Intertextualität) zusammenzufassen, scheint mir nicht gerechtfertigt. Viel eher verhält es sich m.E. so, daß diese unterschiedlichen Dimensionen eher wie ein Vexierbild unterschiedliche Facetten ein und desselben Gegenstandes bezeichnen, je nach der Perspektive, aus der sie betrachtet/analysiert werden. Während unter "Textanalyse" eher statische, strukturelle Eigenschaften eines Textes im Vordergrund stehen, würden im anderen Fall die prozessualen Aspekte fokussiert.

Sollte sozialer Wandel sich tatsächlich vor allem in der Intertextualität von Diskursen zeigen, dann müßte eine präzise ausgearbeitete Genre-Theorie diesen Überlegungen zugrunde liegen. Vor allem müßte aber eine Voraussetzung geschaffen sein, die meiner Meinung nach nicht erfüllt ist und nicht erfüllbar ist, nämlich daß es tatsächlich für einen beträchtlichen Teil sozialen und sprachlichen Handelns festgelegte Genres oder auch nur Texttypen gibt, von denen *erkennbar* abgeleitet werden kann, ob Textproduzenten und -interpreten damit kreativ oder normativ umgehen. M.E. können nur für die allerwenigsten Genres und für besonders stark formalisierte und ritualisierte institutionelle Abläufe überhaupt derart strenge Regeln angegeben werden, daß ein kreativer (abweichender) Umgang auffällig wäre. Bei der Mehrzahl aller Texte könnte bestenfalls eine mehr oder weniger große Bandbreite von normativen Verwendungen angegeben werden, der kreative Umgang ist wohl die Norm in diesen Fällen und nicht ohne weiteres ein Hinweis auf gesellschaftliche Auseinandersetzungen. Im übrigen wird von Fairclough auch nicht ausreichend argumentiert, warum gerade das Kriterium der Intertextualität bzw. Interdiskursivität in prominenter Weise für gesellschaftliche („hegemoniale“) Auseinandersetzungen stehen soll. Wodak (1996) plädiert darüber hinaus für einen flexibleren Ansatz, da die „orders of discourse“ zu statisch und deterministisch seien.

Demgegenüber scheint, wie eine Reihe von neueren Arbeiten nahelegt (Iedema 1997, Wodak 1998, van Leeuwen/ Wodak 1999), sich sozialer Wandel und damit die Verbindung von Makro- und Mikrobereichen soziologischer Theorie eher durch das von Bernstein (1990) entworfene Konzept der „*Rekontextualisierung*“ erfassen zu lassen. Rekontextualisierung ist jener Prozeß, der die Bedeutung eines Textes aus einem bestimmten Feld, seinem Kontext herausnimmt und in ein anderes Feld,



einen anderen Kontext einsetzt. Rekontextualisierung geht immer De-Kontextualisierung voraus:

When a text is appropriated by recontextualising agents, operating in positions of this field, the text usually undergoes a transformation prior to its relocation. The form of this transformation is regulated by a principle of decontextualising. This process refers to the change in the text as it is first delocated and the relocated.

Bernstein 1990: 60)

Van Leeuwen/ Wodak (1999) analysieren einen (abschlägigen) Bescheid zur Familienzusammenführung in Österreich unter dem Aspekt der Transformation (der für Rekontextualisierung notwendig ist) unter den klassischen Typen der Tilgung, Neuanaordnung, Substitution und Addition. Insbesondere am Beispiel der Legitimierung (als einer Addition im Zuge der Transformation) weisen die beiden AutorInnen die restriktive Praxis österreichischer Aufenthaltsbewilligungen nach und zeigen im Rahmen der diskurshistorischen Methode (Wodak et al. 1990, 1994, 1997), wie sich die Entscheidungen im Detail in den Bescheiden im Mediendiskurs wiederfinden und erneut auf die Legislatur Einfluß nehmen, wie unterschiedliche Texte und Diskurse sich zu einem Hauptdiskurs entwickeln und Gegendiskurse kaum Gehör finden (vgl. dazu auch Wodak/ Menz/ Mitten/ Stern 1994). Mithilfe eines umfassenden Textkorpus kann die Verbindung von Makro- und Mikroaspekten in einem bestimmten Bereich über impressionistische Eindrücke hinaus (vgl. auch Kap. 6) nachgezeichnet werden.

In einer ähnlichen Analyse zeigt Wodak (1998) im Rahmen der Besprechungen und Protokolle in einem Gremium der EU, wie Diskurse über Arbeitslosigkeit im Zuge der sukzessiven Überarbeitung und Verschriftlichung zunehmend „umgangssprachlichere“ statt abstrakterer Züge annehmen und damit der zu erwartenden Raum-Zeit-Distanzierung gegenläufig sind: Nicht grammatische Metaphorisierung (Halliday <sup>2</sup>1994: §10), sondern das Gegenteil ist der Fall. Dies zeigt – in Verbindung mit andern Diskursen – das Spannungsfeld zwischen Bürokratie und Bürgernähe, dem auch Gremien der EU zunehmend ausgesetzt sind.

Eine besondere Form von Rekontextualisierung, nämlich der Prozeß der Umwandlung in zunehmend dauerhaftere Strukturen durch Rekontextualisierung, wird von Iedema (1997) als Morphogenese bezeichnet und soll, da er mit der vorliegenden Arbeit in einem spezifischen Zusammenhang steht, in Kapitel 5.4.1 näher besprochen werden.

Die hier zitierten Analysen zeigen Wege auf, wie die Verbindung von Makro- und Mikrobereichen der Analyse m.E. adäquater und sowohl methodologisch als auch theoretisch konsistenter geleistet werden können, als die durch Fairclough's Dimension der Diskurspraxis gewährleistet würde.

### 3.3.2.2. Die soziokulturelle Dimension

Im Unterschied zu Giddens führt Fairclough in der soziokulturellen Dimension eine Differenzierung zwischen Gesellschaft als Ganzes und Institution (sowie situationellem Kontext) ein. Könnte man die Dimension der Diskurspraxis mit Fishmans klassischen Fragen der Soziolinguistik „wer mit wem über welchen Kanal spricht“ in Zusammenhang bringen, so können in der Dimension der kulturellen Praxis die Probleme „wo, unter welchen Bedingungen“ zusammengefaßt werden.<sup>30</sup> Doch obwohl Fairclough in diese Dimension situationelle ebenso wie institutionelle und gesamtgesellschaftliche Aspekte und Einflüsse auf die Textinterpretation und -produktion integriert, konzentriert er sich (ähnlich wie bei der Dimension der Diskurspraxis) in erster Linie auf einen Bereich, nämlich die gesamtgesellschaftlichen Einflüsse. Fairclough (1989: 166) konzidiert zwar die Wichtigkeit von institutioneller Analyse, sagt zwar, daß es für die Intensität und Ausführlichkeit dieser Analyse keine Faustregel geben könne, räumt ihr aber gleichzeitig in verschiedenen Beispielsanalysen nur vergleichsweise wenig Platz ein.

Die situationelle Analyse fällt überhaupt unter den Tisch. So geht Fairclough (1989: 99-102; 1992: 138-149; 1995: 98-102) z.B. bei seiner Analyse eines Kommunikationsausschnittes zwischen einem Arzt und einer Patientin in keiner Weise darauf ein, daß es sich hier um ein in einer Fernsehdokumentation (oder Gesundheitsreihe) gezeigtes Gespräch handelt, ein Kontext, der sich nicht nur marginal auf die gesamte Interaktion auswirkt, sondern auch weitreichende Folgen für die Interpretation hat. Der Arzt, ein prominenter Vertreter einer ganzheitlichen Medizin, weicht in seiner Gesprächsführung beträchtlich von „klassischen“ Arzt-Patient-Gesprächen ab, indem er sehr viele Rückfragen, „back channels“, indirekte Formulierungen, Vorschläge anstelle von Verschreibungen etc. verwendet. Fairclough interpretiert dies als einen kreativen Umgang des Arztes mit einem Genre, indem er nicht nur auf den Texttyp des Arzt-Patient-Gesprächs zurückgreife, sondern auch Formen von (therapeutischen) Beratungsgesprächen einbeziehe. Dies deutet er als einen generellen *gesellschaftlichen* Wandel, der in den größeren Rahmen einer zunehmenden „Konversationalisierung“ unserer Gesellschaft einzuordnen wäre. Diese Interpretation ist nicht ausgeschlossen, aber durch die Nicht-Berücksichtigung des unmittelbaren Kontextes und das Fehlen einer institutionellen Analyse können andere Annahmen nicht von vornherein negiert werden. Der Einfluß des Mediums Fernsehen auf die Gesprächsführung, der Charakter dieser Sendung (Demonstrationsgespräch als „Werbung“ für eine neue, "ganzheitliche" Medizin?), die Interessen des Mediums Fernsehen (zusätzlich zu den Interessen des in der Sendung agierenden Arztes) an einer solchen Sendung, die

---

<sup>30</sup> Allerdings liegt Fishmans Fragen eine gänzlich andere Konzeption des Verhältnisses von Sprache und Gesellschaft zugrunde (daß nämlich Sprache im wesentlichen die Strukturen der Gesellschaft abbilden würde), während Fairclough hier ein dialektisches Verhältnis ansetzt. Die Analogie ist also nur phänomenologisch zu verstehen.

Interessen der Patientin, sich für eine solche Sendung (immerhin hat sie Alkoholprobleme und werden familiäre Strukturen zur Sprache gebracht, also die Ver-Öffentlichung von Intimsphären) zur Verfügung zu stellen, die Frage, wie authentisch (und in weiterer Folge typisch) dieses Gespräch (unter den gegebenen Bedingungen) überhaupt sein kann, all diese Fragen müßten auch und zuvor angeschnitten werden, bevor auf gesamtgesellschaftlichen Wandel geschlossen wird.

Daher stellt sich die Frage, ob diese drei Aspekte in einer einzigen Dimension (als Analyseinheit) zusammengefaßt werden können und vor allem, ob Faircloughs Annahme, daß sie lediglich unterschiedliche Perspektiven auf ein und dasselbe Phänomen seien (Fairclough 1995: 97), haltbar ist. Das größte Problem stellt sich bei der Einbeziehung der Situation als soziokulturelle Größe. Da keine diskursive Äußerung außerhalb einer Situation vorstellbar ist, erhebt sich die Frage, ob die situationelle Analyse nicht auch in die Dimension der diskursiven Praxis eingearbeitet werden sollte (die möglicherweise in einer umfassenderen Textanalyse aufgeht). Ein weiteres Argument, das teilweise von Fairclough selbst stammt, unterstützt diese Gliederung: Fairclough rechnet die Analysen der Konversationsanalytiker zum größten Teil zum Bereich der Diskurspraxis (vgl. oben). Eines der Hauptcharakteristika von Konversationsanalytikern besteht darin, daß sie keine institutionellen oder gesamtgesellschaftlichen Aspekte für die Erklärung von Diskursphänomenen heranziehen, sondern sie lediglich aus der jeweiligen Situation heraus erklären. Schegloff (1997) hat dies in einem Prinzip formuliert, erst dann weitere Erklärungsmuster heranzuziehen, wenn bestimmte Phänomene nicht aus der diskursiven Situation heraus erklärt werden können. D.h. auch in der Konversationsanalyse wird ein enger, wenn nicht gar unhintergebarer Zusammenhang zwischen diskursivem Ereignis und Situation gesehen, weshalb es mir sinnvoll scheint, diesen Aspekt der „gesellschaftlichen“ Dimension als eine eigene Dimension zu erfassen.

Schon bei der Besprechung von Giddens' Ansatz wurde darauf hingewiesen, daß dieser keine Unterscheidung zwischen gesamtgesellschaftlichen und institutionellen Einflüssen auf ein diskursives Ereignis macht und die Probleme, die daraus resultieren können. So ist es z.B. leicht vorstellbar, daß sich institutionelle Zusammenhänge ändern, ohne daß dies gesamtgesellschaftliche Auswirkungen hätte. Wenn etwa die Organisationsformen in Unternehmen sich ändern (z.B. weg von einer stark hierarchischen hin zu einer eher partizipativen Beteiligung), dann ist daraus noch nicht zu schließen, daß die kapitalistische Gesellschaftsordnung sich umkehren oder verändern würde.<sup>31</sup> Fairclough führt diese Differenzierung nun ein,

---

<sup>31</sup> Im Gegenteil: Die heute häufig praktizierte (oder zumindest versuchte) Beteiligung von MitarbeiterInnen an den Unternehmen, in denen sie arbeiten, über die Zuteilung von Aktien oder ähnliche Formen, kann sich als Bumerang für sie herausstellen: Es gibt nämlich neuere Entwicklungen, die konstatieren, daß kein Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und der Arbeitsplatzsicherheit besteht, insbesondere dann, wenn *Die Fußnote wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.*

faßt sie aber in eine einzige Dimension zusammen. Doch aufgrund der oben angeführten Argumentation scheint es mir sinnvoll, diese Dimensionen nicht nur analytisch, sondern auch in ihrer angenommenen Wirkungsweise zu differenzieren, wobei zwischen den einzelnen Dimensionen ein dialektisches Verhältnis besteht, d.h. einzelne Institutionen/Organisationen immer entsprechend den Einflüssen von größeren Einheiten geformt werden, aber auch auf diese wieder zurückwirken.

Bereits in Wodak/ Menz/ Mitten/ Stern (1994) und detailliert in Mitten/ Wodak (1997) wurde ein Modell vorgestellt und angewandt, das das Verhältnis von Text/Diskurs und Kontext graphisch/metaphorisch in konzentrischen Kreisen darstellt.<sup>32</sup>

Diese Trennung ist nicht zuletzt deshalb notwendig, weil sonst nicht unterschieden bzw. analysiert werden kann, ob bestimmte Erscheinungsformen von Diskursen auf institutionelle/organisatorische Besonderheiten, Gegebenheiten der Situation oder tatsächlich auf größere Trends in der Gesellschaft (die auch wieder näher spezifiziert werden muß)<sup>33</sup> beruhen.

### 3.3.2.3. Hegemonie

Fairclough 1992 verwendet das Gramsci'sche Konzept der Hegemonie, um Machtdimensionen, insbesondere ungleiche Machtverteilungen (Herrschaft, „domination“) erfassen und erklären zu können. Hegemoniale Auseinandersetzung wird von Fairclough vor allem an Bruchstellen der Gesellschaft gesehen, in denen relativ große Instabilität herrscht und wo es um die Erringung der (gesellschaftlichen) Vorherrschaft geht. Zwei kritische Überlegungen sind dazu anzumerken. Hegemonie ist ein im Grunde statisches Konzept, das eine Form von Führerschaft bezeichnet, die vor allem durch Konsens arbeitet. Dies setzt jedoch voraus, daß es so etwas wie Konsens gibt (Übereinstimmung in Zielen, Werten etc., die auch gemeinsam geteilt werden). Dies ist jedoch prinzipiell in Zweifel zu stellen (vgl. die Diskussion konsensueller Modelle in Kap. 2). Fairclough scheint dies ebenfalls so zu sehen, jedenfalls betont er immer wieder vor allem die Auseinandersetzungen um

---

#### *Fortsetzung der Fußnote*

Aktionärsinteressen in Form von schnell realisierbaren Gewinnen im Zentrum der Unternehmenspolitik stehen. MitarbeiterInnen haben also lediglich das doppelte Risiko, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, wenn es dem Unternehmen gut geht, und Kapital zu verlieren, wenn es dem Unternehmen schlecht geht.

<sup>32</sup> Zu den Überlegungen bezüglich des Kontextes vgl. Wodak (1996:20-22) und Wodak/ de Cillia/ Reisigl/ Liebhart/ Hofstätter/ Kargl (1998).

<sup>33</sup> Die Gefahr, spezifische Gegebenheiten einer bestimmten Gesellschaft zu verallgemeinern, würde einem unreflektierten Ethnozentrismus Vorschub leisten. Fairclough allerdings gerät in all seinen Ausführungen niemals in diese Gefahr. Seine Verallgemeinerungen (wenn überhaupt) betreffen, wie ausgeführt, eher die Vernachlässigung von situationellen und institutionellen Einflüssen in seinen empirischen Analysen (nicht so sehr in seinem Modell).

gesellschaftliche Vorherrschaft. Dazu interpretiert er das Konzept Gramscis in einer Weise um, die m.E. genau an dieser zugrundeliegenden Konsensbildung (die konstitutiv für Gramsci und den Hegemoniebegriff im allgemeinen ist) vorbeigeht. D.h. um Auseinandersetzungen gesellschaftlicher Art erfassen zu können, ist das Hegemoniekonzept ungeeignet, es ist vielmehr (auch von Gramsci selbst) dazu ersonnen worden, um angesichts von Ungleichheit und Herrschaft die relative *Stabilität* von Gesellschaften und ihren Klassen erklären zu können (nicht deren Veränderungen und Wandel). Insofern sind Begriffe wie „hegemonial struggle“, die von Fairclough kontinuierlich verwendet werden, in sich selbst widersprüchlich. Die Erreichung von Macht kann nicht über Hegemonie geschehen, sondern Hegemonie ist vielmehr eine Form der Machterhaltung, nämlich über konsensuelle Einbeziehung der weniger Mächtigen in einigen Teilaspekten, meist wohl ohne sie über diese Form der Herrschaft aufzuklären.<sup>34</sup> Allerdings erhebt sich die Frage, ob Machterhaltung tatsächlich und in erster Linie über konsensuelle Einbeziehung der Beherrschten aufrecht erhalten wird. Viel wahrscheinlicher ist, daß mangelnde Koordination von Opposition und Resistenz, die *nicht* gleichbedeutend sind mit stillschweigendem Einverständnis mit den herrschenden Verhältnissen, einen hauptsächlich Grund für den Erhalt des Status quo darstellen. Vor allem im mikrosoziologischen Bereich von Diskursanalyse lassen sich - z.B. in den von mir durchgeführten Interviews - immer wieder Widerstände gegen, Dissens und Unzufriedenheit mit herrschenden Verhältnissen im Unternehmen finden. In der Praxis sind diese Widerstände und Unzufriedenheiten jedoch so disparat und widersprüchlich, daß eine geeinte Gegenposition, die größere Veränderungen erzwingen könnte, nicht zustande kommt. Die Partikularinteressen sind aufgespalten entlang von Geschlechts-, und Positionslinien, die es (zum Zeitpunkt der Untersuchung) unmöglich machen, die herrschenden Verhältnisse über eine Beschwerde in den Interviews hinaus für die eigene Praxis zu verändern. Machterhalt geschieht also nicht so sehr oder über weite Strecken nicht nur über konsensuelle Einbindung, sondern auch und viel mehr über das altbekannte Prinzip von Teilen und Herrschen.

Hegemonie ist daher m.E. besser als *eine* Form von ideologischer Wirkungsweise von symbolischen Formen (wie etwa Diskursen) zu verstehen, aber eben nicht die einzige und, wie oben ausgeführt, auch nicht die dominante. Daher ist es m.E. nach wie vor sinnvoller, auf einem (kritisch eingeschränkten und definierten) Ideologiebegriff bei der Analyse von ungleichen Machtverhältnissen zu rekurrieren (vgl. Menz 1991a und die Ausführungen in Kap. 3.2), als ein konsensuelles Konzept wie das der Hegemonie heranzuziehen.

Machtausübung ist letztlich nicht monokausal, sondern vielschichtig zu verstehen. Ihre Konzeption hat gegenseitige Interdependenzen, Beeinflussungen,

---

<sup>34</sup> Vgl. dazu Giddens' Attribute für Ideologien (Kap. 3.1).

Abhängigkeiten, Erscheinungs- und Wirkungsformen zu berücksichtigen. Insbesondere in Bereichen der Unternehmenskommunikation, die über weite Strecken der Herkunftsort jener großen gesellschaftlichen Veränderungen ist, die Fairclough (1995: 13ff.) konstatiert, sind Machtverhältnisse oft wesentlich komplexer, als dies über eine Dimension der soziokulturellen Praxis im Rahmen eines Hegemoniebegriffs erfaßt werden könnte (vgl. auch die Kritik an Mumby in Kap. 3.2). Insbesondere kann nicht immer und jederzeit festgestellt werden, wo „die Macht“ während einer Interaktion liegt; sie ist wohl zumindest über Teilstrecken als oszillierende Relation zu begreifen, die im Laufe einer Interaktion zwar einerseits reproduziert wird, aber andererseits auch (in Teilbereichen) zur Disposition, d.h. Gegenstand des Interaktions- und Aushandlungsprozesses steht. D.h. daß Macht und Machtverhältnisse insbesondere auf der (mikroanalytischen) Ebene der realen Interaktion nicht als statisch (vgl. z.B. Fairclough 1989 und die unidirektionalen Pfeile), sondern vielmehr als (in Grenzen und abhängig von Status der Beteiligten, Thema und Situation) aushandelbar gesehen werden müssen.

#### 3.3.2.4. Der Standpunkt des Beobachters

Wenn jedoch nicht von vornherein klar ist, wo „die Macht liegt“, wenn gerade dieser Aspekt unter unterschiedlichen Einflüssen erst im Laufe des Gesprächs teilweise konstruiert wird, dann wird auch die von Fairclough vertretene Position des Analytikers problematisch. Nach Fairclough (1995: 15ff.) ist es das Interesse des Kritikers, *ungleiche Machtverhältnisse* (Herrschaft) aufzuzeigen und zur Diskussion zu stellen. Dies ist einfach - und unwidersprochen -, wenn die Machtverhältnisse eindeutig sind, wenn diesbezüglich eine Zuordnung sinnvoll und möglich ist. Insofern sind auch relativistische Positionen, die dieser Auffassung vorwerfen, sie würde eine besondere Position - sozusagen als Schiedsrichter außerhalb der Gesellschaft - usurpieren, zurückzuweisen (und Fairclough tut dies auch), weil ja für den Kritiker keine absolute Position postuliert wird. Aber in Bereichen, in denen (temporär und örtlich begrenzt) Machtverhältnisse im Entstehen, in Veränderung oder einfach undefiniert sind, kann dies nicht mit der gleichen Leichtigkeit funktionieren. Hier fehlt der Anker der Gewißheit des sicheren Urteils. Daher müssen andere Lösungen gefunden werden, die es jedoch ebenso vermeiden, in die Falle des Relativismus zu gehen, in dem allen Positionen derselbe Stellenwert und damit eine große Beliebigkeit zugewiesen wird. In Kap. 5.6 werde ich einen Ansatz ausarbeiten, der m.E. für die Analyse von interner Unternehmenskommunikation in bezug auf die Position des Kritikers befriedigender als Faircloughs Ausführungen ist und u.a. eine Rückbindung an die Betroffenen als eine Quelle der Verankerung vorschlagen.

#### 3.3.2.5. Der Geltungsbereich von Theorien

Auf die prinzipielle Problematik (wenn nicht gar Unmöglichkeit), detaillierte Mikroanalysen mit „makrosoziologischen“ Aspekten in *einer* Untersuchung unter

einen Hut zu bringen, werde ich in Kap. 6 näher eingehen. Hier geht es mir darum, Faircloughs Position in dieses Spektrum einzuordnen. Er selbst hat ja den Anspruch, Mikro- und Makrobereich durch die Dimension der „discursive practice“ verbunden zu haben. In vorderster Linie interessieren ihn jedoch makrosoziologische Veränderungen und Theorien, die sich mit diesen beschäftigen. So hat er z.B. in seinem Artikel über „marketization of public discourse“ (= Fairclough 1995: 130-166) einige übergreifende generelle Trends wie „Posttraditionalität“ (Giddens 1991), Tendenz zum Expertentum und Konsumentenorientiertheit aufgegriffen und Parallelen in der Diskursanalyse gebildet, wie etwa die Konversationalisierung von öffentlichem Diskurs (d.h. die Eroberung des formalen öffentlichen Diskurs durch immer stärker an private, informelle Formen angenäherte Gesprächsmuster). In unterschiedlichen Analysen versucht Fairclough nachzuweisen, daß diese Muster sich auch im Diskurs finden lassen, etwa in einem Wandel der klassischen Arzt-Patienten-Gespräche hin zu mehr Beratung (= „informell“) (vgl. auch Kap. 3.3.2.2) oder der „Vermarktung“ von universitären Stellenausschreibungen, also in der Verschiebung von bisher vor allem dem Wirtschaftsbereich zugeschriebenen Mustern auf andere Bereiche der Gesellschaft. Die soziologischen Diagnosen und Prognosen über gesellschaftliche „Megatrends“ (Naisbitt 1984, 1995, Gößl 1997) sind in sich interessant und als mögliche generelle theoretische Konstrukte brauchbar, allerdings scheint mir Faircloughs Umsetzung in der konkreten diskursanalytischen Interpretation nicht immer ganz unproblematisch. So ist aufgrund der fehlenden Auseinandersetzung mit situativen und institutionellen Bedingtheiten (vgl. Kap. 3.3.2.2) die Anbindung an große gesamtgesellschaftliche Trends eher fragwürdig, die Verbindung bzw. „Erklärung“ manchmal *ad hoc* und impressionistisch, da nicht genügend durchargumentiert und analytisch getrennt von anderen (u.U. „näherliegenden“<sup>35</sup>) Erklärungsmöglichkeiten. Hier ist also ein Widerspruch zwischen theoretischem Anspruch und empirischer Realisierung zu vermerken.<sup>36</sup> Insbesondere für die Analyse von Unternehmens- und Wirtschaftskommunikation im weiteren Sinne sind Faircloughs kritische Analysen über deren Trends, die sich gesamtgesellschaftlich ausweiten würden („marketization, consumerism“ etc.) nur bedingt brauchbar, da es sich bei Wirtschaftskommunikation um den genuinen und angestammten Platz dieser Trends in westlichen Gesellschaften handelt. Diese Charakteristika könne daher nicht als Ausgangspunkt für eine kritische Durchleuchtung von Unternehmenskommunikation genommen werden, da ihre Pflege, d.h. ihr Vorkommen, Definitionsbestandteil ihrer Aufgaben und Tätigkeiten in kapitalistischen Gesellschaften ist, welchen Standpunkt auch immer man dazu einnehmen möge.

---

<sup>35</sup> In Sinne seines Schichtenmodells (vgl. Abbildung 3.2) und dessen Adaptierung durchaus auch metaphorisch zu verstehen.

<sup>36</sup> Möglicherweise handelt es sich dabei sogar um ein Paradox, also einen Widerspruch, der sich nicht lösen läßt (vgl. Kap. 6).

Ein weiterer Punkt ist allerdings hier anzumerken, und zwar die empirische Basis von Faircloughs Analysen. In den drei hier als Referenzen herangezogenen Arbeiten (Fairclough 1989, 1992, 1995) überschneidet sich vor allem das empirische Analysematerial in einem beträchtlichen Maße, so daß insgesamt die Grundlage für einen Zusammenhang zwischen makrosoziologischen Dynamiken und diskursanalytischem Mikrobereich sehr schmal ist, folglich auch hier nur punktuelle Ergebnisse vorliegen.

Resümierend läßt sich sagen, daß Fairclough ein Modell ausgearbeitet hat, das explizit diskursanalytische Erkenntnisse in gesellschaftliche Theorien einbaut und so eine Brücke zwischen Diskursanalyse und der Nachbardisziplin der Soziologie schlägt. In dieser Ausführlichkeit ist dies m.W. zum ersten Mal geschehen. Dabei hält er in kritischer Weise an einem negativ konzipierten Ideologiebegriff fest, der auch eine klare Position in bezug auf gesellschaftliche Ungleichheit ermöglicht und Perspektiven für Veränderungen öffnet. Darüber hinaus lenkt er die Aufmerksamkeit auf die Erklärungsmöglichkeiten von sozialem und diskursivem *Wandel*, betont also dynamische und prozeßhafte Aspekte gegenüber in der bisherigen Diskursanalyse eher statischen Ansätzen.

Allerdings scheinen mir die dafür gewählten Modelle nicht in jeder Hinsicht glücklich gewählt zu sein, da Fairclough z.B. mit dem Hegemoniekonzept einen Erklärungsansatz zur *Aufrechterhaltung* von sozialen Verhältnissen aufgreift, der m.E. nicht dynamisch konzipiert ist (Gramsci 1975, Baratta 1990, Tselis 1995). Darüber hinaus bleibt seine Argumentation in bezug auf den Standpunkt des Kritikers (vor allem für ambige Situationen) unzureichend und ist die Verbindung von mikro- und makrosoziologischen Aspekten nicht zufriedenstellend gelungen, da einerseits ausreichende gesellschaftliche, institutionelle, und Kontextanalysen fehlen, andererseits die empirische Basis doch einigermaßen klein ist. Gerade die „Wiener Schule“ (Leidolter 1975, Wodak 1981, 1996, Lalouschek/ Menz/ Wodak 1990, Menz 1991, Wodak et al. 1990, 1994, 1998, Lalouschek 1995, Gruber 1991, 1997 etc.) hat immer wieder gezeigt, wie aus der Verbindung von größeren Datenmengen, dichten ethnographischen Beschreibungen und kritischer Diskursanalyse zielführende Untersuchungen durchgeführt werden können. Daher stellt sich auch die vorliegende Arbeit in diese Tradition (vgl. Kap. 6 zum empirischen Datenmaterial).

Obwohl Fairclough immer wieder betont, daß Diskurse Teil der sozialen Praxis wären, räumt er, wie aufgezeigt, sozialen Dimensionen (der Situation und der Institution/Organisation) sowie der Konstruktion von relevanten Realitäten im Diskurs kaum bis gar keinen Platz ein. Aus diesem Grund bedürfen seine Analysen und sein Ansatz generell einer Ergänzung, wenn nicht gar einer weitgehenden Umgestaltung. Einige Argumente und eine Theorie, die stärker die konstruktivistischen und organisationsspezifischen Besonderheiten von Unternehmenskommunikation in die Diskussion einbringt, soll nun ergänzend herangezogen werden. Dazu eignet sich m.E. insbesondere ein Ansatz, den Karl E. Weick ausgearbeitet hat und der v.a.



sozialpsychologische und soziologische Aspekte des Organisierens in seine Theorie einbezogen hat. Während kritische Ansätze in erster Linie jenen Aspekt in den Fokus ihrer Analysen stellen, den ich als *Fremdorganisation* (vgl. Kap. 5.4) bezeichnet habe, werden im folgenden verstärkt Modelle diskutiert, die die Bedeutung von *Selbstorganisation* für Organisationen betonen.

## 4. Weicks Theorie des Organisierens

Wie bereits oben (vgl. Kap. 2) ausgeführt, sind traditionelle organisationskommunikative Ansätze vor allem in zwei Richtungen kritisiert worden, nämlich einerseits, daß sie unkritisch herrschende Normen als „natürlich“ und universell gegeben akzeptieren würden und zweitens, daß sie von einem konsensuellen Verständnis von Organisation ausgehen. Gegen den erstgenannten Schwachpunkt haben sich vor allem kritische Theorien (vgl. z.B. insbesondere Kap. 3.2) gewandt, ohne jedoch das zweite Defizit genügend zu thematisieren. Hier lassen sich nun Argumente einbeziehen, die Karl E. Weick in seinen Überlegungen zum „Prozeß des Organisierens“ angestellt hat.<sup>1</sup> Er vernachlässigt allerdings andere Aspekte (positionelle Macht, Definitionsmacht; vgl. Kap. 4.4), weshalb im abschließenden Kapitel ein integrierender Ansatz entwickelt werden soll.

Ähnlich wie die Mehrzahl der systemischen Ansätze (March/Olson, Simon) lehnt Weick die Vorstellung von Organisationen als einheitlichen Gebilden mit einem bestimmten Zweck ab. Im Unterschied zu den systemischen Ansätzen vertritt er (ähnlich den meisten Konzeptionen zur Organisationskultur) eine interpretative Perspektive und entgeht damit mancher Beschränktheit jener Ansätze (vgl. Kap. 2.3). Darüber hinaus jedoch, und das unterscheidet ihn von den normativen Modellen der Organisationskulturansätze und deren inhärenten Problemen (vgl. Kap. 2.3), macht sein Modell vor allem die Grundidee so attraktiv, daß für das Funktionieren von Organisationen keine gemeinsam geteilten Ziele (Werte, Normvorstellungen) als Voraussetzung notwendig sind.

Weick schlägt in seinem Konzept des Organisierens folgende Definition vor:

Organisieren [...] [ist definiert] als *durch Konsens gültig gemachte Grammatik für die Reduktion von Mehrdeutigkeit mittels bewußt ineinandergreifender Handlungen*. Organisieren heißt, fortlaufende unabhängige Handlungen zu vernünftigen Folgen zusammenzufügen, so daß vernünftige Ergebnisse erzielt werden.  
(Weick 1995: 11; Hervorhebung im Original)

Diese Definition unterscheidet sich in mehreren Punkten von den bisher besprochenen oder jenen, die in Theorien der Organisationskultur implizit verwendet werden. So grenzt sich Weick gegen eine statische Auffassung von Organisationen als sozia-

---

<sup>1</sup> Die englische Originalausgabe erschien in zweiter überarbeiteter Fassung 1979 bei Addison-Wesley Publishing Company unter dem Titel „The social psychology of organizing“. Sie erschien 1985 in deutscher Übersetzung im Suhrkamp Verlag. Die Taschenbuchausgabe von 1995 in der Reihe „suhrkamp taschenbuch wissenschaft“ ist wort- und seitenidentisch mit der von 1985. Die Referenzen beziehen sich daher auf die Ausgabe von 1995 (erste Auflage).

len Einheiten mit bestimmten Rollenverteilungen und betont vielmehr den „Prozeß des Organisierens“. Er betont also die dynamischen Aspekte als die interessanten gegenüber Strukturen und Entitäten einer Organisation. Organisation besteht demnach eher in einer kontinuierlichen menschlichen Tätigkeit als in festgefügt Strukturen und Rollenbeziehungen.<sup>2</sup>

#### 4.1. Interdependenz

Ein Hauptfehler, den Organisationsanalytiker (und Manager) machten, ist nach Weick die Suche von kausalen Zusammenhängen in Organisationen, nach Ursache und Wirkung, nach abhängigen und unabhängigen Variablen. Diese Unterscheidungen seien kaum zu finden, und schwer sinnvoll zu interpretieren, da meistens die Umkehrung von (scheinbarer) Ursache und Wirkung genau so viel Sinn mache (S. 126). Insofern wirken Wirkungen auf ihre Ursachen zurück und verändern sie so wiederum, was zu einer zirkulären gegenseitigen Beeinflussung führt, in der ein Beginn nur willkürlich auszumachen ist. Weick spricht hier folgerichtig von *Kausalschleifen*. D. h. Ursache und Wirkung stehen nicht in einem einfachen *linearen*, kausalen Zusammenhang, sondern sind wechselseitig aufeinander bezogen bzw. *interdependent*.

Zweitens seien die meisten Variablen (Verhaltensweisen, Reaktionen) von anderen abhängig, die wiederum von anderen abhängig sind, so daß eine eigentliche, unmittelbare Ursache häufig nicht mehr ausgemacht werden kann. Oder aber auch: Scheinbar kleine Gegebenheiten können große Auswirkungen haben.<sup>3</sup> Dies ist modellhaft durch abweichungsausweitende bzw. neutralisierende Schleifen zu erklären. Wenn sich angenommenerweise zwei Variablen gegenseitig beeinflussen, so kann die Richtung der Beeinflussung direkt oder invers sein. Direkt wäre sie,

---

<sup>2</sup> Diese Konzeption bietet m.E. auch entscheidende Vorteile gegenüber der von Luhmann entwickelten evolutionären Systemtheorie (Luhmann 1984.). Die dort vorausgesetzte strikte Trennung von psychischen (= Individuen) und sozialen Systemen bedingt erstens eine vollständige Entlassung des Akteurs aus der Verantwortung für sein/ihr Handeln, da die gesamte Verantwortung beim System und letztendlich bei der „Gesellschaft“ liegt. Zweitens müßte, wenn Individuen in sozialen Systemen ausschließlich als „Rollen“ konzipiert sind, jede Kommunikation in vergleichbaren Kontexten ähnlich ablaufen. Dies ist aber nicht der Fall (vgl. Theis 1994: 95).

<sup>3</sup> Weick argumentiert das an einem konstruierten Beispiel über die Entstehung einer Stadt aufgrund der Tatsache, daß einem Siedler die Achse seines Planwagens gebrochen ist. Aufgrund dieses Mißgeschicks beschließt er, an dieser Stelle zu bleiben und eine Farm zu errichten. Nach und nach schließen sich andere Siedler, die zufällig vorbeikommen, an, so daß in der Folge eine Stadt entsteht. Wenn man nun aus der Retrospektive zu erklären versucht, warum eine Stadt genau an dieser bestimmten Stelle entstand, dann wird der Achsenbruch schwerlich als Ursache angegeben werden können. Aber alle anderen möglichen Erklärungen wie klimatische, geographische Bedingungen etc. wären eine „falsche“ bzw. unzutreffende Erklärung (auch dies kann als ein Beispiel für retrospektive Sinngebung gesehen werden).

wenn die Erhöhung (Verringerung) der einen Variable eine Erhöhung (Verringerung) der anderen Variable bedingt. Invers ist die Beziehung, wenn die Erhöhung der einen Variable einen niedrigeren Wert der anderen Variable verursacht und umgekehrt. Stabil ist ein Verhältnis zwischen zwei Variablen nur, wenn in der Kausalschleife, die die beiden Variablen miteinander in Beziehung setzt, eine Richtung eine direkte und die andere Richtung eine inverse Beeinflussung enthält. In einer Sitzung oder Diskussionsrunde könnte z.B. die Anzahl der Ideen, die ich habe, jeweils direkt mit meiner Bereitschaft, Kommentare abzugeben in Zusammenhang stehen und umgekehrt. Je mehr Ideen ich habe, desto mehr Kommentare gebe ich ab, je mehr Kommentare ich abgebe, desto mehr neue Ideen kommen mir. Dies wird, wenn nicht etwas anderes passiert (was wahrscheinlich ist), zu einem Gegenvortrag (bzw. einer Alleinunterhaltung) meinerseits führen. Beide Variablen beeinflussen einander direkt. Ein anderes Beispiel der jeweils inversen Beeinflussung ließe sich etwa folgendermaßen denken: Mein Gefühl von Langeweile könnte (in derselben Diskussionsrunde) indirekt mit meinem Verständnis des Vortrags zusammenhängen, das wiederum invers meine Langeweile beeinflusst. Je *größer* meine Langeweile, desto *kleiner* mein Verständnis und je *kleiner* mein Verständnis, desto *größer* meine Langeweile. Auch hier ist es offenkundig, daß diese Kausalschleife letztlich aufgrund meines Einschlafens in völligem Unverständnis enden wird. Beide Beispiele sind Illustrationen für *abweichungs-ausweitende* Schleifen (S.109). Sie machen das Verhältnis der beiden Variablen zueinander wesentlich instabil. Allerdings muß die Instabilität nicht zwangsweise - wie in den Beispielen - destruktiv sein.

Sehen wir uns ein letztes Beispiel der fiktiven Diskussionsrunde an: So könnte etwa die Zahl der abgegebenen Kommentare in direktem Zusammenhang mit der Zahl der Vielfalt der vorgetragenen Ideen stehen: Je mehr Kommentare, desto vielfältiger die Ideen. Wenn nun die Zahl der Ideen immer mehr zunimmt, könnte die Zahl der Kommentare abnehmen, z.B. weil die Kommentierenden zunächst die vielen neuen Ideen verarbeiten müssen, es besteht also ein inverser Zusammenhang. Wenn man den Zyklus einige Male durchläuft, wird man feststellen, daß er im wesentlichen stabil ist. Denn sobald die Zahl der Kommentare abnimmt, nimmt auch die Zahl der Ideen ab. Wenn aber weniger Ideen kommen, steigt die Zahl der Kommentare wieder an (da die Kommentierenden jetzt wieder mehr Kapazität haben, Ideen zu entwickeln) usw.

Diese Analyse ist nicht nur auf jeweils zwei Variablen zutreffend, sondern auch auf ganze Systeme (Organisationen). Für die Stabilität von Systemen ist dabei (genauso wie für die Stabilität zwischen zwei Variablen) folgendes festzuhalten: Die Gesamtzahl aller *inversen Beeinflussungen von Variablen* muß ungerade (und nicht

null) sein. Wenn dies der Fall ist, sind die Schleifen insgesamt neutralisierend, das System stabil.<sup>4</sup>

Entscheidend ist laut Weick, daß die Beziehungen und Muster zwischen den Variablen ausschlaggebend sind und nicht die Inhalte der einzelnen Variablen. D.h. ein instabiles System kann nicht durch die Änderung des Werts einer Variable stabilisiert werden, sondern nur durch die Herstellung eine ungeraden Anzahl von inversen Beziehungen.

Die grundlegende Eigenschaft der Interdependenz ist, daß Muster und Beziehungen die Realitäten sind, mit denen Sie zu tun haben; Inhalte sind belanglos. Wenn eine Variable verfestigt ist [vgl. die Beispiele eins und zwei oben, Anm. FM], würde es überhaupt nichts nützen, auf einzelne Variablen einzuwirken. Der einzige Ort, an dem Sie einen bedeutsamen Wandel herbeiführen können, liegt *zwischen* [Herv. im Original] den Variablen.

(Weick 1995: 116)

Würde man lediglich den Wert einer Variable verändern (z.B. die Toleranzschwelle des Eintretens meiner Langeweile erhöhen), würde sich nichts an der Instabilität des Systems selbst verändern, sondern höchstens der Zeitpunkt der Kulmination etwas verschoben werden.

Sinnvollere Möglichkeiten der Durchbrechung des Circulus vitiosus sind die Einbeziehung anderer Variablen, so daß die Anzahl der inversen Beeinflussung ungerade wird (vgl. Weick 1995: 116f.) oder die Möglichkeit der *Reflexion* und Kontemplation, um die Direktheit der Beeinflussung einer Variable oder die Richtung der Dynamik umzudrehen.

Aus diesen Überlegungen ist die Schlußfolgerung abzuleiten, daß Eingriffe in ein System im allgemeinen Resultate zeitigen, die nicht erwünscht oder nicht vorhersagbar sind - insbesondere dann, wenn den Entscheidungen vermeintlich linear kausale Zusammenhänge zugrundegelegt werden. Interdependenz, also die zirkuläre Kausalität, die Unmöglichkeit, Ursache und Wirkung sicher zu unterscheiden, da sie einander gegenseitig beeinflussen, bewirkt diese Dynamik (vgl. auch Simon 1957, March/ Olsen 1958 etc. zu rationalen Organisationen). Die praktische Schlußfolgerungen daraus sind:

- Organisationen werden eher überverwaltet als zu wenig organisiert, und dieses übermäßige Eingreifen ist häufiger die Ursache von Problemen als zu geringes Eingreifen. Dies ist deshalb der Fall, weil Systeme, wenn die Zahl der negativen

---

<sup>4</sup> Allerdings wird es in der Praxis selbst kleiner Organisationen schwierig sein, alle - oder sei es auch nur die relevanten - Variablen und ihre Beziehungen untereinander eruieren zu können. Insofern hat Weicks Modell eher heuristischen oder therapeutischen (Baecker 1993) Wert.

Zyklen ungerade ist, dazu tendieren, Störungen selbst auszugleichen (negative Rückkoppelung).

- Man kann niemals ein Ding, Problem etc. auf einmal erledigen (Weick 1995: 347). In einem hoch interdependenten System haben Handlungen, Einwirkungen auf andere Handlungen und Konsequenzen, die zum Zeitpunkt der Ausgangshandlung nicht absehbar sind. „Rationales“, lineares Handeln unter der Prämisse, daß bestimmte Wirkungen (Ergebnisse) bestimmten Ursachen (Handlungen) zugeschrieben werden, wird daher wenig treffsicher sein und öfter zu Fehlinterpretationen (und Fehlentscheidungen) führen, als die Voraussagen richtig sein werden. Für unsere Zusammenhänge wird sich daher die Frage stellen, wie ein Kontext aufrechterhalten werden kann, in dem auf die Zirkularität von Ursache und Wirkung vermehrt eingegangen werden kann und auf komplexe Zusammenhänge reagiert werden kann, d.h. mehrere Dinge auf einmal getan werden und Wahlmöglichkeiten (Korrekturen) erhalten bleiben. Vor allem wird interessant sein, wie sprachliches Handeln in derartigen Kontexten aussieht, wenn man davon ausgeht, daß ein Großteil der Tätigkeiten in Organisationen aus eben diesen besteht (vgl. z.B. Mintzberg 1973, Boden 1995, um nur einige wenige Beispiele zu nennen). Dies wird uns in Kap. 9 eingehend beschäftigen.

## 4.2. Äquivalenzstrukturen und doppelte Interakte

Organisieren geschieht nach Weick durch Prozesse, die ineinandergreifende Verhaltensweisen von zwei oder mehr Personen enthalten, die er *Interakte* nennt. Die Verhaltensweisen der beiden (oder mehreren) Personen bedingen einander, so daß die Reaktion A's von der Verhaltensweise B's abhängt. Wenn nun A wiederum auf B's Reaktion (Interakt) reagiert, so liegt nach Weick ein *doppelter Interakt* (S. 130) vor.<sup>5</sup> Diese Struktur ist eindeutig interaktiv definiert, d.h. Kommunikation spielt in

<sup>5</sup> Weick (1995: 168) gibt u.a. folgende Beispiele für Akte, Interakte und doppelte Interakte:

<b>Akt</b>	<b>Interakt</b>	<b>doppelter Interakt</b>
<b>Handlung der Person</b>	<b>Reaktion der anderen Person</b>	<b>Reorganisation durch die erste Person</b>
1. Isoliert ein Teilstück des Inputs	Akzeptiert diese Wahl, weist sie zurück oder modifiziert sie	Gibt das gewählte Teilstück auf, revidiert es oder behält es bei
2. Wählt eine Interpretation zur Anwendung auf den Input	Akzeptiert diese Interpretation, weist sie zurück oder modifiziert sie	Gibt die Interpretation auf, revidiert es oder behält es bei

*Die Fußnote wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.*

diesem Organisationsmodell eine einflußreiche, entscheidende Rolle. Diese Strukturen und ihre Zusammensetzung bilden diejenigen Muster, durch die sich eine Organisation beschreiben läßt. Muster werde von Weick nicht als sprachliche Muster verstanden, sondern als Muster von Strukturen, die bestimmte Regelmäßigkeiten aufweisen. In der Berufung auf bestimmte Interaktionsstrukturen, aber gleichzeitigen Vernachlässigung ihrer tatsächlichen Realisierung und den damit verbundenen Folgen - insbesondere der Multifunktionalität und Mehrdeutigkeit derartiger Interaktionen (jetzt im diskursanalytischen Sinn) liegt gleichzeitig eine Schwäche von Weicks Ansatz, der mit der vorliegenden Untersuchung eine empirische Validierung und Spezifizierung erfahren soll.

Bei der Konzeptualisierung der ineinandergreifenden Tätigkeiten, des Organisierens also, greift Weick auf Allports (1962) Begriff der kollektiven Struktur und Wallace's<sup>6</sup> Konzept der wechselseitigen Äquivalenzstruktur zurück. Kollektive Struktur läßt sich am besten mit gegenseitigen Erwartungshaltungen erklären. Wenn zwei oder mehr Menschen in einer Gruppe zusammenkommen, besteht die Möglichkeit, daß sie voneinander profitieren können, daß sie dadurch eine höhere Bedürfnisbefriedigung erhalten. Dazu ist jedoch eine für diese Zwecke kontinuierliche Anwesenheit der anderen Person(en) nötig. Entscheidend ist, daß die Leute zusammenkommen, um irgendetwas zu tun und *darauf angewiesen sind*, daß die *andere* Person bestimmte

*Fortsetzung der Fußnote*

3. Konstruiert eine neue Interpretation	Akzeptiert die Konstruktion, weist sie zurück oder modifiziert sie	Gibt die Konstruktion auf, revidiert es oder behält es bei
4. Differenziert eine vorliegende Interpretation durch Herausarbeiten einer neuen Komponente	Akzeptiert die Differenzierung, weist sie zurück oder modifiziert sie	Gibt die Differenzierung auf, revidiert es oder behält es bei
5. Stellt einen Satz von Substantiven für die Anwendung auf den Input zusammen	Akzeptiert die Zusammenstellung, weist sie zurück oder modifiziert sie	Gibt die Zusammenstellung auf, revidiert es oder behält es bei
6. Beurteilt die Angemessenheit der angewandten Interpretation	Akzeptiert die Beurteilung, weist sie zurück oder modifiziert sie	Gibt die Beurteilung auf, revidiert es oder behält es bei

Durch diese sechs Zyklen wird Mehrdeutigkeit zeitweise vermindert (vgl. Kap. 4.3).

<sup>6</sup> Wallace entwickelte sein Konzept allerdings im Rahmen eines anthropologisch-ethnologischen Kontextes.

Dinge tut, um selbst ans Ziel zu kommen (die gewünschte Handlung ausführen zu können).

Um kollektiv zu handeln, müssen sich die Leute nicht einig sein über die Ziele. Sie können recht verschiedene Zwecke aus recht unterschiedlichen Gründen verfolgen. Alles, was einer vom anderen in diesem Anfangsstadium verlangt, ist die Mitwirkung an ihrer Aktion. Warum diese Person der Mitwirkung zustimmt oder warum diese Mitwirkung benötigt wird, ist sekundär gegenüber der Tatsache, daß sie geleistet wird. Partner in einer kollektiven Struktur teilen Raum, Zeit und Energie miteinander, sie müssen nicht Visionen, Sehnsüchte und Absichten teilen. Dieses Teilen kommt sehr viel später, wenn es überhaupt kommt.

(Weick 1995: 132f.)

Die Entwicklung bzw. das Vorhandensein gemeinsamer Ziele ist nicht notwendig, ja in der Regel (in Unternehmen) auch nicht vorhanden ist. Notwendig ist lediglich die anfängliche Übereinstimmung in der Wahl der Mittel und die daraus folgenden gemeinsamen, aufeinander abgestimmten Handlungen.

Um in eine Gruppe eingebunden zu sein, ist es auch nicht nötig, dies mit allen Verhaltensweisen zu sein. Allport (1962) hat dafür den Begriff des partiellen Einschlusses entwickelt, der besagt, daß für die Aufrechterhaltung einer kollektiven Struktur nicht alle Verhaltensweisen ihrer Mitglieder in gleicher Weise eingebunden sein müssen. Ähnlich argumentieren auch Eisenberg/ Phillips (1991). In erfolgreichen Organisationen müssen ihre Mitglieder ein Gleichgewicht zwischen individueller Autonomie (nach Allport jene Verhaltensweisen, die nicht für die kollektive Struktur relevant werden) und Kooperationsbereitschaft zur Erfüllung ihrer Arbeit (Allports partieller Einschluß) finden. Dazu ist es nicht nötig, sondern eher hinderlich, zu viele Verhaltensweisen einzubringen.

Für unseren Zusammenhang bleibt festzuhalten, daß *gemeinsame Ziele für die Aufrechterhaltung einer Organisation nicht notwendig sind*. Die Voraussetzung einer „Organisations“-Kultur, gemeinsam geteilter Überzeugungen oder gar der teleologischen Funktion muß daher nicht mehr kontrafaktisch als Konstrukt aufrecht erhalten werden, um die Stabilität von Gruppen/ Organisationen/ Unternehmen zu erklären, wie dies in - derzeit nach wie vor vorherrschenden - Modellen postuliert wird, die weiter oben (Kap. 2) beschrieben wurden. Dieser Punkt wird von großer Bedeutung beim Versuch, unterschiedliche Machtverhältnisse in Überlegungen zu einer kritische Theorie zu integrieren (vgl. Kap. 5).

Weick bringt in der Folge Allports „kollektive Struktur“ in einem engen Zusammenhang mit Wallace's Konzept von wechselseitigen Äquivalenzstrukturen. Wallace unterscheidet zwischen instrumentellen und vollendenden Handlungen. Letztere schließen eine Aktion ab und beeinhalt typischerweise das Konsumieren einer Belohnung (Weick 1995: 143). Erstere bilden die Voraussetzung, daß eine vollendende Handlung durchgeführt werden kann. Eine Äquivalenzstruktur entsteht



nun genau dann, wenn A zur Ausführung einer vollendenden Handlung (und damit zur Konsumation einer Belohnung) auf die instrumentelle Handlung eines anderen angewiesen ist und eine instrumentelle Handlung von seiten A's Voraussetzung bzw. Auslöser der instrumentellen Handlung des anderen ist. Auch für das Funktionieren einer wechselseitigen Äquivalenzstruktur sind weder gemeinsame Ziele (vgl. Allports kollektive Struktur), noch eine genaue Kenntnis der Absichten des anderen oder der genauen Beschaffenheit der Interdependenz notwendig. Entscheidendes Kriterium ist ausschließlich die Tatsache, daß für jede beteiligte Person die Durchführung einer vollendenden Handlung von der instrumentellen der jeweils anderen abhängt. Ja, die entwickelten Strukturen können *komplexer sein, als daß sie ein einzelner durchschauen könnte* (Wallace 1961: 38, Weick 1995: 150ff.). Daß Organisationen, die im allgemeinen derartige komplexe Strukturen besitzen, die von keinem ihrer Mitglieder zur Gänze durchschaut und analysiert werden können, trotzdem funktionieren, hängt damit zusammen, daß die einzelnen Individuen im allgemeinen sich einfacher („infinitesimaler“, Weick 1995: 151) Bausteine bedienen, die auch dann funktionieren, wenn das Wissen über den Kontext und die Folgen der eigenen Handlungen unvollständig ist. Ein solcher Baustein ist die Interaktion, in der *lokal* Entscheidungen durch sprachliches Handeln getroffen werden. Daher kann eine Organisation gut funktionieren, ohne daß jemand genau weiß, was tatsächlich passiert und warum. Dies ist auch gar nicht nötig (vgl. Kap. 8). Denn um die Arbeit voran treiben zu können, reichen im allgemeinen bestimmte Routinisierungen (die auf der Basis von Äquivalenzstrukturen aufgebaut wurden), und die Fokussierung auf gemeinsame Mittel aus. Weick bezeichnet die A-B-C-Strukturen als doppelte Interakte. Sie sind zusammen mit loser Kopplung (vgl. Weick 1995: 163), Orton/Weick (1990), Manning 1992: 48-55) jene Untereinheiten eines Systems, die für seine Stabilität sorgen. Ihr Einsatz dient der Reduktion von Mehrdeutigkeit. Sie werden so lange eingesetzt, bis ein für die Organisation erträgliches Maß an Mehrdeutigkeitsreduktion erreicht ist. Erinnern wir uns: dies ist bei Weick das Ziel des Organisierens. Das gerade noch tolerierbare Ausmaß von Mehrdeutigkeit kann von Organisation zu Organisation sehr stark variieren.<sup>7</sup> Möglicherweise ist dieses Maß ein ausschlaggebendes Kriterium zur Unterscheidung von institutionalisierten und technischen Organisationen (vgl. Euske /Roberts 1987: 57ff.). Erstere stehen vor allem unter Legitimierungszwang, verwenden also ihre Strukturen um zu vermitteln, daß ihre Arbeit und ihre Abläufe rational sind, wofür Mehrdeutigkeiten allerdings hemmend sind. Daher ist ihre Schwelle der Mehrdeutigkeitstoleranz im allgemeinen eher niedrig und wird Mehrdeutigkeit - manchmal mit großem Aufwand - möglichst gering gehalten. Dies erklärt auch, warum manchmal Strukturen aufrecht erhalten werden, obwohl sie dem Arbeitsprozeß *nicht* förderlich sind, und zwar weil

---

<sup>7</sup> So hat Iedema (1997) eine Institution beschrieben, die Mehrdeutigkeit sehr effizient (und rasch) reduziert durch die von ihm so genannte Morphogenese, durch die der Institution fremde Facetten („noise“) in ihr bekannte Informationen umgewandelt und damit einverleibt werden („noise reduction“). Demgegenüber haben wir es in dem vorliegenden Material eher mit einer Organisation zu tun, die Mehrdeutigkeit sehr lange aufrecht erhält (vgl. Kap. 8-10).

sie als rational *eingeschätzt* werden (vgl. Meyer /Rowan 1977). Im allgemeinen entsprechen bürokratische Organisationen diesem „idealen“ Typus<sup>8</sup> (vgl. dazu auch Menz 1991a). Demgegenüber verwenden technische Organisationen Strukturen, um ihre Aufgaben effizient zu machen. Hierzu kann durchaus eine hohe Toleranzschwelle für Mehrdeutigkeiten gehören, ja sie kann genau diese Effizienz erst ermöglichen. Dies wird in Kap. 9 im Detail verfolgt werden.

### 4.3. Gestaltung, Selektion und Retention

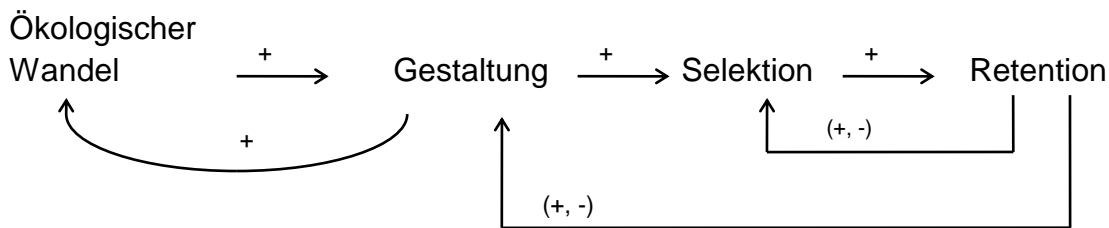
Weick legt seinem Analysemodell des Organisierens die in der Organisationssoziologie weit verbreitete Metapher der Evolution zugrunde (Pfeffer/Salancik 1978, Buss 1983, Quinn/ Cameron 1983 und die Ausführungen in Euske/ Roberts 1987). Dabei begreift er Evolution im allgemeinsten Sinn als „Umgruppierung“ von Teilen. Sein Evolutionsbegriff enthält demnach keine teleologische Komponente in dem Sinn, daß die Evolution ein Ziel in der Entwicklung von immer „höheren Ordnungen“ („besseren“ Strukturen, „besseren“ Überlebenschancen etc.) hätte, und ist allgemein als Veränderung zu verstehen. Damit trifft er sich mit neuesten Auffassungen über Evolutionsabläufe, wie sie z.B. in der Chaostheorie (vgl. Kap. 9.6 und 10) in den letzten Jahren entwickelt wurden. Allerdings ist nicht zu vergessen, daß das Evolutionsmodell nur metaphorisch angewandt wird und lediglich auf einer sehr abstrakten Ebene (der Erklärung von Wandel) tatsächliche Parallelen aufzeigt. Die zentralen Begriffe in Weicks Konzipierung sind in Anlehnung an biologische Evolutionstheorien ökologischer Wandel (Umwelt), Gestaltung, Selektion und Retention. Weick verwendet den Begriff der Gestaltung als organisatorisches Äquivalent zu dem in der Biologie üblichen der Variation, da er hervorhebt, daß dies ein aktiver Prozeß, eine Handlung sei, mit der etwas getan, verändert, gestaltet wird.

Graphisch läßt sich die Beziehung dieser vier Komponenten folgendermaßen darstellen:

---

<sup>8</sup> Iedema (1997) spricht hier im Rahmen eines informationstheoretischen Modells bei seiner Analyse einer Organisation und deren Integration von „Geräuschen“ (= Interaktion, die zunächst für die Organisation keinen Sinn macht) von Metaredundanz. Diese Redundanz führt manchmal zu einer (von außen) wahrgenommenen Schwerfälligkeit, ist aber auch für Stabilität über Zeit und Raum hinweg verantwortlich.

---

**Abbildung 4.1: Das Modell des Organisierens nach Weick**


(Weick 1995: 193)

---

Die Umwelt wird im allgemeinen als unproblematisch angenommen, erst wenn sich etwas ändert, wenn ein Differenz auftritt, wird sie bewußt. Weick spricht daher von ökologischem Wandel, weil die Änderung dessen zentrales Merkmal ist. Unter Gestaltung ist die Einklammerung eines Teils der Umwelt (einer ungeordneten „Masse an Daten ohne jeden Hinweis auf ihre Bedeutung“, S. 222) zu verstehen und damit das Herausgreifen und „Markieren“ eines bestimmten Teils des Erlebensstromes. Dadurch wird ihm für eine bestimmte Zeit eine Ordnung auferlegt, wird er durch die Prozesse des Organisierens bearbeitbar, was vor allem die Versehung mit Sinn beinhaltet. Durch die Einklammerung werden Handlungen gesetzt, „Tatsachen“ geschaffen, „Rohgerede“ (Weick 1995: 195) produziert, das als Ausgangsbasis für die Prozesse der Selektion und Retention dient. Anders als die beiden letztgenannten Prozesse reduziert die Gestaltung nicht Mehrdeutigkeit sondern *erhöht* sie. Sie ist damit verantwortlich für die Erhaltung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen an Veränderungen. Denn in der Geschichte (einer Organisation) gültige Erklärungsmuster, Wahrnehmungen, Interpretationen können durch Veränderungen ihre Bedeutung im wahrsten Sinn des Wortes verlieren oder ändern, und dann müssen alternative Handlungsmuster zur Verfügung stehen, die ein angemesseneres Agieren zulassen. Diese Alternativen werden in Weicks Modell durch die Gestaltung ermöglicht.

Diese Konzipierung baut auf einem konstruktivistischen Modell von sozialer Realität auf (Berger/Luckmann 1967), was u.a. als Prämissen beinhaltet, daß erstens die Realität selektiv wahrgenommen wird<sup>9</sup>, daß sie zweitens kognitiv umgruppiert wird (d.h. neue Erfahrungen werden in bereits vorhandene Schemata und Muster eingeordnet) und daß sie drittens interpersonell ausgehandelt wird (Weick 1995: 237f.).

Die Gestaltung der Umwelt als soziale Konstruktion von Wirklichkeit ist zu unterscheiden von verbreiteteren Modellen, die gewöhnlich davon ausgehen, daß

---

<sup>9</sup> Von *der* Realität zu sprechen, ist in diesem Zusammenhang eine Simplifizierung, da sie je nach Individuum, aber auch nach Kontext bei ein und demselben Individuum unterschiedlich „eingeklammert“ werden kann und dadurch unterschiedlichen Bearbeitungsprozessen (vgl. unten) unterzogen wird (vgl. auch Wodak /Menz/Mitten/Stern 1994 zur Konzipierung von und zum sprachlichen Umgang mit unterschiedlichen Realitäten).

lediglich selektiv *wahrgenommen* wird aus dem, was tatsächlich (a priori) gegeben sei. Demgegenüber betont Weick (1995: 238), „daß Leute aktiv Dinge in die Welt *setzen*, sie dann wahrnehmen und über ihre Wahrnehmung diskutieren“<sup>10</sup>. Dies ist im Unterschied zur Wahrnehmung erstens ein aktiver Prozeß, impliziert zweitens jedoch auch, daß durch die Gestaltung die Umwelt einer Organisation erst teilweise geschaffen wird. Denn „Erkennen [ist] eine Aktivität [...], in der das Subjekt partiell mit dem Objekt interagiert und es konstituiert“ (Weick 1995: 238). Der Wandel beeinflußt zwar, was gestaltet (eingeklammert) werden kann, aber diese Einklammerung wirkt auch auf die Umwelt zurück. D.h. Organisationen schaffen sich (bis zu einem gewissen Grad) ihre Umwelt selbst.<sup>11</sup> Die selbstbestätigende Wirkung wird in Abbildung 4.1 durch die Pfeile in beide Richtungen symbolisiert.

Konstruktion von Wirklichkeit bedeutet aber auch, daß wahrgenommene Realitäten kognitiv umgruppiert werden. Für die Einklammerung stehen (Gestaltung) Deutungsschemata als Interpretationshilfen zur Verfügung oder werden dazu entwickelt (vgl. auch Wodak 1981 und 1983 für Anwendung sozialpsychologischer Schemamodelle auf diskursanalytische Fragestellungen). Ein Schema ist „eine abgekürzte, verallgemeinerte und korrigierbare Gliederung von Erfahrung und dient als erster Bezugsrahmen für Handlung und Wahrnehmung (Weick 1995: 223). Schemata beschränken aber die Wahrnehmung und tendieren dazu, sich selbst zu bestätigen, d.h. man kann durch die Schemata nur das wahrnehmen, wozu sie geschaffen wurden, was wiederum die Schemata selbst verstärkt.“<sup>12</sup> Dadurch werden sie gegen Widerlegung resistent. Diese Eigenschaft des Wahrnehmens und Einklammers mit der Hilfe von Schemata ist in Abbildung 4.1 einerseits durch die Einwirkung der Retention (in der die Schemata gespeichert sind) dargestellt, andererseits durch die beiden positiven Vorzeichen zwischen ökologischem Wandel und Gestaltung. Dies bedeutet, daß ökologischer Wandel und Gestaltung in einem abweichungs-ausweitenden Zyklus miteinander verbunden sind.

Gestaltung produziert neue Daten, neue Fakten, neue Interpretationen, die durch die anderen Komponenten der Selektion und Retention in die Organisation eingebaut werden - oder auch nicht. Ein Großteil dieser möglichen „Daten“ in Organisationen ist sprachlicher Natur, „Rohgerede“ (Weick). Auch wenn Weicks Modell vornehmlich kognitivistisch ist und den Hauptteil der „Organisationsarbeit“ (also auch der Gestaltung) jeweils dem Individuum zuordnet, so konzidiert er doch, daß das

---

<sup>10</sup> Hervorhebung im Original.

<sup>11</sup> Dies unterscheidet Weick von anderen Theoretikern der Populationsökologie und der Systemtheorie, die von einer gegebenen Umwelt ausgehen, der sich Organisationen anpassen (vgl. z.B. Freeman /Hannan 1983). „Die Umwelt, über die sich die Organisation Sorgen macht, ist durch die Organisation aufgebaut worden“ (Weick 1995: 220).

<sup>12</sup> *Self-fulfilling prophecies*, aber auch Standard-Operationsprozeduren (vgl. Kap. 8) sind Beispiele, wie Schemata selbstverstärkend wirken.

Rohgerede interaktiv interpretiert und somit seine (mögliche) Bedeutung für weitere Handlungen und Interpretationen ausgehandelt werden muß (vgl. Kap. 8).

Im *Selektionsprozeß* werden die durch die Gestaltung produzierten Ergebnisse<sup>13</sup>, die nach wie vor mehrdeutig, widersprüchlich oder unverständlich sind, mit Hilfe ineinandergreifender Zyklen und Transformationen verständlicher gemacht, mit Sinn belegt, interpretiert, d.h. ein Teil (oder die gesamte) Mehrdeutigkeit wird ausgeräumt. Häufig sind Organisationen mit Dilemmata oder paradoxen Situationen konfrontiert. Diese werden tentativ mit Sinn versehen, verschiedene Bedeutungen werden ausprobiert. Als Entscheidungshilfen bei der Selektion wirken frühere Erfahrungen (Retention) mit sowie in der Gestaltung enthaltene Muster, die durch die Deutungsschemata häufig vorhanden sind. Dies wird in Abbildung 4.1 durch die Pfeile, die aus der Retention und der Gestaltung auf die Selektion einwirken, graphisch dargestellt. Da auch in der Gestaltung bis zu einem gewissen Grad bereits Bedeutung enthalten ist, sind Gestaltung und Selektion manchmal schwer auseinanderzuhalten (Weick 1995: 263).

Der Selektionsprozeß beherbergt den Entscheidungsprozeß; es ist jedoch wesentlich, sich zu vergegenwärtigen, daß Entscheiden in dem Modell des Organisierens heißt, irgendeine Interpretation der Welt und irgendeine Reihe von Schlüssen aus dieser Interpretation auszuwählen und dann diese Zusammenfassungen für nachfolgendes Handeln verbindlich zu machen.

(Weick 1995: 250)

Insofern ist die Parallelität zur „Auslese“ in biologischen Evolutionssystemen nur bedingt gültig, da die Selektionsprozesse nicht zufällig, ungesteuert oder wenigstens unterrationalisiert angesehen werden, sondern als absichtsvoll und gesteuert von Leuten, die als rational, methodisch und überlegt gelten wollen. Allerdings:

Die Absichten scheitern gewöhnlich [...], und deshalb weist organisatorische Selektion häufig einen ebenso zufälligen Charakter auf, wie er mit natürlicher Auslese verbunden ist. Aber die Zufallsmomente von Organisationen sind Nebenprodukte von gebundener Rationalität<sup>14</sup>, die von fehlbaren Rationalisierern angewendet wird.

(Weick 1995: 252)

Organisationsmitglieder versuchen, neue Informationen im weitesten Sinn in das einzupassen, was sie bereits wissen; wenn sie allerdings nicht dazupassen, werden sie häufig beiseitegelegt, da die bisher gemachten Erfahrungen sehr widerstandsfähig gegen Widerlegung und Änderung und Selektionsprozesse dadurch sehr konservativ sind.<sup>15</sup> Anders ausgedrückt, werden mehrdeutige Erfahrungen mit der Hilfe von vielen Regeln (wie sie zu behandeln sind) und wenig

---

<sup>13</sup> Z.B. sprachliche und nichtsprachliche Handlungen, Geschehnisse (Weick 1995: 250).

<sup>14</sup> Vgl. dazu Kap. 2.3 (bounded rationality).

<sup>15</sup> Vgl. ähnliche Aussagen über Schemata und Gestaltung.

Zyklen (schnelle Konsensbildung) als bereits bekannt interpretiert. Dies ist einerseits der Grund für die häufige Trägheit und Unbeweglichkeit von Organisationen, andererseits auch dafür, daß Neulinge, „Querulanten“, Außenseiter häufig entscheidende Quellen für Neuerungen sein können, da sie die Regeln der Interpretation und Verarbeitung (noch) nicht kennen und daher mehr Zyklen produzieren mit wenigen Regeln. Dies kann dazu führen, daß alternative Einklammerungen selegiert werden oder dieselben Einklammerungen neu interpretiert und klassifiziert werden.

Für eine andere weitverbreitete Eigenschaft von Organisationen sind zwei unterschiedliche Typen von Selektionskriterien und der spezifische organisatorische Umgang damit verantwortlich: nämlich für das innere Funktionieren relevante Kriterien und Kriterien, die für das Funktionieren gegenüber der Umwelt relevant sind (Weick 1995: 254ff.). Erstere konzentrieren sich auf die Stabilität des Systems, letztere auf die Anpassung an die Umwelt. Selten wird beiden gleiche Bedeutung beigemessen. Campbell (1965b) arbeitet heraus, daß Organisationen aufgrund inhärenter Bestrafungs- und Belohnungsmaßstäbe tendenziell dazu neigen, den Kriterien für das innere Funktionieren eine größere Beachtung zu schenken, was dazu führt, daß sich Organisationen von der Umwelt abkoppeln und sich selbst genügend werden (vgl. Menz 1985, 1991a).

Nicht ganz klar wird, welche Interpretationsprozesse der Gestaltung und welche der Selektion zugeordnet werden sollen. Weick selbst gibt darauf nur vage Hinweise und hält fest, daß die im Lauf der Selektion auferlegten Interpretationen von Mehrdeutigkeit „reichhaltiger und verschiedenartiger“ sind und „[...] mehr an Mehrdeutigkeit [beseitigen]“ (Weick 1995: 266).<sup>16</sup> Allerdings betont er nachdrücklich, daß jede Organisation Mehrdeutigkeit registrieren können muß, wenn es die Hauptaufgabe der Selektion ist, Mehrdeutigkeit Sinn zu verleihen (sie zu interpretieren), d.h. sie zu reduzieren oder zu beseitigen. Nach dem Prinzip der „requisite variety“ (Ashby 1961, Conant /Ashby 1970) muß die Vielfalt innerhalb eines Systems mindestens so groß sein wie die Vielfalt der Umwelt, um sie richtig

---

<sup>16</sup> Nicht zuletzt deshalb ist Weick möglicherweise in seinem neuesten Buch (Weick 1995b) von einer Dreiteilung in Gestaltung, Selektion und Retention zu einer zweifachen Gliederung zurückgekehrt. Im wesentlichen faßt er Gestaltung und Selektion zu einem Begriff zusammen und spricht nun von „Sinnggebung“ (sensemaking), ein Prozeß, der sowohl auf Aspekte der Gestaltung (Kreativität) als auch der Retention (Routine) zugreift. Selektion wäre demnach ein Spezialfall von Gestaltung, da hier nach Weick zwischen mehreren vorhandenen Alternativen eine ausgewählt wird, während „sensemaking“ nicht nur auf vorhandene Alternativen zugreift, sondern kreativ neue *schafft*. Damit schafft Weick ein Problem seines früheren Ansatzes aus der Welt. Diese Zweiteilung stimmt auch wesentlich besser mit empirischen Resultaten, wie sie in den Kapiteln 8-10 vorgebracht werden, überein. Daß er die Terminologie auch ändert, sehe ich jedoch eher als verschleiern den Nachteil an: die Begriffe „generic subjectivity“ für Bereiche der Retention bzw. der Strukturierung“ sowie „intersubjectivity“ für jene Aspekte, die interaktiv auszuhandeln sind, ist eher verwirrend als klärend.

erfassen zu können. Anders ausgedrückt: Mehrdeutige Information kann nur durch mehrdeutige Registrierung und mehrdeutige Bearbeitung erfolgreich prozessiert werden. Mehrdeutige Prozesse wirken allerdings oft ineffektiv und zeitverschwendend (Weick 1995: 274), sie sind aber notwendig, um die Möglichkeit anderer Interpretationen, die sich in Zukunft vielleicht als wirkungsvoller erweisen, offenzuhalten. Die Erhaltung der Mehrdeutigkeit der Bearbeitungsprozesse, die durch die Gestaltung erzeugt wird, ist also eine Voraussetzung für die Erhaltung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen und damit Ausdruck ihrer *Flexibilität*. Die Art und Weise der Gestaltungs- und Selektionsprozesse, die in einer Organisation angewandt werden, sind dafür verantwortlich. Dies geschieht nach Weick in erster Linie durch In-Zweifel-Ziehen der gestalteten Umwelt oder der getroffenen Selektionen. Da beide auch dem Einfluß des Organisationsgedächtnisses (der Retention) unterliegen, ist ihre Mitberücksichtigung zur Erklärung des Verhältnisses von Stabilität und Flexibilität erforderlich. Der Umgang mit und die Aufrechterhaltung von Mehrdeutigkeit, d.h. Flexibilität ist, so viel kann jetzt schon gesagt werden, allerdings meist schwieriger, belastender, ungerechtigkeitsanfälliger, aufwendiger als die Abarbeitung standardisierter, eindeutiger Muster, Handlungen und Prozeduren.<sup>17</sup>

Als letzte Frage bleibt die Funktion der *Retention* zu klären. Für effektives Organisieren ist einerseits die Genauigkeit des Gedächtnisses der Organisation entscheidend, andererseits die Umgangsstrategien mit diesem Gedächtnis, wenn es einmal als Beschränkung empfunden wird. Die Erinnerungsoberfläche, als die Weick die Retention beschreibt, einer Organisation ist komplizierter und vielfältiger, als irgendein Individuum oder eine Teilgruppe innerhalb der Organisation verstehen kann. Im wesentlichen findet man in ihr jene Elemente, die für die Stabilität einer Organisation zuständig sind. Da die Einflüsse der Retention auf die Selektion im allgemeinen stärker sind als diejenigen der Gestaltung, tendieren die meisten Organisationen zu Verkrustung und Überverwaltung. Dieser mißlichen Lage können sie nach Weick nur entgehen, indem sie neben dem Speichern von neuen Selektionen und Sinngabungsprozessen die alten Erinnerungen auch immer wieder in Zweifel ziehen, diskreditieren (Weick 1995:306). Ständiges Diskreditieren jedoch verhindert die Entwicklung eines Gefühls der Einheit, des Gefühls einer Organisation anzugehören, somit jegliche Art von Kontinuität. Organisationen brauchen einerseits die Gestaltung, um Variation hervorzurufen, aber auch andererseits ein Gedächtnis, das in einer komplizierten Umwelt Anleitungen zur Interpretation bereithält. Daher ist dies ein wesentlicher Balanceakt, von dessen Gelingen der Fortbestand einer Organisation abhängt. Nach Weick ist das angemessene Verhalten an diese widersprüchlichen Anforderungen *Ambiguitätstoleranz*. D.h. nicht Kompromisse sind nützlich bei der Entscheidung zwischen zwei widersprüchlichen Möglichkeiten, sondern eine Lösung, die beide Optionen offenhält, entweder dadurch, daß

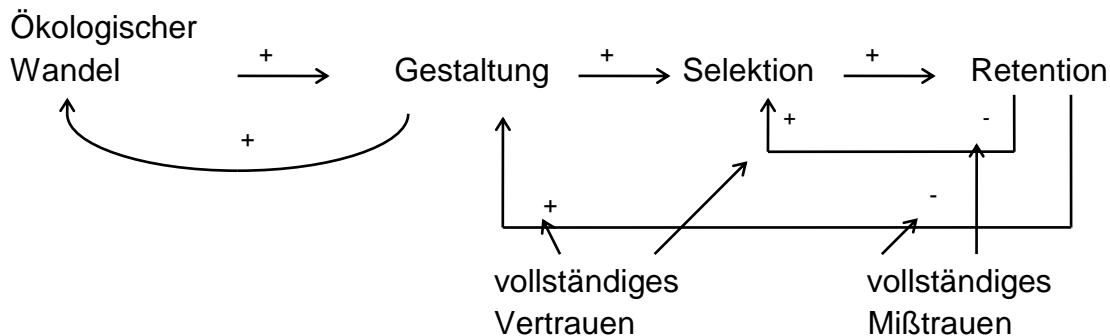
---

<sup>17</sup> So werden wir sehen (vgl. Kap. 8), daß die Nicht-Sanaktionierung von Nicht-Wissen eine wesentliche Voraussetzung für flexibles Handeln darstellt.

entweder gleichzeitig in verschiedenen Teilen des Systems beiden Tendenzen, der Flexibilität und der Stabilität, Ausdruck verliehen wird, oder durch chronologisches Aufeinanderfolgen und Abwechslung von Flexibilität und Stabilität. Dies kann durch die sogenannte Entscheidungsspaltung gelingen.<sup>18</sup>

Rufen wir uns noch einmal das Organisationsmodell mit einer kleinen Explikation in Erinnerung:

#### Abbildung 4.2: Weicks Organisationsmodell und Entscheidungsspaltung



(nach Weick 1995: 310)

Wenn in einer Organisation immer nur diejenigen Dinge gestaltet und selektiert werden, die in der Vergangenheit auch bereits selektiert worden sind, wenn also die Retention bei beiden Prozessen einbezogen wird (was durch die beiden positiven Vorzeichen dargestellt wird), dann wird die Organisation überstabil, die Anpassung an die Umwelt geht verloren und die Organisation wird auseinanderbrechen. Ähnlich verhält es sich, wenn weder bei der Gestaltung noch bei der Selektion auf frühere Erfahrungen, die im Gedächtnis gespeichert sind, zurückgegriffen wird. Auch dann ist die Anzahl der negativen Vorzeichen im Modell gerade, was ein erneut ein abweichungs-ausweitendes System ergibt und die Organisation instabil werden läßt. In diesem Fall wäre es eine ultraflexible Organisation, die bei jedem Prozeß handelt, als hätte es vorher keine vergleichbaren gegeben. Als Folge ergibt sich:

Wenn eine Organisation überleben will, muß sie ihren Gebrauch von gespeichertem Inhalt zerteilen. Die Leute müssen entweder bei der Gestaltung oder bei der Selektion so handeln, als ob man dem Gedächtnis trauen könnte, und bei dem je anderen Prozeß müssen sie so handeln, als könnte man es nicht.

(Weick 1995: 311)

Dies muß nicht notwendigerweise in einer einzigen Person geschehen (obwohl auch das möglich ist), sondern kann auf unterschiedliche Akteure oder unterschiedliche Zeiträume aufgeteilt sein. Indes müssen beide Verhaltensweisen in einer Organisation vorhanden sein, soll sie auf Dauer erfolgreich überleben können. Eine mögliche Lösung wäre es z.B., wenn eine Organisation in *einer* Abteilung sich

<sup>18</sup> Vgl. dazu auch Kap. 10.3.



vorwiegend auf das Gedächtnis verläßt, also Standardprozeduren entwickelt, genaue Regeln für den Ablauf und die Abarbeitung von Vorgängen ausarbeitet und sich bei der Behandlung von neuen Fällen (z.B. Kunden) darauf bezieht, und in einer *anderen* Abteilung auf jeden Fall (z.B. Kunden) individuell und kontextabhängig reagiert (vgl. Kap. 10.3 und 9)

#### 4.4. Zusammenfassung

Weicks Modell stimmt stärker mit der Beobachtung tatsächlicher kommunikativer Äußerungen überein (vgl. Kap. 8 und 9) als organisationskulturelle oder systemtheoretische Ansätze, da es auch berücksichtigt, daß Kommunikation ein Bereich menschlichen Handelns ist und über die informationsvermittelnde Funktion hinaus noch andere, möglicherweise zentralere Aspekte besitzt. So wird der realitätskonstituierende Charakter von Kommunikation durch Weick besonders hervorgehoben, daß gerade in komplexen Umgebungen zunächst erst geklärt werden muß, was denn nun als relevante Wirklichkeit anzusehen sei, worauf sich die Kommunikationsteilnehmer einlassen sollen, welche *Einklammerung* des Erlebnisflusses Gültigkeit für zukünftige Handlungen haben soll, wobei immer der kontingente Charakter von Kommunikation erhalten bleibt: die Entscheidungen hätten auch anders ausfallen können.<sup>19</sup> Damit entgeht er den Problemen der indirekt teleologisch ausgerichteten funktionalistischen Systemansätze in der Tradition Parsons', zu der auch die überwiegende Mehrzahl der organisationskulturellen Modelle zu zählen ist.

Ziel jeglichen Organisierens ist es, Rezepte anzuwenden für Dinge, die eine Person allein nicht tun könnte. D.h. Organisieren ist eine kollektive Tätigkeit und richtet sich auf die Reduktion von Mehrdeutigkeit, was durch Einklammerungen des Erlebnisstromes geschieht. Dadurch werden Ereignissen Bedeutungen zugeschrieben, wird Sinn konstruiert und werden schließlich auch (Interpretationen von) Umwelten geschaffen, die dann wieder zurück auf die Organisation wirken.

Dazu ist kein gemeinsames Ziel nötig, wie Weick mit Hilfe des von Wallace entwickelten Konzepts der Äquivalenzstrukturen nachgewiesen hat. Es muß also für das Funktionieren einer Organisation keine zweckrationale Strukturierung und auch keine Basis gemeinsam geteilter Werte und Überzeugungen vorhanden sein. Zwar kann sich im Laufe der Entwicklung eine Zielübereinstimmung ergeben, dies ist aber kein notwendigerweise folgender Prozeß. Lediglich eine Übereinstimmung in der Verwendung der Mittel ist notwendig.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Auch Luhmann schlägt später diesen Weg ein (vgl. Kap. 5.3.1.1).

<sup>20</sup> D. h. es können durchaus unterschiedliche Ziele vorhanden sein, die die Existenz einer Organisation nicht gefährden. Hier wird eine kritische Theorie anzusetzen haben (vgl. Kap. 5)

Um überlebensfähig zu bleiben, muß eine Organisation ein Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Stabilität aufrechterhalten. Absolute Stabilität würde den Verlust jeglicher Anpassungsfähigkeit an gewandelte Umwelten und damit den früheren oder späteren Untergang der Organisation nach sich ziehen. Doch auch absolute Flexibilität, der Versuch und die Möglichkeit, alle möglichen Verhaltensweisen zu entdecken und zu erproben, würde es verunmöglichen, daß eine Organisation sich ein Gefühl der Einheit und Kontinuität im Zeitverlauf erhalten kann. Jede soziale Einheit, jedes Unternehmen ist teilweise durch seine Geschichte definiert, durch seine Entscheidungen, die es früher getroffen hat und die es wiederholt. Unbeschränkte Flexibilität würde daher den Verlust von Identität nach sich ziehen.

Die hauptsächlichen Mittel zur Aufrechterhaltung der Balance sind Gestaltung, Selektion und Retention, wobei erstere vor allem der Flexibilität, der Wahrnehmung von unterschiedlichen Möglichkeiten dient, und letztere in erster Linie für die Stabilität verantwortlich ist. Nach Weick sind jene Selektionen, die bestimmen, welche Erfahrungen gespeichert werden, also die Retention betreffen, für die Entwicklung einer Organisation ausschlaggebender, als jene, die die Gestaltung betreffen. Letztlich würde eine Organisation stärker durch das geprägt, was sie in ihren „Ursachenkarten“ als organisatorisches Gedächtnis gespeichert habe, als welche Optionen sie treffe bei der Auswahl von Möglichkeiten der Gestaltung. Dies hängt nicht zuletzt mit Weicks Ableitung zusammen, daß Sinngebung im allgemeinen retrospektiv geschehe, d.h. aus der Interpretation der Handlungen im *nachhinein*, nachdem sie gesetzt worden sind („Wie kann ich wissen, was ich meine, bevor ich sehe, was ich sage“).<sup>21</sup> Weick gibt allerdings keine ausreichenden Hinweise, wie dieser Prozeß konkret vor sich gehen soll.

Indessen vernachlässigt Weick in seinen Ausführungen m.E. allzu sehr strukturelle und Aspekte von Machtbeziehungen. In seinem Modell sind Einflüsse von Strukturen auf menschliches Handeln im wesentlichen ausgeklammert, und wie diese zwar menschliches Handeln nicht vollkommen determinieren (wie dies in strukturfunktionalistischen Theorien zumindest implizit angenommen wird), es aber auch nicht vollkommen frei und immer den eigenen Intentionen entsprechend agieren lassen, sondern bestimmten Zwängen aussetzen (vgl. Kap. 3.1 und 3.2). Diese Zwänge wiederum können mehr oder weniger weitgehend durch unterschiedlich große Macht bestimmt sein (vgl. Kap. 5). Nicht in allen Positionen und in allen Beziehungen sind sie gleich stark, und was vielleicht noch wichtiger ist, selbst wenn die je gültige Realität in der jeweiligen Interaktion gemeinsam festgelegt und „ausgehandelt“ wird, sind die Möglichkeiten der Situationsdefinition (der Einklammerung und Gültigmachung für nachfolgende Handlungen) häufig sehr

---

<sup>21</sup> Vgl. dazu auch Boden (1994), die aus einer ethnomethodologischen Perspektive Weicks Postulat dahingehend abschwächt, daß *während* (nicht nach) der Interaktion Sinn gestiftet wird, ausgehandelt wird, was relevant sei.

unterschiedlich verteilt. Das heißt, *Definitionsmacht* spielt eine wesentliche Rolle, die bei Weick unterschlagen wird. Deshalb sind seine Überlegungen durch Erkenntnisse, die im Rahmen einer kritischen Diskurstheorie herausgearbeitet wurden, zu ergänzen. Das folgende Kapitel zielt darauf ab.

## 5. Kritische Diskursanalyse in Wirtschaftsunternehmen: Ein Modell

### 5.1. Kritik an bisherigen Ansätzen

Habermas (1976) hat für die umfassende Analyse sozialer Phänomene - und zu solchen gehört die Analyse von Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation, postuliert,

- daß sie empirisch ausgerichtet sei
- daß sie interpretativ (von Habermas im Gegensatz zu positivistischen Theorien der Repräsentation sozialer Wirklichkeit verstanden) und
- daß sie ideologiekritisch sei.

Sowohl Mumbys und Faircloughs als auch Weicks Arbeiten beruhen auf interpretativen Paradigmen. Doch weder Mumbys ideologiekritischer Ansatz noch Weicks Modell des Organisierens sind empirisch fundiert<sup>1</sup>, sondern beruhen auf theoretischen Ableitungen. Während Weick dies explizit macht, geht Mumby davon aus, daß seine Theorie unmittelbar empirisch angewendet werden könnte (was sich, wie zu argumentieren sein wird, als theoretischer wie auch praktischer Trugschluß erweist). Doch beinhaltet er wesentliche Überlegungen zur Ideologiekritik, also zu Fragen der Herrschaft und Machtausübung, ein Aspekt, der bei Weick vollkommen außer acht gelassen wird. In den folgenden Kapiteln soll es daher darum gehen, zunächst den Gültigkeitsbereich von Theorien zu ergründen (vgl. Kap. 5.1.1) und ergänzend einige Unzulänglichkeiten existierender kritischer Modelle aufzuzeigen (vgl. Kap. 5.1.2 bis 5.1.4), um dann einen integrativen Ansatz zu entwickeln.

#### 5.1.1. Der Gültigkeitsbereich von Theorien

McGuire (1983) hat das Problem der Gültigkeit von Theorien auf den Punkt gebracht, wenn er meint, daß jede Theorie wahr (und falsch) sei und daß die entscheidende Frage vielmehr die sei, wahr (falsch) wofür? Dies kann nur in der schrittweisen *empirischen* Überprüfung dieser Theorie herausgefunden werden,

---

<sup>1</sup> Zur Position von Faircloughs Modell vgl. Kap. 3.3.2.5.

indem die Kontexte abgesteckt werden, innerhalb derer die Theorie gültig ist. Sowohl Weick als auch Mumby (und Fairclough) beanspruchen weitgehend universelle Gültigkeit für ihre Analyse von Organisationen. Jene Aspekte, die bei Weick auf der Strecke bleiben, sind bereits weiter oben (vgl. Kap. 4.4) diskutiert worden, im folgenden beschränke ich mich daher auf einige problematische Punkte kritischer Theorien.

McPhee (1983, 1985) und Tompkins (1985) sind u.a. Organisationskommunikationsforscher, die unter einer kritischen Perspektive arbeiten. Obwohl ihre Modelle in mancher Hinsicht nicht so konsistent und ausgearbeitet wie Mumbys Konzeption sind, machen sie einige wichtige (implizite) Beschränkungen bezüglich der Gültigkeit ihrer Modelle, indem sie betonen, daß sie die Situation von Arbeitern in Produktionsbetrieben als Ausgangspunkt für ihre Untersuchungen über Identitätsbildung, Entfremdung, hegemoniale Kontrolle der (unterdrückten) Arbeiterklasse nehmen. Dies sind zwei wichtige Einengungen. Mumbys Analyse generalisiert diese Ergebnisse, ohne zu bedenken, daß etwa in Handelsunternehmen im wesentlichen nicht produziert wird und Angestellte, nicht Arbeiter, beschäftigt sind. Deren Bedingungen unterscheiden sich z.B. in dem von mir untersuchten Unternehmen dadurch, daß ihr „Geschäft“ über weite Strecken kommunikative, nicht produktive Tätigkeiten sind.

Ein noch wichtigerer Bereich ist die *Größe* von Unternehmen und ihr *Verhältnis zur Umwelt*. Mumby und Fairclough differenzieren hier nicht, was zu einigen Problemen, die in den folgenden Kapiteln aufgezeigt werden, führt. Denn in kleinen Organisationen gelten z.T. andere Bedingungen als in großen Konzernen oder öffentlichen Institutionen.

Was also benötigt wird, ist eine „mittelgroße Theorie“, die z.B. Eigenheiten von kleinen Handelsorganisationen in turbulenten Umwelten berücksichtigt, ohne jedoch eine Einbindung in größere gesellschaftliche Zusammenhänge und Umwelten auszuschließen und in deren Rahmen kritische Analysen möglich sind. Dies soll in Kapitel 5 versucht werden. Zuvor jedoch müssen noch weitere Einwände und Überlegungen zu den Spezifika von Organisationskommunikation unter diesen Voraussetzungen diskutiert werden.

### 5.1.2. *Das Problem von Stabilität und Wandel*

Einer der interessantesten Bereiche in der Analyse von Kommunikation in Unternehmen ist die Frage, wie Stabilität und Wandel erklärt werden können. Fairclough spricht in Anlehnung und in der Adaption von Bachtins Genre-Theorie von miteinander im Kampf stehenden Diskursordnungen, innerhalb derer bestimmte Sachverhalte interpretiert werden sollen. So analysiert er derzeitige gesellschaftliche Veränderungen (in Großbritannien) als „discourse of marketization“, indem er aufzuzeigen versucht, wie Elemente der Marktwirtschaft und der Vermarktung in

Bereiche übergreifen, die bisher anderen Diskursen unterworfen waren (etwa Stellenausschreibungen im öffentlichen Dienst). Faircloughs Analysen beziehen sich allerdings in der überwiegenden Mehrzahl auf schriftliche Texte (meist aus dem Bereich der Medien) und demnach auf einen makrosoziologischen Bereich. Institutionelle oder Einflüsse von organisatorischen Strukturen spielen in seinen Überlegungen einen geringen Stellenwert (Fairclough 1989, 1992), ist doch die „Bezugsgröße“ der um die Herrschaft kämpfenden „discourse genres“ die Gesellschaft insgesamt (vgl. Kap. 3.3.2.2). Dadurch sind seine Überlegungen zum gesellschaftlichen Wandel für die Analyse meines Datenmaterials nur von beschränkter Anwendbarkeit.

Demgegenüber beansprucht Mumby für sein Modell Gültigkeit vor allem für Wirtschaftsunternehmen insgesamt, in denen (wie in anderen Organisationen auch) Strukturen produziert und reproduziert werden. Seine Konzeption geht dabei (nicht zuletzt wegen seiner Berufung auf Giddens) von einer überstarken Betonung der Stabilität aus. D.h. sein Modell ist dazu gedacht, Kontinuität und Gemeinsamkeiten trotz (vermuteter) unterschiedlicher Interessen von Gruppen in Organisationen (auf einer tiefenstrukturellen Ebene) zu erklären. Warum bleiben Organisationen stabil, obwohl derartige unterschiedliche Ansprüche, Erwartungen, Forderungen etc. an sie herangetragen werden (könnten)? Dies ist die Frage, die Mumby sich stellt. Damit ist er aber implizit nach wie vor einem stark strukturalistischen, zweck-rational konzipierten Verständnis von Organisationen verpflichtet und übersieht dabei, daß gerade bei der Analyse organisatorischer Kommunikation, insbesondere in relativ kleinen, stark dem Wettbewerb ausgesetzten Organisationen von entscheidender Bedeutung ist, wie Anpassungsfähigkeit aufrechterhalten und Anpassung (= Wandel!) bewerkstelligt werden kann bzw. Bedingungen dafür geschaffen werden, ohne daß die Stabilität des Unternehmens verlorengelht. Die interessante Frage ist nicht, wie Stabilität gewährleistet, sondern wie Wandel ermöglicht wird (Monge/Eisenberg 1987: 308ff.). Denn es gibt Anhaltspunkte dafür, daß dies nicht in allen Organisationen (Wirtschaftsunternehmen) in gleicher Weise geschieht. Hier liegen, so möchte ich argumentieren, bedeutende Unterschiede etwa zu öffentlichen Institutionen oder großen Unternehmen und Konzernen. Diese sind im allgemeinen enger gekoppelt als kleinere Unternehmen. Dies bedeutet, daß sie stärkeren inneren Zwängen unterliegen (Weick 1995: 240ff.), mehr Regeln haben, monolithischer wirken. Dadurch bestimmen sie in weit stärkerem Ausmaß ihre Umwelt, als dies für kleinere Organisationen der Fall ist, besonders dann, wenn sie monopolartige oder quasimonopolartige Bedingungen haben, wie dies häufig bei öffentlichen Institutionen der Fall ist. Die Wahl z.B. des Gerichtes, ja selbst des Krankenhauses oder der Schule ist oft nur sehr begrenzt möglich oder aber wenigen zugänglich. Diese Organisationen können relativ lange ohne Rücksicht auf ihre Umwelt Strukturen aufrechterhalten (vgl. Lalouschek/ Menz/ Wodak 1990, Menz 1991a, Weick 1995: 340, Wodak 1996), ohne ihre Existenz zu gefährden. Dies kann zur Vermittlung eines eher statischen Charakters beitragen. Wandel kann hier

möglicherweise zutreffend beschrieben werden als die Ablösung von diskursiven Genres (vgl. z.B. Fairclough 1989 für Arzt-Patient-Kommunikation)<sup>2</sup> oder als Morphogenese (Iedema 1997: Kap. 5, vgl. Kap. 5.4), als langsamer Prozeß, der weite Teile einer Gesellschaft miteinbezieht. Der Zwang zur Anpassung an die Umwelt (!) trifft daher auf große Organisationen (und solche scheinen auch Mumby bei seiner Analyse implizit vorzuschweben, wenn er in der einzigen konkreten Analyse eine Erzählung aus dem IBM-Konzern zur Basis nimmt) nur bedingt zu. Ihr Beharrungsvermögen, meist auch ihre hierarchische Strukturierung sind stärker ausgeprägt, Interdependenzen werden weniger wahrgenommen und spielen in der Situationsdefinition eine dementsprechend geringere Rolle. Reifizierende, legitimierende und verschleiende Diskurse sind hier deutlicher auszumachen als in anderen Bereichen (vgl. z.B. Lalouschek/Menz/Wodak 1990, Menz 1991a), vor allem wenn ein klarer emanzipatorischer Standpunkt (umrissen etwa durch das Interesse der Klienten in einer Institution) argumentiert und eingenommen werden kann.

Anders liegt der Fall bei dem von mir untersuchten Unternehmen, das einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist und innerhalb eines heftig umkämpften Marktes seine Existenz sichern muß. Seine Möglichkeiten, die Umwelt nach eigenen Bedürfnissen zu gestalten, sind weit geringer als die der oben erwähnten Institutionen, wenn sie auch nicht Null sind. Aldrich/Pfeffer (1976) fassen die Unterschiede folgendermaßen zusammen:

Wenn die Organisation schwerem Umweltdruck unterliegt, wie im Fall eines stark wettbewerbsabhängigen Marktes, dann ist die Wahrnehmung nicht entscheidend. Das Personal der Organisation wird entweder effektiv arbeiten und wahrnehmen, oder sie wird bald untergehen. Wahrnehmung wird in dem Maß entscheidend, wie sich die Organisation isoliert oder unabhängig wird von den Auswirkungen der Umwelt. Wenn die Organisation keinen starken Zwängen unterliegt, sind Unterschiede in der Wahrnehmung der organisatorischen Realität von größerer Bedeutung für das Verständnis der organisatorischen Strukturen und Prozesse. (Aldrich/Pfeffer 1976: 89; zitiert nach Weick 1995: 254))

Die Anpassungsfähigkeit und die Anpassung, die Fähigkeit zu auch schnellem Wandel sind für derartige Unternehmen ausschlaggebender als für große Organisationen. Sie durch die Ablösung einzelner dominanter Diskursgenres zu erklären, reicht nicht aus, da diese Konzeption zu grob und, wie bereits erwähnt, für größere, gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge konzipiert ist. Zu viele Differenzen und Nuancen gingen durch eine derartige grobmaschige Analyse verloren.

---

<sup>2</sup> Vgl. die Anmerkungen dazu in 3.3.2.1.

### 5.1.3. Das Problem der Komplexität

Wie Weick nachgewiesen hat, sind selbst kleine Organisationen von einer derartigen Komplexität, daß sie von jedem einzelnen Mitglied nicht mehr zur Gänze durchschaut werden können (vgl. auch Kap. 4.1). Dies hat aber zur Folge, daß selbst Kontroll- und Beeinflussungsversuche (von seiten des Managements) nur begrenzt erfolgreich sein können, da dieselben Einschränkungen auch für die herrschenden Eliten gelten. Obwohl sie im allgemeinen mehr Möglichkeiten der Situationsdefinition haben als Angestellte, sind ihre Definitionen und Entscheidungen häufig nur von begrenztem Einfluß aufgrund der starken Interdependenz der Akteure in Organisationen. Frost (1987: 527) spricht in diesem Zusammenhang, in Anspielung an March/Simons „begrenzte Rationalität“ (vgl. Kap. 2.3.) von „begrenzter Intentionalität“ (bounded intentionality) und meint damit, daß Handlungsmöglichkeiten, obwohl sie durch Strukturen begrenzt und eingeschränkt werden, niemals gänzlich determiniert sind. Mumby (1988) übersieht dies in seiner Analyse, da er in erster Linie die Managementperspektive im Auge hat und deren Versuche der Einflußnahme theoretisch zu erfassen sucht. Damit beruhen seine Analysen aber wiederum weitgehend auf den nicht reflektierten Annahmen von einer zweck-rationalen Funktionsweise von Organisationen, die durch die Leitungsebene über weite Strecke bestimmt würde und zu deren Durchsetzung sie neben rationalen eben auch ideologische Argumente (der Legitimierung, der Verschleierung, der Reifikation) zum eigenen Nutzen einsetzen würde. Auch die zweite Präsupposition, daß die nicht-mächtigen Mitglieder einer Organisation den Interessen der Mächtigen widerstandslos ausgeliefert wären und durch Prozesse der Hegemonie sogar aktiv mitmachen würden, muß bei einer genaueren empirischen Analyse (die Mumby *nicht* leistet) und stärkeren Berücksichtigung von theoretischen Modellen über wechselseitige Beeinflussungen und Abhängigkeiten relativiert werden. Denn damit geht er hinter theoretische Aspekte der Kontingenzforschung zurück. Auch Giddens (1979) (auf den Mumby sich beruft) hatte ja bereits mehrere Formen der Machtressourcen unterschieden (allokative, autoritative Macht), die in gewissem Ausmaß sehr viel mehr Mitgliedern einer Organisation zugänglich sind als nur dem Management.<sup>3</sup>

Die Komplexität und Nicht-Überschaubarkeit von Organisationen hat sehr viel mit Interdependenz und Äquivalenzstrukturen zu tun (vgl. Kap. 4.1 und 4.2). Motivationen und Hintergründe des Handelns der jeweils anderen können nie zur Gänze überblickt werden, was auch nicht notwendig für das Funktionieren von

---

<sup>3</sup> Gerade allokative Macht, Expertenwissen, hat eine zunehmende Bedeutung in Organisationen, so daß bereits Galbraith (1967) z.B. davon spricht, daß die wirtschaftliche Entwicklung durch einen dramatischen Wechsel der Machtverhältnisse weg von den Eigentümern hin zu eben diesen Experten erfolgt sei. Die gilt m.E. nicht nur für das Management, sondern in zunehmendem Maße auch für Experten jeglicher Art, auf deren Informationen und Definitionen (in der Terminologie Weicks: Einklammerungen und Selektionen) ja auch das Management zunehmend vertrauen muß.

Organisationen ist. Zieht man dies jedoch in Betracht, so ist damit ein weiteres Problem verbunden. Wenn Unternehmen starkem Anpassungsdruck und damit fortgesetztem Wandel unterliegen, führt dies dazu, daß Positionen, Beziehungen zwischen Positionen, Entscheidungen häufiger überprüft, angefochten und in Frage gestellt werden. Reifizierung und Verschleierung, ideologische Wirkungsweisen, werden dadurch schwieriger, die Legitimierung von Handlungen gewinnt einen größeren Einfluß. Der Kontext der Legitimierung liegt nicht primär im Diskurs (oder im idealen Diskurs nach Habermas), sondern im wirtschaftlichen Erfolg (im Fortbestand des Unternehmens).

Daher läßt sich nicht immer trennen, welche Argumente aus Managementperspektive nicht-ideologisch d.h. in der Argumentation im Interesse des Gesamtunternehmens und damit auch der MitarbeiterInnen sind und bei welchen das nicht der Fall ist. Die starke Interdependenz, begrenzte Rationalität und begrenzte Intentionalität machen diese Unterscheidung schwierig, und spezifische Aussagen müssen immer an der Praxis des Unternehmens gemessen werden, was bei sich schnell ändernden Umweltansprüchen ein Problem darstellen kann. Die großen Hauptströmungen gegenwärtiger westlicher Gesellschaften, die Fairclough (1995: 137ff.) ausmacht und zu denen er „conversationalization (negotiation)“, und „marketization“ ebenso zählt wie die zunehmende Bedeutung von Expertensystemen, haben ihren originären Ausgangspunkt im ökonomischen Feld, sind also im Gegenstandsbereich dieser Untersuchung, der Unternehmenskommunikation keine Transformierungen anderer Diskurse (Wandel von Diskursgenres). Insofern ist ihre Verwendung nicht qua Existenz ideologisch oder hegemonial und muß genau auf ihre Verwendungszusammenhänge und die jeweiligen spezifischen Kontexte hin analysiert werden. Warum in westlichen Gesellschaften alle Handlungen über *wirtschaftlichen* Erfolg (Gewinnmaximierung) legitimiert werden (müssen), kann durchaus auch ideologiekritisch in bezug auf größere soziale Zusammenhänge hinterfragt werden, da es sich hier ohne weiteres um Reifizierungen und Universalisierungen handeln kann (in bezug auf das ökonomische Feld selbst sind sie es nicht, da sie *per definitionem* dazu gehören). Dies wäre jedoch eine ideologiekritische Analyse zweiten Grades, die nur am Rande Gegenstand dieser Untersuchung ist.

Darüber hinaus haben verschiedene Untersuchungen gezeigt, daß Unternehmen eher übersteuert als untersteuert werden (Schnyder 1985, Weick 1995), daß Unternehmen, die weniger Kontrolle ausüben, weniger hierarchisch strukturiert sind, kurz selbstorganisierende Prozesse zulassen, tendenziell erfolgreicher sind als andere. Auch diese Erkenntnis ist für kleine Unternehmen bedeutender als für größere Organisationen, in denen die Übersteuerungsmechanismen<sup>4</sup> lange Zeit unbeobachtet und ohne existentielle Folgen bleiben können.

---

<sup>4</sup> Übersteuerungen kommen vor allem in jenen Unternehmen vor, die stark bürokratisch sind. Dies erweckt sehr häufig den Eindruck, daß sie zweck-rational gesteuert werden. Die Fußnote wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.



#### 5.1.4. Was hält Unternehmen zusammen?

In den meisten Analysen auf der Basis von Organisationskulturansätzen wird diese Frage mit dem Hinweis beantwortet, daß gemeinsam geteilte Überzeugungen, Werte und Normen die ausschlaggebenden Kriterien für die Aufrechterhaltung von Institutionen seien (vgl. Kap. 2.3). Dem wird von seiten kritischer Organisations- und Diskursforscher entgegengehalten, daß diese gemeinsamen Werte nicht immer freiwillig und schon gar nicht im Interesse aller Mitglieder geteilt werden (vgl. Kap. 3). Eines der zentralen Erklärungskonzepte kritischer Theorie ist das der Hegemonie, wie es von Gramsci entwickelt worden ist (vgl. Fairclough 1989, 1992, 1995, Conrad/Ryan 1985, Mumby 1988). Nach Tompkins/Cheney (1985) ist mit ihrer Hilfe eine unaufdringliche („unobtrusive“) Kontrolle der Organisationsmitglieder (durch die herrschenden Eliten) möglich:

In many large contemporary organizations coordination is possible and „loose coupling“ allowable because of the subtle and powerful processes of unobtrusive control. What holds such organizations „together“ is the achievement of indirect influence over members and the relative predictability this brings to decision making. (Tompkins/Cheney 1985: 205).

Anders als etwa Mumby schränken Tompkins und Cheney ihre Behauptung auf große Organisationen ein, für die, wie oben argumentiert, andere Bedingungen gelten. Deren scheinbare Stabilität und Trägheit verdecken den Blick auf andere kohäsive Kräfte, die weder auf gemeinsame Interessen, noch ausschließlich auf hegemoniale Strategien reduziert werden können. Die Argumentation hängt eng mit den in Kapitel 5.1.3 genannten Einwänden zusammen. Wie Weick (vgl. Kap. 4.2) nachgewiesen hat, kann die „relative predictability“ (vgl. Tompkins/Cheney 1985 im oben angeführten Zitat) aus seinem Modell abgeleitet werden. Die Handlungskoordination bedarf weder gemeinsamer Orientierungen (womit sich Weick klar gegen die unkritischen Entwürfe der Organisationskulturansätze stellt), noch unbedingt hegemonialer Kontrolle. Was notwendig ist, sind wechselseitige Vorhersagen, Erwartungen, wofür aber auch nicht einmal ein umfangreiches Wissen über die Motivationen und Entscheidungsprozesse des anderen erforderlich ist. Als Basis für den Zusammenhalt und das Funktionieren einer Organisation genügt demnach Interdependenz. Dies wird bei der Analyse kleiner Organisationen mit weniger stark ausgeprägten Hierarchien deutlicher, da hier Interdependenz unmittelbar erfahrbar wird durch offenere Kommunikationsstrukturen und Prozesse der Gruppenbildung und des Gruppenerhalts wirksam werden läßt (Allport 1962, Katz/Kahn 1966, 1978) was freilich andere Kräfte *nicht* ausschließt. Diese werden

*Fortsetzung der Fußnote* \_\_\_\_\_

(Rowan/Meyer 1977), eine Annahme, die theoretisch und empirisch nicht zu halten und möglicherweise in sich selbst ideologisch ist, da sie massiv Managerinteressen entspricht, ja das Management (als einzigen Entscheidungsträger) nahezu unentbehrlich macht und dementsprechend seine Einflußmöglichkeiten erhöht. Diesbezügliche Widersprüche sind daher ein grundlegendes Feld kritischer Diskursanalyse (vgl. auch Menz 1991a).

bei Weick vernachlässigt. Allerdings müssen in der empirischen Analyse die unterschiedlichen Begründungszusammenhänge berücksichtigt werden und darf die Differenzierung nicht zugunsten einer (vorschnellen) Ursachenfindung aufgegeben werden.

## **5.2. Interne Kommunikation in Unternehmen als Selbst- und Fremdorganisation**

Fassen wir kurz zusammen: Ansätze unter einer kritische Perspektive haben betont, daß Handeln nicht im machtfreien Raum geschieht, sondern interessengeleitet ist, daß die Beziehungen zwischen Akteuren immer auch durch Machtverhältnisse mitbedingt sind. Fairclough bezieht in sein Konzept kritischer Diskursanalyse allerdings die Analyse der zu untersuchenden Organisationen bzw. Institutionen nicht systematisch ein. Obwohl er dies fordert (Fairclough 1995: 9), werden die Auswirkungen dieser Forderung in seiner Konzeption nicht berücksichtigt. Dies ist für das vorliegende Unterfangen jedoch essentiell und hat, wie wir sehen werden, Auswirkungen auf die Konzeption selbst. Mumby (1988) bezieht in seine Konzeption ein Organisationskonzept zwar (implizit) ein, expliziert es jedoch nicht ausreichend, sondern übernimmt mit seinem Bezug auf Organisationskulturmodelle unreflektiert deren Begrenztheit in bezug auf die theoretische Konzeption einer einheitlichen Kultur (vgl. Kap. 2.3) und deren vorherrschendes Forschungsinteresse an einer Managementperspektive. In Organisationen, so betont er, ist von besonderer Bedeutung, daß Herrschaftsverhältnisse eine herausragende Rolle spielen. Die Möglichkeiten dazu beruhen nach Giddens (1976; vgl. Kap. 3.1) auf autoritativen, allokativen und diskursiven Ressourcen. Mumbys Überbetonung der hegemonialen Perspektive verhindert bzw. verleugnet diese Differenzen zugunsten der autoritativen Ressourcen, bekräftigt allerdings, daß Herrschaft nicht nur sichtbar, sondern auch und vor allem unsichtbar ausgeübt wird (vgl. Kap. 3 wie auch Lukes 1974 und sein dreidimensionales Modell von Macht). Implizit wird hier jedoch von einem sehr passiven und eingeengten Verständnis der Handelnden ausgegangen, mit Ausnahme des Managements, das mit seinen Handlungen auch die Untergebenen (beinahe restlos) mitbestimmt.

Obwohl Weick nicht auf Machtaspekte eingeht, hat er doch herausgearbeitet, daß für funktionierendes Organisieren

1. Stabilität durch Retention geschaffen wird und Flexibilität über den Prozeß des Diskreditierens (Weick 1995: 320ff.), d.h. über die Bewahrung von Handlungsalternativen erreicht werden kann
2. die Komplexität selbst kleiner Organisationen so hoch ist, daß sie von einzelnen nicht vollständig überblickt werden kann und dadurch auch die Möglichkeit absichtsvoller Steuerung beschränkt ist
3. keine gemeinsamen Ziele notwendig sind (also weder im Sinne der Organisationskulturansätze noch unbedingt im Sinne hegemonialen Einflusses, wie Mumby dies vertritt), um eine Organisation aufrechtzuerhalten.

Diese unterschiedlichen Erkenntnisse müssen in ein angemessenes Modell integriert werden. Dies kann in einer diskursanalytischen Theorie gelingen, weil erstens Machtverhältnisse und Ideologien vor allem sprachlich produziert und reproduziert werden und weil zweitens auch die Balance zwischen Stabilität und Flexibilität eines Unternehmens, einer Organisation vornehmlich über *sprachliche Handlungen* geschaffen wird. Letzteres wurde bisher weder in Untersuchungen und Modellen der Organisationskommunikation noch in linguistisch basierten Analysen zur Kommunikation in Organisationen/Wirtschaftsunternehmen genügend berücksichtigt. Es wird daher ein vorrangiges Unterfangen dieser Arbeit sein (vgl. Kap. 8 und 9).

Festzuhalten ist, was Mumby übersieht, daß bei aller Regelmäßigkeit und Strukturierung ein gewisser Spielraum zur Eigenständigkeit auf allen Ebenen einer Organisation, nicht nur der des Managements, gegeben ist (Crozier/Friedberg 1979), daß Handlungen also kontingent sind. Kontingenz ist aber nicht nur als eine Systemeigenschaft zu sehen, die automatisch gegeben ist (vgl. Kap. 2.3), sondern auch als Möglichkeit strategischen Einsatzes, wenn etwa die Erwartbarkeit von Handlungen in Frage gestellt wird<sup>5</sup>. Dies ist mit der Bewahrung von Handlungsalternativen als Voraussetzung für Flexibilität gemeint.

Ziel aller Akteure ist es, sich auch innerhalb von Strukturen einen möglichst großen Bereich an Autonomie, an Handlungsfreiheit zu bewahren (Simmel 1971, Eisenberg/Phillips 1991: 255ff.).<sup>6</sup> Diese Freiräume sind nach Crozier/Friedberg (1979: 43) die Basis für Macht, die die Autoren als die Kontrolle von Ungewißheitszonen (in denen Verhalten nicht genau normiert ist) definieren. Da erstens Handeln kontingent ist, zweitens auch die Umweltaforderungen Ungewißheiten bergen, ist Ambiguität (als Ungewißheitszone) eine ubiquitäres Kennzeichen in Organisationen insbesondere in kleinen Wirtschaftsunternehmen. Mumby interpretiert diese Ambiguität als ausschließlich im Interesse der Mächtigen stehend:

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu z.B. JK's Äußerungen in Textausschnitt 8.6 (E-Mail), wo er damit droht, daß er die Erwartung an ihn von seiten der Verkäufer, dringende Projekte vorzuziehen, nicht erfüllen würde. Dies belegt deutlich, daß die Konstruktion und Erklärung von Organisationen auf der Basis unterstellter gegenseitiger Erwartungen (Parsons und die meisten Organisationskulturansätze) nicht adäquat ist. Dies zeigt aber auch, daß Erklärungsversuche über hegemoniale Einflüsse zu kurz greifen, da sich JK trotz des Versuchs, die Erwartung an ihn (nämlich bestimmte Projekte bevorzugt zu behandeln) als übergeordnetes Interesse im Dienste des Kunden darzustellen, nicht funktionieren, daß JK andere Optionen (des Widerstandes) hat. Dies ist auch auf die starke Interdependenz aller Beteiligten zurückzuführen (vgl. unten).

<sup>6</sup> Vgl. dazu JK's Verhalten in bezug auf Kabelbestellungen ohne Auftragsbestätigungen (Kap. 8.2.1.1). Die Motivation, die er gibt, ist im Interesse des Unternehmens (Bewahrung der Flexibilität und schnelle Reaktion auf Kundenwünsche) und damit der Eigentümer, aber auch in seinem Interesse, sich einen größeren Handlungsspielraum zu verschaffen. Welche Interessen hier dominieren, bedarf einer genauen Analyse (vgl. Kap. 8.2.1.1).

Such ambiguity is an essential quality of ideological meaning formations in that it allows those groups with the most power to interpret this ambiguity in a way that best suits their own interests. (Mumby 1988: 124)

Daran mag ein wahrer Kern sein, aber Mumby übersieht ein entscheidendes Moment. Ambige Situationen sind genau jene Orte, an denen die Auseinandersetzung unterschiedlicher Interessen stattfindet. Hier wird die von einem einzelnen nicht überschaubare Komplexität von Organisationen sichtbar, die ihrer Beherrschung Grenzen setzt. Denn diese Komplexität entsteht genau dann, wenn mehrere unterschiedliche Möglichkeiten (des Handelns, der Interpretation etc.) vorliegen und neben der Zwecksetzung der einzelnen Interaktanten auch die Eigendynamik systemischer Prozesse ins Rollen kommt, wie sie sich in positiven und negativen Rückkoppelungsschleifen manifestiert (vgl. Kap. 4.1), wenn also zwar menschliches Handeln, nicht aber menschliche Absicht unterstellt werden kann. An diesen Stellen, an denen existierende (Entscheidungs-)Strukturen und Erfahrungen nicht ausreichen zum Handeln, haben *aufgrund* des Kontingenzcharakters, der Ambiguität<sup>7</sup> auch weniger Mächtige die Möglichkeit, ihre Interessen und Standpunkte einzubringen, wobei der Ausgang *nicht* von vornherein klar ist (vgl. Kap. 8 und 9). Denn dieses Bestreben nach Freiräumen kann laut Crozier/Friedberg (1979) durch spezialisierte Fertigkeiten, durch Beziehungen zur Umwelt (vgl. Giddens' allokativen Ressourcen), durch die Benutzung organisatorischer Regeln (vgl. Giddens' diskursive Ressourcen) sowie durch die Strukturierung von Informations- und Kommunikationsflüssen unterstützt und gefördert werden. Die Möglichkeiten der Kontrolle dieser Ressourcen sind zwar ungleich verteilt, so daß auf diese Weise asymmetrische Beziehungen entstehen. Wichtig ist jedoch, daß diese Ressourcen auf allen Hierarchieebenen vorliegen und verwendet werden. Wenn sie auch nicht in gleichem Ausmaß zugänglich sind, so sind sie doch für alle Akteure verfügbar und einsetzbar in der Auseinandersetzung um die eigene Autonomie. Im Unterschied zu Weick, dessen Ansatz eher kognitiv geprägt ist (vgl. Theis 1995: 192f.), ist festzuhalten, daß diese Auseinandersetzungen *interaktiv* ausgetragen werden, daß „gemeinsam“ abgesteckt wird, was als verbindliche Realität zu gelten hat (vgl. dazu auch Kap. 8 und 9).

Der Autonomie aber sind Grenzen gesetzt durch organisatorische Regeln (die allerdings auch für das Management gelten) und durch die Autonomiebestrebungen der anderen Akteure. Regeln sind die notwendigen Koordinationsleistungen in Organisationen, welche dazu (bewußt oder unabsichtlich) geschaffen wurden, „daß sie das zur Verfolgung *kollektiver Ziele* (Herv. FM) notwendige Minimum an Kooperation erreichen und dabei noch ihre Autonomie als freie Handelnde

---

<sup>7</sup> Ambiguität spielt außerdem eine entscheidende Rolle bei der Flexibilität eines Unternehmens, worauf weiter unten ausführlich eingegangen werden wird (vgl. Kap. 8).

bewahren“ (Crozier/Friedberg 1979: 111).<sup>8</sup> Autonomiebestrebungen und Kontrollbestrebungen bedingen und beeinflussen sich gegenseitig in einem dialektischen Prozeß, in dem gerade jene Bereiche, die unterdeterminiert (ungewiß, ambig, mehrdeutig) sind, das Feld der Auseinandersetzungen liefern.<sup>9</sup> Dies soll im folgenden theoretisch hergeleitet und argumentiert werden. Mit Hilfe des sich entwickelnden Paradigmas der Selbstorganisation kann dies m.E. gelingen.

### 5.3. Selbstorganisation: Flexibilität und Stabilität

Wie wir gesehen haben, ist von zwei Seiten Kritik laut geworden an bisherigen Konzeptionen von Organisationen: erstens von seiten der Organisationssoziologie, die nicht zuletzt aufgrund von empirischen Untersuchungen auf die Aporien der Zweckrationalität hinwies, daß nämlich Intentionalität und Planung in der Tat eine eher untergeordnete Rolle spielen; und zweitens von seiten der Kybernetik, die die Frage der prinzipiellen Steuerbarkeit komplexer Systeme aufwarf. Beide kamen von unterschiedlichen Seiten auf Prinzipien der Selbstorganisation. Im folgenden möchte ich nun diesen Begriff und dahinterliegende Konzeptionen von Organisationen für die linguistische Analyse von Organisations- bzw. Unternehmenskommunikation fruchtbar machen. Dies bedeutet weniger einen interdisziplinären als vielmehr einen transdisziplinären Ansatz, eine „Rekontextualisierung“ einer Theorie in einen anderen Kontext. Da der Untersuchungsgegenstand (interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen) komplex und zwischen einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen angesiedelt ist, ist es nur konsequent, hier, durchaus in der Tradition der „Wiener Schule“ (vgl. z.B. Wodak et al. 1990, 1994, 1997, aber auch Menz/Nowak 1991) Grenzüberschreitungen zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen vorzunehmen, eine Praxis, die zuletzt de Beaugrande (1997) in die Form eines Postulats gegossen hat.

---

<sup>8</sup> Verkompliziert wird das Verhältnis von Autonomie und Strukturierung noch dadurch, daß eine gewisse Autonomie und damit Verzicht auf Kontrolle auch im Interesse der Eigentümer eines Unternehmens ist, denn jegliche Organisation würde zusammenbrechen, wenn ausschließlich nach bestimmten Regeln und Strukturen gearbeitet, gewissermaßen „Dienst nach Vorschrift“ gemacht würde. Inwieweit hier wiederum hegemoniale Einflüsse auf einer anderen Ebene vorliegen, muß untersucht werden.

<sup>9</sup> Giddens (1982) hat auch auf die „dialectic of control“ aufmerksam gemacht. Interessanterweise unterschlägt Mumby diesen Aspekt in Giddens' Arbeiten. Obwohl hegemoniale, ideologische Prozesse die Reproduktion herrschender Verhältnisse gewährleisten, besitzen die Nicht-Mächtigen auch Möglichkeiten der Gegensteuerung bzw. des Widerstandes. Diese verhelfen ihnen zu „some degree of control over the conditions of reproduction of the system“ (Giddens 1982: 32). Diese Möglichkeiten können in der zunehmenden Interdependenz liegen, in Expertenwissen, im Durchschauen der Systemstrukturen, in Ironie und Humor. Allerdings ist bei Giddens, wie bereits oben (vgl. Kap. 3.1 ausgeführt), nicht klar, wann diese Möglichkeiten eingesetzt werden können. Dies wird im hier vorgeschlagenen Modell geklärt: in den Ungewißheitszonen und den Bereichen von Ambiguität und Mehrdeutigkeit.

### 5.3.1. Der Begriff der Selbstorganisation

Was ist Selbstorganisation? Diese Frage zu beantworten ist gar nicht so einfach, weil die Origo des Begriffs nicht in den Sozialwissenschaften liegt, sondern aus anderen Disziplinen importiert wurde. Inwieweit es sich hier um einen metaphorische Übertragung handelt, oder ob der Begriff der Selbstorganisation auch in sozialen Systemen bzw. in der Diskursanalyse *per se* fruchtbar gemacht werden kann, soll in diesem Kapitel sowie in den späteren Analysen von Gesprächen ermittelt und erprobt werden.

Als Selbstorganisation bezeichnet man das spontane Entstehen von Ordnung, die Herausbildung von Mustern und Strukturen aus vorher ungeordneten Systemen. Dies läßt sich im physikalischen Bereich der unbelebten Natur gut beobachten und ist dort auch beschrieben worden, etwa in bezug auf chemische Prozesse (Belousov-Zhabotinskii-Reaktion) oder im thermodynamischen Bereich. Das sogenannte Bénardexperiment ist eines der eindruckvollsten (vgl. Haken/Wunderlin 1990, Kelso 1995). Es besteht darin, eine Flüssigkeit (z.B. Öl) gleichmäßig von unten her zu erhitzen. Ab einem bestimmten Zeitpunkt wird sich die Flüssigkeit in chaotischer, nicht beschreibbarer Weise zu bewegen beginnen. Erhitzt man sie weiter bis zu einer bestimmten – manchmal kritischer Punkt genannten – Temperatur, dann entsteht aus den chaotischen Bewegungen spontan eine bestimmte Rollenbewegung. Interessant daran ist, daß diese Bewegung nicht statistisch regellos erfolgt, sondern in hochgeordneten Strömungsmustern. Allerdings läßt sich die Richtung der Rollenbewegung, ob rechts- oder linksdrehend, *nicht* voraussagen, voraussagen läßt sich lediglich, *daß* eine Rollenbewegung auftreten wird. Zu betonen ist, daß nicht *jede beliebige* Drehungsrichtung möglich ist, sondern immer sehr ähnliche Bewegungsmuster auftreten (Kratky 1990: 11). Diese Prozesse werden als spontane Selbstorganisation bezeichnet, da die Ordnung nicht von außen aufgezwungen wird, sondern aus dem System heraus entsteht, ohne daß es einen „Agenten“ innerhalb des Systems gäbe.<sup>10</sup>

Diese Selbstorganisationsprozesse lassen sich nicht nur in der unbelebten, sondern auch in der belebten Natur finden, ja hier sind sie besonders augenfällig (z.B. die Musterbildung auf den Fellen von Giraffen, Jaguaren, Zebras etc. (Turing 1952); aber auch die verschiedenen Gangarten eines Pferdes (Schritt, Trab, Galopp) werden heute als sich selbst organisierende Formen und Funktionen interpretiert (Haken, Kelso, Bunz 1985).

Kelso (1995) hat in seinen Untersuchungen starke Indizien gesammelt, daß auch neurophysiologische Prozesse, wie sie beispielsweise beim menschlichen Lernen ablaufen, ebenfalls nach Prinzipien der Selbstorganisation funktionieren. Nicht so

---

<sup>10</sup> Allerdings zeigt sich auch, daß bei weiterer Wärmezufuhr das System wieder chaotisch, d.h. labil wird. Der stabile Bereich ist relativ schmal.

sehr genetisch genau vorgegebene Programme würden von den einzelnen Zellen etwa im Gehirn abgespult, sondern in einem komplizierten und komplexen Abstimmungsprozeß zwischen lokaler Aktivierung und globalen (weitreichenden) Einschränkungen, d.h. in einem Grenzbereich, der regelhaftes von regellosem Verhalten trennt (Kelso 1995: 109), würde durch Lernprozesse das gesamte System (die betroffene Hirnregion) verändert.

The initial state of the organism never corresponds to a disordered random network, but is already ordered to some degree. Thus, it is very likely that learning involves the passage from one organized state of the system to another, rather than from disorder to order.  
(Kelso 1995: 163)

Das Gehirn befindet sich demnach nie in einem fixierten Ruhezustand, sondern entwickelt sich andauernd in der Nähe zur Instabilität, wo es in einem komplizierten Prozeß sozusagen ständig an der Kippe balanciert (Kelso 1995: 285). Der Grund, die Anstrengungen dieses Balanceaktes auf sich zu nehmen, anstatt innerhalb der Grenzen der Stabilität zu bleiben, ist, so Kelso,

that by residing near the edge, the system possesses both flexibility and metastability. There is *attraction* (the ghost of the fixed point), but no longer any attractor.  
(Kelso 1995: 109)

Selbstorganisation ermöglicht Flexibilität *und* (Meta)stabilität. Diese Balance ist einerseits ein notwendiges, wenn auch nicht hinreichendes Kriterium für die Möglichkeit von Selbstorganisation jeglicher Art, andererseits eine erwünschte Folge von ihr. Doch lassen sich diese Erkenntnisse auf soziale Gebilde, wie es Organisationen sind, ohne weiters übertragen? Wenn ja, existieren mögliche Verbindungspunkte zu diskursanalytischen Vorgehensweisen? Wenn wiederum ja, wo könnten diese liegen? Die folgenden Abschnitte (Kap. 5.3.2 unten) sollen uns in diesen Überlegungen einige Schritte voranbringen.

#### 5.3.1.1. Exkurs: Luhmanns Theorie sozialer System und der Begriff der Autopoiesis

Niklas Luhmann (1984) hat nach eigenen Ansprüchen ein „andersartiges Theoriedesign“, für das es „in der Soziologie selbst kaum Vorbilder“ (Luhmann 1984: 11) gibt, zur Beschreibung sozialer Systeme vorgestellt, das er seitdem in alle Bereiche soziologischer Forschungsfelder ausgeweitet hat. Es wäre vermessen, in wenigen Absätzen Luhmanns Theorie hier auch nur ansatzweise zu umreißen oder ihren vielfältigen Aspekten und Facetten Genüge zu tun. Dies ist auch nicht das Ziel dieses Exkurses. Doch Luhmann ist mit Sicherheit einer der prominentesten Vertreter, die sich mit Problemen der Selbstorganisation in sozialen Systemen beschäftigen. Aus diesem Grund sollen Aspekte seiner Theorie hier kurz angerissen werden und einige m.E. entscheidende Kritikpunkte vorgebracht werden, derentwegen dieser Ansatz für das vorliegende Projekt nicht intensiver verfolgt werden soll.

Das Untersuchungsfeld über soziale Systeme gliedert Luhmann folgendermaßen auf:

---

**Abbildung 3: Systemdifferenzierung nach Luhmann**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <p>Systeme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maschinen</li> <li>• Organismen</li> <li>• Psychische Systeme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Systeme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktion</li> <li>• Organisation</li> <li>• Gesellschaften</li> </ul> |
|--|---|---|

(Luhmann 1984:16)

---

Zentraler Ansatzpunkt in seiner Theorie sozialer Systeme ist der Begriff der Autopoiese, den er von Maturana / Varela (1975) entlehnt hat und den er von biologischen (nämlich Zellen) auch auf soziale Systeme ausweitet. Er bedeutet, daß ein System selbstreferentiell und *operativ geschlossen* ist, d.h. seine eigenen Elemente ständig reproduziert durch einen systemspezifischen Operationsmodus:

Damit [...] meint ‚autopoietisches System‘ den Tatbestand geschlossener, auf der Basis von Selbstbeobachtungen funktionierender Selbstreproduktion, die die im Verlauf des Eigenprozessierens entstehenden temporalen Zustandsstrukturen als Eingangswerte der Aufrechterhaltung eben jener selbstbezüglichen Organisation verwendet, die sich auf diese Weise unter fortwährend selbstveränderten Umständen fortschreibt.

(Schmid 1987: 27)

Psychische Systeme<sup>11</sup> produzieren Bewußtsein durch Bewußtsein, der Operationsmodus ist Bewußtsein; soziale Systeme produzieren Kommunikation durch Kommunikationen, der Operationsmodus ist Kommunikation. Charakteristisches und definitorisches Element sozialer Systeme ist also Kommunikation. Operative Geschlossenheit bedeutet, daß sich die Operationsmodi nicht über die Systemgrenzen hinweg einsetzen lassen, daß also soziale Systeme kein Bewußtsein haben, daß aber auch für soziale Systeme Bewußtsein nicht zugänglich ist. Es bedeutet aber *nicht*, daß die Systeme in sich geschlossen wären; vielmehr sind sie von ihren Umwelten abhängig, und zwar in dem grundlegenden Sinn, daß erst über die Differenz der Nicht-Systemzugehörigkeit, also durch die Differenz von System und Umwelt das System überhaupt zum System wird.

---

<sup>11</sup> Etwas polemisch ausgedrückt, Luhmanns systemtheoriekonforme Umschreibung des Begriffs „Mensch“.



Die operationale Geschlossenheit läßt die Frage aufkommen, wie überhaupt Informationsaustausch und wie vor allem Verständigung erfolgen kann. Verstehen erfährt bei Luhmann eine spezifische Definition, die er an den Begriff des Beobachters anbindet. Begegnen sich zwei autopoietische Systeme, so beobachten sie zunächst einander bzw. ihre Handlungen. Dabei sind sie mit doppelter Kontingenz<sup>12</sup> konfrontiert, da die Systeme füreinander wechselseitig undurchschaubar sind. Zur Beobachtung stehen dem Beobachter allerdings nur seine eigenen Kategorien und nicht die des anderen Systems oder gar irgendwelche allgemeingültigen Beschreibungen zur Verfügung. Darin wird der konstruktivistische Charakter von Luhmanns Theorie sozialer Systeme sichtbar. Durch die Beschreibung der Beobachtung (die zunächst einmal in erster Linie die eigene Sicht festhält) kann das andere System darauf mit einer eigenen Beschreibung reagieren (die wiederum *seine* eigene Sicht festhält). So, und nur so kann im *Zeitverlauf* Kontingenz reduziert werden. System A (bei Luhmann „Alter“) setzt eine Handlung, auf die System B („Ego“) reagiert und damit den Kontingenzcharakter bereits einschränkt. Durch eine weitere antwortende Handlung von Alter wird Kontingenz weiter reduziert und so fort, bis Verstehen resultiert.<sup>13</sup> Verstehen ist also nicht die Leistung eines Individuums, sondern wird als Leistung sozialer Systeme gesehen.

Luhmann ist zwar m.E. zuzustimmen, daß Personen nicht als Elemente von Sozialsystemen anzusehen sind in dem Sinn, daß individuelle Überlegungen, Intentionen, Gedanken, Ideen, ja selbst Flexibilität (vgl. Kap. 8) für ein System (eine Organisation) erst dann relevant werden, wenn sie mitgeteilt, *kommuniziert* werden, daß also in der *Interaktion* „Dinge passieren“, was nicht adäquat durch eine Analyse der Akteure und deren Handlungen erfaßt werden kann. Im Zusammenhang mit Luhmanns Begriff des Beobachters ist dies die Nachvollziehung einer Entwicklung von eher senderzentrierten zu empfängerbasierten Theorien (vgl. Kap. 2.4). Hier liegt der Vorteil von Luhmanns Theoriegebäude darin, daß er eine subjektlose Terminologie konsequent durchhält, auch dort, wo andere Modelle (etwa der symbolische Interaktionismus in der Tradition Meads, aber auch Garfinkels ethnomethodologischer Ansatz und in der Folge deren Übernahme in der „conversational analysis“ in der Tradition von Sacks und Schegloff) in bezug auf emergente Eigenschaften von Interaktionen bei deren Analyse sie unzutreffenderweise auch eine subjektbezogene Terminologie verwenden (vgl. auch Haferkamp 1987: 58-63).

Darüber hinaus denke ich jedoch, daß die strikte Trennung von dem, was bisher in der Handlungstheorie als Akteure in Kontexten<sup>14</sup> konzipiert war, in psychische und

---

<sup>12</sup> Bei Luhmann (1984: 152) definiert als „was weder notwendig noch unmöglich ist.“

<sup>13</sup> Diese Darstellung erinnert stark an Weicks Modell des Organisierens, dessen Kernsatz er so formulierte „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage?“ (Weick 1995: 195; vgl. auch Kap. 4)

<sup>14</sup> Innerhalb der Diskursanalyse vgl. z.B. Wodak et al. 1990, 1994, Fairclough 1995 etc.)

soziale Systeme mehr Kosten als Nutzen bringt. Zunächst: Kommunikation läuft nicht „von selbst“, sondern ist dem *Bemühen von Akteuren*, die Kontingenz verringern wollen, zu verdanken (Schmid 1987: 34ff.). Die *Motivation*, etwas zu tun darf m.E. nicht gänzlich aus theoretischen Überlegungen zu Organisationen herausfallen, auch wenn Motivation nicht mit Intention gleichzusetzen ist. Bereits Weick hat darauf hingewiesen, daß für erfolgreiches Organisieren keine gemeinsamen Ziele (Intentionen) notwendig sind, wohl aber gemeinsames Handeln, also die Motivation *irgend etwas* zu tun. Diese Form von Motivation ist bei strenger und undurchlässiger Trennung von psychischen und sozialen Systemen nicht möglich.

Zweitens ergibt sich ein gewisser Widerspruch aus der strikten Trennung. Da Systeme operational geschlossen sind, können Personensysteme nicht unmittelbar miteinander in Kontakt treten (sie produzieren ja lediglich Bewußtsein), sondern nur über den Operationsmodus sozialer Systeme: über Kommunikation. Einerseits besteht durch die doppelte Kontingenz für beide (oder mehrere) psychische Systeme jeweils eine gewisse Optionsfreiheit, auf der anderen Seite werden psychische Systeme ja nicht als Teile bzw. Elemente von sozialen Systemen aufgefaßt, sondern sind nur insofern von Interesse, als sie Produzenten von Kommunikationen sind, denen bestimmte Standpunkte und Perspektiven zugeschrieben werden. Dadurch werden aber Personen innerhalb von sozialen Systemen auf bestimmte Aspekte (nämlich die Zuschreibungen) reduziert. Dies müßte zur Folge haben, daß alle Kommunikationen in ähnlichen Kontexten in etwa gleich ablaufen (Theis 1994: 95), was jedoch empirisch nachweislich nicht der Fall ist.

Habermas hat diese Problematik zugespitzt und eine weitere Schwierigkeit der scharfen Trennung von psychischen und sozialen Systemen aufgezeigt (Habermas 1985: 426-446). Da es in Systemen zunächst und zuallererst darum geht, *Sinn* zu verarbeiten, müßten psychische und soziale Systeme unterschiedliche Verarbeitungsformen entwickeln:

Luhmann muß „Sinn“ als einen gegenüber „Kommunikation“ und „Bewußtsein“<sup>15</sup> neutralen Begriff einführen, aber in der Weise daß sich Sinn in typenverschiedene Modi der Sinnverarbeitung verzweigen kann.  
(Habermas 1985: 438)

Wären die Modi nicht verschieden, könnten die beiden Systeme nicht füreinander Umwelten sein, was als weitere Folge ihre strikte Trennung nicht möglich machen würde. Die analytische Sprachphilosophie, aber auch Meads Modell des symbolischen Interaktionismus und in der Folge unterschiedliche Richtungen der Diskursanalyse haben jedoch, wie Habermas betont, herausgearbeitet, daß die

---

<sup>15</sup> Die Operationsmodi von sozialen und psychischen Systemen (vgl. oben).

Sprache gegenüber den Subjekten einen „vorgängigen Status“ (Habermas 1985: 438) besitzt. Würden intersubjektive Sprachstrukturen Sinnggebung ermöglichen, dann würde Sprache Individuum und Gesellschaft für Luhmann zu eng aneinander koppeln. Daher setzt Luhmann die Leistung von Sprache zur Verständigung als relativ niedrig an: als symbolische Generalisierung vorgängiger Sinnereignisse und als Strukturierungs- und Segmentierungsmittel des Erlebnisstromes (Luhmann 1984: 367ff.). Der Handlungscharakter des Sprechens geht damit verloren, vielmehr scheint eine andere Metapher (oder ein ganzes Metaphernbündel) Luhmanns Überlegungen zugrunde zu liegen:

Der Aktenfluß zwischen Ministerialbehörden und das monadisch eingekapselte Bewußtsein eines Robinson liefern die Leitvorstellungen für die begriffliche Entkoppelung von sozialem und psychischem System, wobei das eine allein auf Kommunikation und das andere allein auf Bewußtsein basiert sein soll.  
(Habermas 1985: 437)

Damit geht aber auch bei Luhmann ein anderer wesentlicher Aspekt verloren, der bereits wiederholt aufgezeigt und diskutiert worden ist: nämlich die theoretische Erfäßbarkeit der Mitverantwortung von Akteuren, von Subjekten für ihr Handlungen. Dies ist ein essentieller Mangel, der gerade auch von kritischen Theorien immer wieder betont worden ist (vgl. Kap. 3.3 und 5.1).<sup>16</sup>

Aus diesen Befunden zieht Haferkamp (1987) den Schluß, daß Luhmanns Theorie zwar einige interessante Teilprobleme und Aspekte neu formuliert, fokussiert und umordnet, daß aber im wesentlichen die von Luhmann angeschnittenen Themen und Probleme auch in eine (bereits existierende) Handlungstheorie eingebaut werden könnten, Luhmanns Theorie also in der Handlungstheorie „angekommen“ wäre. Wesentlich Neues sei aber von Luhmanns Theorie – entgegen dessen eigenen Ansprüchen – nicht gekommen (Haferkamp 1987: 83).

Wesentlich schwerwiegender noch scheint mir allerdings der Vorwurf, Luhmanns Theorie sei „empirievermeidend“ (Haferkamp 1987: 61) und lasse sich also nicht

---

<sup>16</sup> Der Vollständigkeit halber sei eine letzter in diesem Zusammenhang von Haferkamp vorgebrachte Beanstandung erwähnt: die Tilgung des Subjektes bei Luhmann führe zu einer unzulässigen Verdinglichung menschlicher Kommunikation:

Eine wesentliche negative Konsequenz der radikalen Luhmannschen Terminologie ohne Subjektbezug besteht darin, daß Luhmann nun aus den von den Akteuren produzierten, teils sinnhaften, teils unbegriffenen Systemen von vornherein nur eigene Wesensheiten in der eigenen Wirklichkeitsdimension macht, d.h. Luhmann verdinglicht menschliche Interaktion wie vor ihm Durkheim vor seinen religionssoziologischen Arbeiten  
(Haferkamp 1987: 63)

gängigen Kriterien der Überprüfung und Bewertung unterziehen. Vielmehr sei Luhmanns zwar pauschal positive Einstellung zur Empirie in der Praxis durch eine Form der Introspektion, die die eigene Erfahrung als Basis nimmt, abgedeckt: „Erfahrung, das ist für ihn [Luhmann] wohl seine eigene Wahrnehmung und Realität, und daran wird Theorie gemessen“ (Haferkamp 1987: 57). Diese Form der Validierung wurde von Schelsky (1959: 81) als „verwissenschaftlichte Primärerfahrung“ bezeichnet und hat sich etwa auch in der Linguistik in der Diskussion um Chomskys Empiriebegriff als ungenügend erwiesen.<sup>17</sup> Haferkamp formuliert daher zum Schluß seiner konstruktiv-kritischen Auseinandersetzung mit Luhmanns „Grundzügen einer allgemeinen Theorie“ ein wenig ironisch:

Nicht versprochen, aber erwartet wurden bei einem so anspruchsvollen Unternehmen mit soziologiepolitischen Ambitionen Rezeption, wenigstens Kenntnisnahme der Ergebnisse empirischer Forschung zu den theoretischen Aussagen und darüber hinaus die Präsentation von neuen Bewährungskriterien für zukünftige empirische Absicherung. Aber diese – wohl eher normativen – Erwartungen wurden enttäuscht, wie faktisch durchaus erwartet.  
(Haferkamp 1987: 84)

Dies macht Luhmanns Ansatz schwer „anschlußfähig“ – um einen von ihm zentral gebrauchten Ausdruck zu verwenden – an Modelle, die eine kritische Perspektive und damit die *Mit*verantwortlichkeit der Akteure für ihr eigenes Handeln nicht aus den Augen verlieren wollen.<sup>18</sup> Komplexität allein darf kein Grund sein, überhaupt jegliche Verantwortlichkeit „dem System“ zu überantworten. Daher scheint es mir unabdingbar, ein anderes Modell zu entwickeln, um Selbstorganisation in Organisationen/Unternehmen für die hier verfolgten Zwecke m.E. adäquater (und vor allem empirisch) fassen zu können. Dem dienen die folgenden Ausführungen.

### 5.3.2. Selbstorganisation in Unternehmen/Organisation

Ein erster Ansatzpunkt ist die Neuinterpretation der weiter oben besprochenen Ansätze. Sieht man sich die Arbeiten von Weick unter der Perspektive von Bedingungen für Selbstorganisation an, so läßt sich feststellen, daß er, obwohl von ihm nicht so bezeichnet, einige wesentliche Aspekte von Selbstorganisation benannt hat. Seine Überlegungen zur Anpassung einerseits und Erhaltung der

---

<sup>17</sup> Unter dem Stichwort der „externen Evidenz“ wurden hier höhere Standards empirischer Validierung eingeführt.

<sup>18</sup> Zu einer etwas anderen Einschätzung kommen Weiss /Wodak (mimeo), die durchaus für eine Anwendung von Luhmanns Theorie in der Diskursanalyse plädieren. Allerdings muß erst noch durch empirische Analysen die Tragfähigkeit ihres Konzeptes erprobt werden. Ein erster Versuch (Weiss mimeo) scheint allerdings – entgegen Luhmanns Intentionen – nicht ohne die Einbeziehung von Akteuren, wenn auch in einer etwas eingeschränkten Form, auszukommen. Damit allerdings würde sich dieser Ansatz dem hier vorgeschlagenen annähern.

Anpassungsfähigkeit andererseits decken sich mit Eigenschaften sich selbst organisierender Systeme. Allerdings wird von Weick der Erhalt der Anpassungsfähigkeit in dem Sinne überbetont, als er ihn quasi als Wert in sich darstellt. Dies ist m.E. jedoch nicht der Fall. Denn auch der Erhalt der Anpassungsfähigkeit muß dem Ziel der Anpassung an aktuelle Gegebenheiten und Bedingungen dienen, ist demnach ein Mittel zur Erreichung eines bestimmten Zweckes, nämlich einer optimalen Anpassung. Der Erhalt der Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ist also eine Optimierung auf einer Metaebene, ist eine Form von Metastabilität, die sich jedoch im je konkreten Fall bewähren muß, d.h. in der Anpassung an eine spezifische Gegebenheit. Größtmögliche Anpassung würde Stabilität (nicht Metastabilität) bedeuten, allerdings – darin ist Weick unbedingt zuzustimmen – unter dem Verlust von Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen. Daher muß eine Organisation, ein Unternehmen, *beide* Eigenschaften möglichst gleichzeitig und andauernd in sich bewahren und abrufbar halten. Dies bedeutet aber, daß sie sie immer aufs Neue generieren muß, wenn sie sich (erfolgreich) halten will. Sie muß ständig im Spannungsfeld zwischen Anpassung und Anpassungsfähigkeit, zwischen Stabilität und Flexibilität balancieren; dies heißt jedoch nichts anderes, als sich am Rande des Chaos zu bewegen, ohne je die Grenze dauerhaft zu überschreiten, eine permanente Oszillation, die lediglich durch sich selbst steuernde Organisationsprozesse aufrecht erhalten werden kann. Wie wir sehen werden, geschieht dies vor allem über sprachliche Handlungen (vgl. Kap. 5.3.3 sowie 8 und 9) Einige Bedingungen ihrer Möglichkeit sollen im folgenden noch untersucht werden.<sup>19</sup> Diejenige der *Komplexität* von Organisationen ist dabei die augenfälligste.

Komplexität eines Systems in Form von Interdependenzen und nicht-linearen Beziehungen ist ein zentrales Kriterium für die Möglichkeit von Selbstorganisationsprozessen. Ein wesentliches Merkmal von nicht-linearen Beziehungen besteht darin, daß keine eindeutige Hierarchie existiert, daß also von der „Überlegenheit“ eines Teiles A über einen Teil B und der Überlegenheit des Teiles B über einen Teil C nicht geschlossen werden darf, daß Teil A Teil C ebenfalls überlegen wäre. Dieses Phänomen der Zirkularität wird z.B. auch in dem beliebten Kinderspiel „Stein, Schere, Papier“ ausgenutzt, wo jedes Symbol je einem anderen überlegen bzw. unterlegen ist. Dies verteilt die Chancen zu gewinnen auf alle drei Symbole, verringert aber auch das Risiko des Verlierens und hält – vor allem dies ist zu beachten – das Spiel immer wieder aufs Neue offen und spannend.

McCulloch hat für derartige Systeme den Begriff der *Heterarchie* geprägt. Heterarchische Systeme unterscheiden sich von hierarchischen dadurch, daß sie

---

<sup>19</sup> Voraussetzungen für Selbstorganisation sind: a) Komplexität des Systems, b) Zufuhr und c) Abfuhr von Energie (vgl. z.B. Kelos 1995: 16f.). b) und c) können gesehen werden als diskursive Einbringung von neuen Ideen, Themen, Problemen etc. bzw. Nicht-Beachtung von Themen, Lösung, Verschiebung, Ignorierung von Problemen

nicht transitiv sind in dem Sinne, daß von einer Überlegenheit A's über B und B's über C auf eine Überlegenheit A's über C geschlossen werden könnte. Was aber, so muß die Frage lauten, macht heterarchische hierarchischen Ordnungen überlegen? Warum sollten heterarchische Ordnungen hierarchischen Ordnungen (z.B. in einem Unternehmen) vorgezogen werden? Denn immerhin zählen Hierarchien zu den effizientesten Ordnungen, die die Gesellschaft hervorgebracht hat. In den Modellen des klassischen Strukturalismus (vgl. Kap. 2.1) fanden sie den Höhepunkt ihres Einflusses, der bis heute fortdauert. Ihre Grundannahme beruht auf der Überzeugung, daß die Spitze von der Basis bzw. den Untergebenen innerhalb des Unternehmens und auch von der Außenwelt die notwendigen und richtigen Informationen erhält, um alle Entscheidungen treffen zu können. Dies ist, wie in den vorangegangenen Kapiteln argumentiert (vgl. insbesondere Kap. 4), keine zutreffende Prämisse. Auf ein weiteres Problem hat bereits Barnard (1938) aufmerksam gemacht, indem er darauf hinwies, daß der Einfluß der Führenden wesentlich von den Untergebenen bestimmt wird. Erst deren Akzeptanz der Befehle und Anweisungen mache sie wirksam.

In letzter Analyse scheitert Autorität, weil Individuen in genügend großer Anzahl die mit dem Akzeptieren notwendiger Befehle verbundene Last als etwas ansehen, was das Vorteilsgleichgewicht zu ihren Ungunsten verändert, und deshalb die unerläßlichen Eigenbeiträge verweigern oder zurückhalten.

(Barnard 1938: 165f.; zitiert nach Weick 1995: 30)

Befehle werden, so Barnard (1938: 167), nur innerhalb einer „Indifferenzzone“ akzeptiert, d.h. eines Bereichs, den die Angestellten durch den Arbeitsvertrag dem Unternehmen (den Vorgesetzten) einräumen und der ihre jeweiligen Eigeninteressen nicht essentiell berührt.<sup>20</sup> Ob ein Befehl akzeptabel ist oder nicht, entscheiden also letztlich nicht die Befehlsgeber, sondern die Befehlsempfänger, wenn sie „in genügend großer Anzahl“ sind und ist stets teilweise durch ihre Eigeninteressen bestimmt. Auch hier ist also Interdependenz festzustellen. Hierarchische Strukturen können sich demnach immer nur so lange halten, als die Befehlshaber *akzeptable* Befehle erteilen (Weick 1995: 30), und was akzeptabel ist, bestimmen die Befehlsempfänger – ein zirkulärer Kreislauf, durch den auch Machtpositionen als ständig gefährdet erscheinen. Analysen mit Hilfe des Konzepts der Hegemonie greifen hier jedenfalls zu kurz, weil sie die gegenseitigen Abhängigkeiten negieren und unterstellen, daß die Betroffenen ihre Eigeninteressen nicht kennen würden (vgl. Kap. 3 insbesondere 3.2). Freilich sind Befehle in unterschiedlichem Ausmaß akzeptabel, und auch die Befehlsempfänger unterscheiden sich darin, was für sie akzeptabel ist bzw. ihre Eigeninteressen über die Indifferenzzone hinaus verletzt. Auch aus diesem Gedankengang heraus ist es m.E. sinnvoller, anstelle eines konsensuellen Hegemoniekonzeptes Überlegungen einzubeziehen, die eher von

---

<sup>20</sup> Hier führt Barnard Interessen als Motivationsursache für Handeln bzw. Verweigerung von Handeln ein. Der Motivationsbegriff ist bei Luhmann als Ursache von Handeln nicht einführbar (vgl. dazu die Kritik von Berger 1987).

einer Spaltung und Verhinderung von gemeinsamen Interessen ausgehen. Wenn dadurch verhindert werden kann, daß sich die Untergebenen ihrer Macht (die sie durch diese Konstellation haben) bewußt werden, ist für die Machthaber schon viel erreicht.

Doch kommt in Wirtschaftsunternehmen noch ein weiterer Aspekt hinzu, der gerade in turbulenten Umwelten von großer Bedeutung ist und bereits von Barnard erkannt wurde: die für ein erfolgreiches Unternehmen „unerläßlichen Eigenbeiträge“ der Angestellten. Ihre Informationen, ihr Wissen, ihr Engagement müssen an Ort und Stelle direkt eingesetzt werden können und nicht erst über den Umweg langer Befehlsstrukturen an die Spitze und von dort wieder zurück an den Ausgangspunkt. Die nötige Information, und damit auch das Unternehmen, würden – wir haben es schon des öfteren gehört – diesen langen Weg nicht unbeschadet überstehen. Genau diese Verteilung der Entscheidungsmöglichkeiten auf mehrere Stellen (und potentiell auf jede Stelle eines Unternehmens) macht die Heterarchie aus. Der große Vorteil liegt darin, daß Ambiguitäten und Mehrdeutigkeiten nicht unmittelbar vereindeutlicht werden müssen, sondern über längere Zeiträume hinweg offen gehalten werden können und damit vielfältigere Reaktions- und Lösungsmöglichkeiten für auftretende Probleme (Mehrdeutigkeiten) zur Verfügung stehen, kurz: daß mehr Ressourcen genutzt werden können. Lassen sich Unternehmensleitungen schon nicht freiwillig auf derartige „Experimente“ ein (Ersetzung hierarchischer durch heterarchische Strukturen), so werden sie durch die zunehmende Komplexität von Außenwelt und Unternehmen selbst und die damit im Zusammenhang stehende Zunahme von Ungewißheit und Ambiguität nachgerade dazu gezwungen, wollen sie weiterhin erfolgreich bleiben. Nicht mehr die Vorgesetzten informieren (Baecker 1993: 131), sondern wer Informationen hat, gewinnt Autorität. Diese Schlußfolgerung deckt sich wiederum mit Giddens' Unterscheidung in autoritative und allokativen Machtstrukturen (vgl. Kap. 3.1), wobei letztere in Wirtschaftsunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen und damit Folge *und* Ursache von Interdependenzen werden. Interdependente Strukturen wiederum widersetzen sich der herkömmlichen Analyse von (eindeutigen, positionellen) Machtstrukturen. Von Foerster (1984) spricht hier vom

(...) principle of *potential* (Hervorhebung FM) command (...) for at one time it may be one of your neighbours who is making the decisions, at another you, as the neighbour of others.  
(von Foerster 1984: 8)

Die Verteilung von Entscheidungsmöglichkeiten geschieht in sich selbst ordnenden (organisierenden) Prozessen, denn „durch Organisationsgestalter<sup>21</sup> herstellen läßt sich Heterarchie bis heute nicht“ (Baecker 1993: 131). Man weiß mittlerweile, welche Folgen der Vorschlag, hierarchische durch heterarchische Strukturen zu ersetzen<sup>22</sup>,

---

<sup>21</sup> Dies wäre dann eine Form von Fremdorganisation.

<sup>22</sup> Die Substitution hierarchisch festgelegter durch ausgehandelte Arbeitsteilung wurde zum ersten Mal von Burns/Stalker (1961) in ihrem sehr einflußreich gewordenen Buch *Die Fußnote wird auf der nächsten Seite fortgesetzt*.

nach sich zieht: Durch die Anerkennung, daß Ungewißheit und Mehrdeutigkeit (Weick 1995a und 1995b) in der Form von Optionsbewahrung (vgl. Theis 1994: 110-118 und 194ff., Kap. 4) für ein Unternehmen überlebensnotwendig sind, daß also die Absorption von Ungewißheit (vgl. auch Kap. 2.3) ersetzt wird durch die Wiedereinführung der Ungewißheit (Baecker 1993) ins Unternehmen, durch diesen Paradigmenwechsel in der Organisationsforschung wird deutlich, daß *vermehrte Kommunikation* vonnöten ist, um die nun auftretenden Paradoxien (Baecker 1993: 16), zu denen u.a. die Zunahme von Störanfälligkeiten und Streß gehören, bewältigen zu können. Kommunikation tritt nach Weick (1987: 109ff.) an die Stelle von Autorität.

Auch Baecker (1993: 16) spricht vom „Preis einer verstärkten Freigabe von Kommunikation“, legt also – ähnlich wie Weick – nahe, daß Kommunikation und Autorität bzw. Hierarchie Oppositionen wären. Kommunikation *per se* ist allerdings nicht unhierarchisch – darauf haben zahllose Untersuchungen nicht zuletzt im Rahmen der kritischen Diskursanalyse hingewiesen –, sondern kann Machtverhältnisse produzieren und reproduzieren (vgl. Kap. 3 und 5.4). Daher ist es notwendig, den in der Organisationstheorie und Organisationssoziologie vielfach unkritisch und über weite Strecken sogar naiv verwendeten Kommunikationsbegriff zu reflektieren. Dies muß in zwei Richtungen geschehen. Erstens: Über Kommunikation werden Herrschaftsverhältnisse produziert und herrschende Verhältnisse reproduziert. Dies ist in einer langen Reihe kritischer diskursanalytischer Untersuchungen und in Modellen der Ideologiekritik immer wieder und für unterschiedlichste Felder aufgezeigt worden (Bourdieu 1992, Thompson 1984, van Dijk 1993, Fairclough 1992, 1995, Kress 1985, 1988, Wodak 1989, 1995, 1996, Wodak/ Menz/ Lutz/ Gruber 1985, Menz/ Lalouschek/ Dressler 1989, Wodak/ Menz /Mitten /Stern 1994; Menz 1991a, d, 1992, 1993b; vgl. Kap. 3). Auch in Unternehmen spielten und spielen Machtverhältnisse (Mumby 1988) und Machtspiele (Frost 1987) nach wie vor entscheidende Rollen. Zwar haben sich die Gewichte tendenziell von autoritativen zu allokativen Ressourcen verschoben (vgl. Kap. 8 und 9), aber trotzdem dürfen deren Aspekte nicht unbeachtet bleiben, sondern bedürfen einer detaillierten Analyse (vgl. Kap. 9.5).

Zweitens: Soziale Systeme (und dazu zählen Wirtschaftsunternehmen) definieren sich über Kommunikation (Luhmann 1984)<sup>23</sup>. Dieser Aspekt wurde bisher in diskursanalytischen Arbeiten generell vernachlässigt, während in den organisationssoziologischen Arbeiten der Kommunikationsbegriff nicht ausreichend differenziert wurde. Daher gilt es nach den besonderen Formen von sich selbst organisierender

*Fortsetzung der Fußnote*

---

„Management by Innovation“ vorgeschlagen und seither immer wieder in der Organisationssoziologie (z.B. Baecker 1993) und –theorie (z.B. Weick 1995) diskutiert.

<sup>23</sup> Anhand der Entstehung von *einfachen Sozialsystemen* hat Luhmann die systemkonstituierende Funktion von Kommunikation besonders deutlich nachgezeichnet (Luhmann 1975).



Kommunikation zu fragen. Denn nicht jede Art von Kommunikation kann als Selbstorganisation aufgefaßt werden. Eine der zentralen Fragestellungen dieser Arbeit wird es sein, spezifische Kommunikationsformen, die den komplexen Anforderungen der Selbstorganisation Rechnung tragen und Selbstorganisationsprozesse ermöglichen, zu beschreiben.

### 5.3.3. Kommunikationsformen der Selbstorganisation

Wenn es in Unternehmen darum geht, die Ungewißheit wieder einzuführen bzw. Ambiguitätstoleranz zu pflegen, um die Überlebenschancen zu erhöhen (Baecker 1993); wenn sich das Pendeln zwischen Anpassung und Erhalt der Anpassungsfähigkeit als sinnvolles „Verhalten“ von Organisationen herausstellt (Weick 1995, Kelso 1995); wenn Komplexität von Außenwelt und Unternehmen selbst dazu führen, daß hierarchische Informations- und Entscheidungsstrukturen obsolet und unbrauchbar werden, dann müssen sich diese Eigenschaften auch in den Kommunikationsformen der MitarbeiterInnen finden lassen. Ja, mehr noch: Wenn Kommunikation tatsächlich das Medium von Systemen ist (Luhmann 1984), dann muß Selbstorganisation vor allem und in erster Linie über ganz spezifische und in ihrer Charakteristik beschreibbare Kommunikationsprozesse und Kommunikationsformen<sup>24</sup> ablaufen. Welche Formen können postuliert und vorhergesagt werden? Die folgenden Überlegungen sollen hier etwas Klarheit schaffen.

#### 5.3.3.1. Sprachliche Vagheit

Gehen wir von der Begrifflichkeit aus, so läßt sich festhalten, daß *Ungewißheit* und *Ambiguität* auch Ausdrücke sind, die in der Linguistik zur Beschreibung bestimmter (pragmatischer, semantischer und syntaktischer) Kategorien verwendet werden.<sup>25</sup> Die Verwendung „sprachliche[r] Signale zur Markierung der Unsicherheit oder Unschärfe von Aussagen“ (Erben 1994) ist in der Linguistik und in der Sprachphilosophie seit jeher unterschiedlich bewertet worden. Während z.B. Ludwig Wittgenstein im Vorwort zu seinem Tractatus (Wittgenstein <sup>13</sup>1978 (1960)) noch eindeutig die Position vertritt: „Was sich überhaupt sagen läßt, läßt sich klar sagen; und wovon man nicht reden kann, darüber muß man schweigen“, revidiert er später seine Position in den Philosophischen Untersuchungen“, indem er bestimmte Begriffe mit Fotografien vergleicht und bemerkt: „Ja, kann man ein unscharfes Bild

---

<sup>24</sup> In Weiss/ Wodak werden solche Formen als „Diskurse sozialer Systeme“ bezeichnet: „Discourse may then designate the *specific way* in which communications connect to each other in a specific social system (...) (Weiss/ Wodak mimeo: 8, Hervorhebung im Original).

<sup>25</sup> Zum Versuch einer Unterscheidung von Vagheit und Ambiguität vgl. z.B. Lakoff (1972). Diese Differenzierung wird in der vorliegenden Arbeit jedoch ausdrücklich *nicht* in dieser Form getroffen (vgl. Kap. 8).

immer mit Vorteil durch ein scharfes ersetzen?? Ist das unscharfe nicht oft gerade das, was wir brauchen?“ (Wittgenstein <sup>2</sup>1980). D.h. *Vagheit* ist unter verschiedensten Aspekten immer wieder thematisiert und analysiert worden. Da sie aufgrund der angestellten Überlegungen eine entscheidende Rolle in der Klassifizierung von sprachlichen Handlungen der Selbstorganisation spielt, verdienen ihre Erscheinungsformen erhöhte Aufmerksamkeit und werden in einem eigenen Abschnitt in Zusammenhang mit spezifischen Gesprächsformen interner Kommunikation genauer besprochen werden (vgl. Kap. 8).

### 5.3.3.2. Abstufungen des Wissens

Wenn bestimmte Äußerungen, Situationen, Kontexte etc. mehrdeutig sind, dann heißt das nichts anderes, als daß das Wissen über sie nicht absolut (oder nicht ausreichend) ist. Eine der Folgen für sprachliche Handlungen in der Interaktion zwischen Mitgliedern des Unternehmens liegt dann in der besonderen Bedeutung, die dem mitgeteilten *Grad dieses Wissens* zukommen muß. Nimmt man eine Skala, etwa die relativ einfache Kantische Dreistufung des Fürwahrhaltens: meinen – glauben – wissen (Kant 1956: 741), so müßte das untere Ende der Sicherheit des Wissens in verstärkter Weise vorkommen und Prozeduren zur Herstellung ausreichender Sicherheit müßten in der Interaktion besonders markiert sein. Der Grad des Wissens muß also kommunikativ mitgeteilt werden, um handlungsrelevant werden zu können (vgl. Kap. 8).

### 5.3.3.3. Ambiguitätstoleranz

Damit in engem Zusammenhang steht eine psychische Voraussetzung der Beteiligten für das Gelingen derartiger Interaktionen, nämlich ein relativ hoher Grad an *Ambiguitätstoleranz*, d.h. Bereitschaft, unklare Situationen und Kontexte vorerst auf sich beruhen zu lassen. Doch auch diese muß wiederum kommunikativ zum Ausdruck gebracht werden, um für die anderen Interaktanten (Beobachter im Luhmann'schen Sinne) und ihre eigenen Handlungen relevant zu werden. Sprachlich wäre dies u.U. so vorstellbar, daß bestimmte sprachliche Handlungsmuster nicht zu Ende geführt, sondern – das ist wichtig – *ohne Sanktionen* vorzeitig abgebrochen werden. Sie können, ebenfalls sanktionsfrei, zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen werden. Damit wird sprachlich der Tatsache Rechnung getragen, daß es *die* Lösung nicht gibt (Weick 1995: 351-52), sondern immer nur Lösungen für einen bestimmten Zeitpunkt, der sich sogar im Laufe des Gesprächs bereits wieder ändern kann. Wechselseitige Abhängigkeiten von Lösungsalternativen können besser berücksichtigt werden, mehr Optionen bleiben erhalten, kurz, Flexibilität kann sprachlich und vermittelt Kommunikation auch nicht-sprachlich realisiert werden.

Durch das vorzeitige Verlassen eines Musters und den unmittelbaren Eintritt in ein neues eröffnet sich die Möglichkeit, parallel anstatt sequentiell an der Abarbeitung

von (auch kommunikativen) Problemen zu arbeiten, obwohl Sprache im Grunde ein sequentielles Medium und damit für parallel ablaufende Prozesse nur bedingt geeignet ist. Da uns jedoch kein besseres Kommunikationsmedium zur Verfügung steht, ist ein Adaption in diesem Sinne eine Optimierung von Kommunikationsmöglichkeiten. Dies hieße aber auch, daß die Funktion und der Zweck von Mustern in bestimmten Kontexten erweitert werden muß.

#### 5.3.3.4. Muster und Selbstorganisation

Sprachliche Muster sind gesellschaftlich entwickelte Formen zur Abarbeitung von immer wiederkehrenden kommunikativen Aufgaben (Ehlich /Rehbein 1979, Brünner 1987: 59). Als solche sind sie *per definitionem* für Routinelösungen konzipiert und garantieren einen hohen Grad an Stabilität und Verbindlichkeit bei gleichzeitig geringem Aufwand. Auf der anderen Seite sind Muster auch adaptierbar an sich ändernde Anforderungen<sup>26</sup>. Bisher wurden solche Änderungen jedoch vorwiegend im institutionellen Kontext untersucht, wo die neuen Muster (oder Mustervarianten) ebenfalls wieder den Anforderungen an häufig vorkommende Kommunikationsereignisse und –kontexte entsprechen. Was aber, wenn sich Situationen und Anforderungen sehr schnell ändern, ständig variieren und sich aufgrund dieser Variation keine Muster im Sinne der Definition entwickeln können? Eine Möglichkeit ist, wie oben bereits angedeutet, der vorzeitige Ausstieg aus Mustern auch an Stellen, die nicht für einen Abbruch vorgesehen sind. Dieser Ausstieg muß allerdings neu interpretiert werden, und zwar sowohl von den unmittelbar an der Interaktion beteiligten Interaktanten als auch von seiten der wissenschaftlichen Analyse. Ersteres wird in Kapitel 9 versucht, letzteres soll hier angeschnitten werden.

Der vorzeitige Abbruch eines Musters bedeutet in der herkömmlichen und naheliegenden Interpretation zunächst einmal, daß der kommunikative Zweck des Musters nicht erreicht wurde, daß also eine Form von mißlungener Kommunikation in bezug auf den Zweck vorliegt, eine dysfunktionale Kommunikation. In der Regel werden daher vorzeitige Ausstiege aus Mustern in der einen oder anderen Form „markiert“: durch (verbale und non-verbale) Sanktionen, durch Bemerkungen und Kommentare zum Abbruch<sup>27</sup>, durch die explizite Thematisierung des Scheiterns.

Der Aufbau von Mustern legt nahe, daß sie sequentiell auf der Zeitachse abgearbeitet werden, daß also bestimmte Prozeduren und Elemente systematisch

---

<sup>26</sup> Vgl. z.B. die Analysen zur sogenannten Lehrerfrage, in der das Muster der Frage systematisch abgewandelt wird (Rehbein 1984) oder die Analyse des Musters des Aufgabenlösens unter Einbeziehung praktischer bzw. manueller Handlungen in das sprachliche Muster bei Brünner (1987).

<sup>27</sup> Z.B.: „Du hast meine Frage noch nicht beantwortet.“

vor anderen kommen und das Ergebnis der nachfolgenden beeinflussen. In turbulenten Umwelten, wie sie z.B. eine Technikbesprechung in dem von mir untersuchten Unternehmen darstellt, besteht jedoch häufig die Notwendigkeit, bestimmte Probleme nicht zuletzt aufgrund ihrer gegenseitigen Bedingtheiten *parallel* zu bearbeiten. Dies wird durch das vorzeitige Verlassen des einen Musters und den Einstieg in ein anderes ermöglicht unter der Bedingung, daß dies (zunächst) sanktions- und kommentarlos geschieht. D.h. die Effizienz der parallelen Bearbeitung kann nur dadurch gewährleistet werden, daß mögliche Zugewinne an Komplexität nicht durch unmittelbar daran anschließende Diskussionen über den Ausstieg<sup>28</sup> wieder zunichte gemacht werden. Auch der Wiedereinstieg in das zuvor verlassene Muster muß auf dieselbe Weise kommentar- und sanktionslos erfolgen können. Dies bedeutet nicht mehr und nicht weniger, als daß der in der Sozialisation erworbene Umgang mit sprachlichen Mustern teilweise neu gelernt und adaptiert werden muß.

Hierdurch bietet sich nun eine m.E. interessante Neueinschätzung des Stellenwertes von Mustern. Die Verwendung von Sprechhandlungsmustern kann interpretiert werden als Komplementarität von Form und Funktion. Die Form des Musters wird nicht ausschließlich von einem quasi *a priori* gegebenen, gesellschaftlich definierten Zweck festgelegt (Ehlich/Rehbein 1979), sondern im spezifischen Kontext z.B. einer Besprechung zwar einerseits rekonstruiert, andererseits aber auch ständig erneuert und angepaßt. Diese Anpassung geht in Prozessen vor sich, die sich selbst organisierenden Strukturen gleichen, ähnliche Voraussetzungen haben und ähnliche Wirkungsweisen (vgl. Kap. 9-). Eine wesentlichen Voraussetzung ist, wie bereits angeschnitten, die (temporäre) Sanktionsfreiheit bei der Verletzung überlieferter Strukturen, also die Abwesenheit von allokratischen Positionen.<sup>29</sup>

Dies macht aber auch evident, daß kommunikatives Handeln in dieser Form aufwendiger, mühsamer, aber auch störanfälliger ist als die Abarbeitung von Mustern, freilich um den Vorteil, zumindest teilweise die Grenzen sequentieller (linearer) zugunsten von paralleler, zirkulärer Bearbeitung von Problemen zu durchbrechen und damit auch Selbstorganisation zu ermöglichen. Der dadurch erreichte Zugewinn an Flexibilität ist prekär, da er instabil ist: Muster können, sollen sie Muster bleiben, nicht auf Dauer und ununterbrochen vorzeitig verlassen werden, da sonst deren Existenz auf dem Spiel stünde. Als Lösung verbleibt nur ein *ständiges Oszillieren zwischen Musterabarbeitung und Musterabbruch*, zwischen

---

<sup>28</sup> Gemeint sind also *Metadiskussionen*, die sich auf den Kommunikationsprozeß selbst und nicht auf dessen Inhalte beziehen. Diese Unterscheidung ist wichtig.

<sup>29</sup> Eine solche allokratische Position kann ein Diskussionsleiter sein, der auf die Einhaltung bestimmter Regeln (Fremdselektion bei der Turnvergabe, Pochen auf eine bestimmte Reihenfolge bei der Abarbeitung von Problemen), aber auch das verfestigte Wissen um Musterstrukturen und deren vorbehaltlose Anerkennung. Dies reduziert zwar die Möglichkeit von Kontingenz, erhöht also die Erwartbarkeit, verringert dadurch aber auch Flexibilität in der Form von Freiheiten der Entscheidungs- bzw. Lösungsfindung.

Stabilität und Flexibilität, zwischen Routine und Nicht-Routine, oder in der Terminologie Weicks, zwischen Vertrauen in die Retention und Vertrauen in die Selektion (vgl. Kap. 4.3), eine Art Metamuster..

#### 5.3.3.5. Rekursivität und Selbstähnlichkeit

Mandelbrot (1982) hat ausgehend von der geometrischen Mathematik die Existenz von fraktalen Strukturen in natürlichen Systemen entdeckt. In der Natur gebe es keine reinen geometrischen Formen (Geraden, Kegel, Kugeln etc.), vielmehr seien diese „gebrochen“ (daher der Name „fraktal“). Diese fraktalen Strukturen besitzen die Eigenschaft der Selbstähnlichkeit, d.h. daß sich ihre Struktur auf räumlich und zeitlich unterschiedlichen Maßstäben und Dimensionen gleicht und immer wieder einander ähnliche Muster erscheinen, die sich beliebig wiederholen können, ohne jemals identisch zu sein. Briggs/Peat (1993: 301ff.) haben aufgezeigt, daß nicht nur in natürlichen Systemen (Wolken, Bäume, Küsten etc.), sondern auch in sozialen Systemen das Phänomen der selbstbezüglichen Iteration im Sinne von Selbstähnlichkeit eine Rolle spielt. Diese Selbstähnlichkeit von Strukturen findet sich auch in sprachlichen Interaktionen (vgl. Budin 1996: 8f. und 178f.) und ist eine wesentliche Voraussetzung für Selbstorganisationsprozesse und damit die Entstehung spontaner Ordnung (Organisation!) aus komplexen, ungeordneten Zusammenhängen. In Kap. 10 wird das Prinzip der Selbstähnlichkeit als Erklärungsmuster zur Verbindung von Makro- und Mikrostrukturen herangezogen werden.

Nicht alle Phänomene innerhalb einer Organisation lassen sich jedoch aufgrund von Selbstorganisationsprozessen beschreiben. Dies wird in manchen systemischen Ansätzen vernachlässigt. Andere Formen werden im folgenden Abschnitt angerissen.

### 5.4. Fremdorganisation: Macht und Kontrolle in Unternehmen

Selbstorganisationsansätze sind, wie wir gesehen haben, primär aus zwei Quellen hervorgegangen, aus der Kybernetik bzw. der System/Umwelt-Forschung und aus der Organisationssoziologie bzw. Gesellschaftstheorie. Diese entwickelte den Selbstorganisationsbegriff als Gegenbegriff zu Intentionalität, der Gegenbegriff jener ist Kontrolle (vgl. Berger 1987: 134). Wird dies von den konzipierten Ansätzen (wie auch teilweise geschehen, z.B. Baecker 1993, von Förster 1990 etc.) zu eng gesehen, d.h. der Gegenbegriff völlig ins Abseits gedrängt und/oder ersatzlos aus den Konzeptionen gestrichen, ergeben sich bei ernst zunehmender Feldforschung Probleme. Selbstorganisationsansätze kranken nämlich, sobald sie auf *soziale* Systeme angewandt werden, daran, daß in der Regel die Möglichkeit menschlichen Handelns unterbelichtet bleibt. Dies ist m.E. auch der entscheidende Unterschied zu Selbstorganisationsprozessen in Systemen unter der Bewußtseinssebene. Was dort

unter der Bezeichnung „Einschränkung“ als Bedingung von Selbstorganisationsprozessen fungiert (Kelso 1995: 16), sieht hier anders aus. Konkret sind dies zwei Aspekte: die nicht unbegrenzt zur Verfügung stehende Zeit insbesondere in Wirtschaftsunternehmen und in der Verwaltung (Malik 1990) und die Vertretung von spezifischen Interessen (Intentionen!), zu deren Durchsetzung Kontrolle als ein Mittel eingesetzt wird, ein Mittel, das nicht allen Mitgliedern eines Systems die gleichen Ressourcen und Möglichkeiten zur Verfügung stellt. Nicht alle Entscheidungen fallen z.B. in der Form von Selbstorganisationsprozessen, sondern werden z.B. auch von außen (oder von Mächtigen, von „Sachzwängen“) induziert. Habermas (1981a, b) hat die entscheidende Differenzierung in System und Lebenswelt getroffen. Im lebensweltlichen Kontext wird Sozialintegration betrieben. Dies geschieht in erster Linie über die Erstellung eines normativen Konsenses durch Handlungskoordination (Habermas 1981b: 179f.). Das zentrale Medium ist die Sprache (Habermas 1981b: 226). Systeme haben demgegenüber eine eigene Form der sozialen Ordnungsbildung, die er Systemintegration nennt (1981b: 179). Durch sie erklärt er, wie ungewollte Handlungen zustandekommen, etwa durch „Sachzwänge“, die aus organisatorischen Normen und Regeln abgeleitet werden, aber auch durch generalisierte Austauschmedien wie Geld, Macht, Einfluß, die Handlungsketten bewirken, ohne daß sie *kommunikativ abgestimmt* werden müßten. Dadurch werden einigen Beteiligten Möglichkeiten der Koordination oder der Einbringung eigener Interessen genommen. Dies ist in hierarchischen stärker als in heterarchischen Strukturen möglich. Nach Habermas gibt es eine zunehmende Entkoppelung von System und Lebenswelt, was als Folge zu einer tendenziellen Kolonialisierung der Lebenswelt durch systemische Mechanismen führt, weil letztere auf erstere durchgreifen, ohne den bestehenden kommunikativen Koordinationsbedarf zu befriedigen. Dies führt zur Koexistenz von sowohl Selbst- als auch Fremdorganisation. Wie weit das auf jeweilige Systeme und Lebenswelten zutrifft, muß empirisch erforscht werden (vgl. dazu Kap. 9.5). Dabei geht es nicht darum, die beiden Formen der Integration gegeneinander auszuspielen, sondern ihre je eigene Logik zu berücksichtigen und ihr Wechselspiel zu untersuchen (Habermas 1981b: 180).

Unternehmen müssen innerhalb eines bestimmten, meist allerdings von ihnen selbst gesetzten Zeitrahmens bestimmte Bedingungen (ökonomische Kennziffern, Rentabilität etc.) erfüllen. Insbesondere die Unternehmensleitung sieht dies häufig als Legitimation ihres Tuns. In der Regel tendieren LeiterInnen von Unternehmen dazu, ihre eigenen Handlungen und Interventionen als rational und begründet auf der Basis analytischer Verfahren zu sehen. Auch wenn neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, die in den vorangehenden Kapiteln diskutiert wurden, gezeigt haben, daß diese Entscheidungen aus verschiedensten Gründen jedoch nur in bedingtem Maße rational sind, ja manche Organisationstheoretiker sogar so weit gehen, zu sagen, daß Manager durch ihre Interventionen ins Unternehmen im Grunde vor allem sich selbst mit Arbeit (und dadurch mit Legitimität) versorgen, so dienen sie doch nach wie vor als verschleiende und ideologische Legitimierungsstrategien und sind als solche zu recht (mit vielen anderen)

aufgedeckt und hinterfragt worden. Sie existieren in Unternehmen und Organisationen allgemein als Strukturen und als damit in Zusammenhang stehende Kommunikationsformen. Letztere bilden einen Schwerpunkt in den Untersuchungen kritischer DiskursanalytikerInnen, in denen immer wieder auf die Produktion und Reproduktion von Ungleichheit hingewiesen wird, auf die Asymmetrie bei der Durchsetzung je spezifischer Einzel- oder Gruppeninteressen. Dies kann in vielen Fällen auch so interpretiert werden, daß herrschende Gruppen Unsicherheitsfelder (vgl. Kap. 5.2 und 5.3) möglichst einschränken oder gar ausschalten möchten, um wenig oder keine Angriffsflächen für Auseinandersetzungen und Veränderungen zu bieten. In diesem durchaus auch intentionalen Bemühen von Organisationsmitgliedern (Frost 1987) kommen den Akteuren Charakteristika emergenter Prozesse entgegen: Aus unterschiedlichsten Perspektiven und theoretischen Ansätzen ist immer wieder klar aufgezeigt worden, wie Strukturen und Interaktion sich wechselseitig bedingen und Strukturen aus sich wiederholenden Interaktionen entstehen. Diese einmal entstandenen Strukturen haben die Tendenz zur Perseveration (vgl. Kap. 2-4, insbesondere Kap. 3.1 und 4.3) und sind, so sie einmal existieren nur schwer zu verändern. In vielen Untersuchungen (Wodak (ed) 1989, Mumby 1989, Lalouschek, Menz, Wodak 1990, Wodak, Menz, Lalouschek 1989, Wodak, Lalouschek, Andraschko, Schrodtt 1992, Menz 1991a, Fairclough 1992, 1995, Mumby/Clair 1997, um nur einige wenige hier zu nennen) sind spezifische Diskurse<sup>30</sup> beschrieben und Klassifikationskategorien aufgestellt worden, die in unterschiedlichen Kapiteln immer wieder angesprochen worden sind und daher an dieser Stelle nicht noch einmal zusammengefaßt werden sollen. Allerdings möchte ich eine Untersuchung, die ebenfalls sehr dynamische Aspekte der Organisation und Kontrolle bearbeitet, ein wenig näher besprechen: Iedemas Konzept der Morphogenese.

#### 5.4.1. *Morphogenese oder Balance?*

Iedema (1996) hat empirisch in einer systemisch-funktionalistischen linguistischen Untersuchung nachvollzogen, wie durch unterschiedliche Prozesse der Interaktion über Verschriftlichung bis hin zur Errichtung von Gebäuden die Raum-Zeit-Distanzierung zum Ereignis größer wird und damit die Prozesse unumkehrbarer werden. In seiner Dissertation untersuchte er über einen längeren Zeitraum hinweg Besprechungen und Berichte bzw. Protokolle dieser Besprechungen zum geplanten Ausbau eines Krankenhauses in Sydney. An den Besprechungen waren in unterschiedlicher Zusammensetzung Vertreter der staatlichen Bürokratie als Geldgeber, Vertreter der Krankenhausverwaltung, Vertreter des Architektenbüros,

---

<sup>30</sup> Wer darf wen unterbrechen, wer gibt Themen vor, wer eröffnet und schließt Gespräche, wer muß Fragen beantworten, wer nicht etc. Beispiele sind in der Arzt-Patient-Kommunikation, vor Gericht, in der Schule, in Unternehmen usw. immer wieder referiert worden.

das die Ausschreibung gewann und die Benutzer des neuen Traktes anwesend. Seine Augenmerk galt dem Prozeß, wie sich aus unterschiedlichsten Meinungen, Anforderungen, Wünschen und versuchen der Durchsetzung von Interessen systematisch die Stimme der Mächtigen durchsetzte, und zwar diejenige der zahlenden Bürokratie. Interessant ist die Interpretation Iedemas im Rahmen eines informationstheoretischen Ansatzes (Wilden (1980) als die Integration von Rauschen in ein Bedeutungssystem, nämlich dasjenige der Bürokratie. Über systematische, sehr filigrane Änderungen und Anpassungen in der Kommunikation werden sukzessive unterschiedliche Interpretationen über Rekontextualisierungen bzw. Re-Semiotisierungen (vgl. Kap. 3.3.2.1) an eine leitende angepaßt. Im Zuge der Rekontextualisierung und Re-Semiotisierung werden z.B. Besprechungen in Protokolle „umformuliert“, wobei es sich nicht nur um einen Wechsel der Modalität (schriftlich versus mündlich) handelt, sondern im Bedeutungssystem große Unterschiede aktualisiert werden über sprachliche Handlungen wie Nominalisierung, Passivierung (Agenstilgung), Metonymisierung etc. Dies ist eine Dynamik hin zu einer immer größeren Abstraktheit, die vorwiegend über grammatische Metaphern (Halliday) realisiert wird. Durch diese Raum-Zeit-Distanzierung erfolgt eine Strukturverfestigung, als deren Folge eine mögliche Änderung (von Strukturen) immer schwerer verhandel- und argumentierbar wird: erzielte Vereinbarungen sind schwerer zu lösen als Vorschläge, schriftliche Protokolle sind noch schwieriger, Konstruktionspläne und letztlich daraus resultierende Gebäude<sup>31</sup> beinahe überhaupt nicht mehr zu ändern.

Iedema nennt diese Strukturverfestigung Morphogenese. Sie ist charakterisiert durch eine zunehmende Vereinheitlichung in den Sichtweisen und Interpretationen, die vorwiegend über (angenommenen) Konsens funktioniert. Nur in einem einzigen Ausnahmefall konnte Iedema Dissens, der zu einem Konflikt eskalierte, feststellen. Er analysiert ihn unter Berufung auf Bateson (1973) als Schismogenese. Bateson beschreibt Schismogenese als einen Prozeß der positiven Rückkoppelung, die, wenn sie nicht unterbrochen wird, letztlich zum Zusammenbruch des gesamten Systems führt. Das konflikthafte Gespräch erfährt keine Lösung (eine weitere Definition von Schismogenese). Im Unterschied zur Morphogenese führt Schismogenese zu mehr Arbeit, insbesondere kommunikativer Arbeit, bis eine Lösung (wenn überhaupt) gefunden werden kann.

Im Unterschied zu Iedemas Forschungsfrage wird es in der vorliegenden Untersuchung verstärkt darum gehen, zu erforschen, wie Flexibilität und Ambiguität trotz dieser Tendenzen zur Morphogenese interaktiv erhalten bleiben, ohne dabei in Schismogenese zu verfallen. In den von mir untersuchten Gesprächen wird zwar auch viel kommunikative Arbeit geleistet, allerdings bricht kein Konflikt aus, der gelöst werden müßte. Daher wird mein Lösungsvorschlag nicht in Richtung der von

---

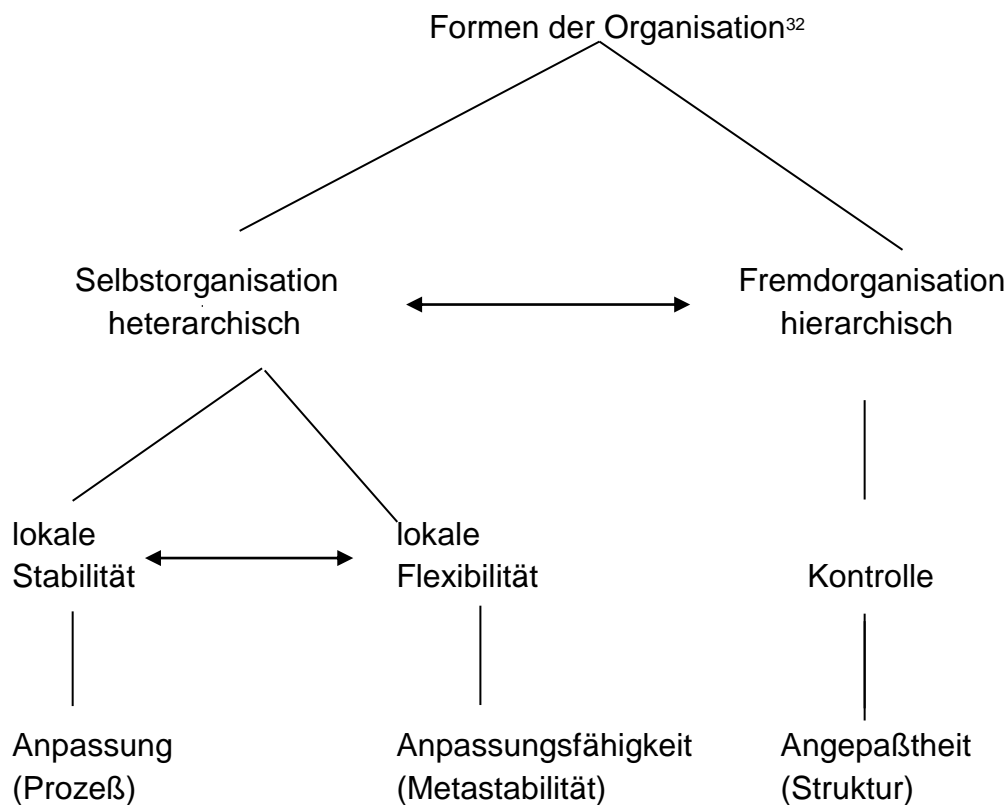
<sup>31</sup> Ein anderes semiotisches System als Sprache, daher auch Iedemas Ausdruck der Re-Semiotisierung!



ledema postulierten Schismogenese gehen, sondern vielmehr einen doppelten Balanceakt zwischen Stabilität (Morphogenese) und Instabilität (Zusammenbruch, Schismogenese) postulieren. Meine These wird sein, daß dieser Balanceakt notwendig ist, um Flexibilität und damit die Fähigkeit zur Anpassung aufrecht zu erhalten, ein Balanceakt, der im folgenden Abschnitt beschrieben werden soll.

### **5.5. Der doppelte Balanceakt: Ein Modell**

Selbst- und Fremdorganisation koexistieren also in Unternehmen. Erst ihre jeweilige Kombination macht das je Spezifische und Charakteristische eines Unternehmens, einer Organisation aus. Selbstorganisationsprozesse zeichnen dabei für den Wandel, die Flexibilität und für die Metastabilität einer Organisation „verantwortlich“, unter Anführungszeichen deshalb, weil hier gerade keine kausale Zuständigkeit von irgendwelchen Akteuren auszumachen ist. Diese wird in hierarchischen Formen der Unternehmensorganisation eingebracht. Hier lassen sich auch ideologische Strategien der Legitimierung, Verschleierung und Reifizierung von verantwortlichen Akteuren ausmachen, hier kommen die unterschiedlichen Möglichkeiten und Chancen der Realitätsdefinition zum Ausdruck, hier sind Machtspiele im Sinne Frosts (1987) und Crozier/Friedbergs (1979) angesiedelt. Beide Aspekte sind für eine adäquate und umfassende Analyse von Organisationskommunikation von entscheidender Bedeutung. In der Diskursanalyse jedenfalls ist der Aspekt der Selbstorganisation bisher, beinahe möchte ich sagen, sträflich, zu kurz gekommen. Mit dem vorliegenden Projekt möchte ich hier einen Ausgleich schaffen, ohne die anderen, bereits besser bekannten und genauer studierten Perspektiven außer acht zu lassen. Ihr Verhältnis läßt sich graphisch folgendermaßen darstellen:

**Abbildung 5.4: Der doppelte Balanceakt der Organisation**

Das Resultat von Selbstorganisationsprozessen ist ein ständiges Oszillieren zwischen (lokaler) Stabilität und (lokaler) Flexibilität, zwischen Anpassung und Erhalt der Anpassungsfähigkeit, wobei das Pendeln vor totaler Stabilität und totaler Flexibilität – beides für eine Organisation bedrohliche Zustände – bewahrt. Totale Stabilität würde bestmögliche Anpassung im Sinne Weicks bedeuten, aber jegliche Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen erschweren, wenn nicht gar unmöglich machen. Vollkommene Flexibilität hingegen würde die Identität einer Organisation in Frage stellen und dadurch ebenfalls zu Aporien und unlöslichen Komplikationen für die Organisation führen.

Das Resultat des Pendelprozesses ist aber auch emergent, d.h. es ist nicht intentional herstellbar und nicht steuerbar, sondern entsteht spontan aus den jeweiligen Interaktionen, es gibt zwar ein Resultat, dessen Ergebnis ist allerdings nicht vorhersehbar, kann also nicht monokausal (oder final) erklärt werden. Hier ist der Ort, wo, durchaus im Sinne dialektischer Strukturierungstheorien (z.B. Giddens 1981 etc.), Strukturen im Akt der Interaktion je geschaffen und aufrecht erhalten werden. Lassen sich Selbstorganisationsformen und mit ihnen einhergehende spezifische Formen der Kommunikation finden, dann kann im Sinne Giddens' von Transformation gesprochen werden, allerdings einer Transformation, die sich durch

<sup>32</sup> Die Formen der Organisation gehen einher mit bestimmten Kommunikationsformen, die sich wechselseitig bedingen.

den Prozeß der Anpassung selbst stabilisiert und zu einer neuen Struktur wird. Ein wesentlicher Kritikpunkt an Giddens' Theorie (vgl. Archer 1988 und Kap. 3.1) ist durch eine genaue Analyse kommunikativen Handelns auszuräumen. In den Kapiteln 8 und 9 werde ich empirische Analysen vorstellen, in denen diese Prozesse zu finden sind: In einem Fall geht es darum, daß durch vage und unpräzise Ausdrucksweisen es die Interaktionspartner einander ermöglichen, Schritt um Schritt ihr eigenes Wissen und Vermuten mit dem des anderen so weit in Deckung zu bringen, daß sie wieder gemeinsam handlungsfähig werden, im anderen pendeln zwei Techniker so lange in der Einschätzung, ob sie einen bestimmten Kunden als Routinefall oder als Spezialfall bearbeiten sollen, bis sich daraus eine vollkommen neue, von beiden nicht vorhersehbare und auch nicht von Anfang an intendierte Lösung ergibt.

Demgegenüber wird es bis *dato* kaum Organisationen geben, in denen nicht auch Fremdorganisation eine Rolle spielt. Dies ist insofern nicht weiter verwunderlich, als sie erstens klassischen und weitverbreiteten Managementtheorien entspricht und daher auch gesellschaftlich und wissenschaftlich legitimiert ist<sup>33</sup>. Trotz ihrer (teilweise sogar erkannten) Unzulänglichkeiten in der Erfassung, Abarbeitung von und Reaktion auf Komplexität hält Fremdorganisation weiter Stellung in Unternehmen. Dies läßt sich durch kritische Gesellschaftstheorien des Machterhalts erklären. Demzufolge trachten Mächtige, den *status quo* und mit ihm die herrschenden Verhältnisse zu erhalten (vgl. Kap. 3). Dadurch wird nicht Anpassung (im Sinne eines Prozesses) erreicht, sondern Angepaßtheit im Sinne hierarchischer Strukturen. Diese Strukturen werden von den Beteiligten, die ihnen unterworfen sind, häufig als bewußter oder unbewußter Zwang wahrgenommen. Habermas' (1981) Begriff der Kolonialisierung der Lebenswelt durch „das“ System wird hier virulent: Nicht jede Struktur kann von jedem Individuum hinterfragt oder gar geändert werden<sup>34</sup>. Mumbys (1989) Analyse von Herrschaftsverhältnissen in Organisationen trifft am ehesten auf diesen einen Aspekt von Strukturen in Organisationen zu. Aufgrund weiter oben beschriebener Eigenschaften haben diese Strukturen die Tendenz zur Fossilisierung.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Auf der anderen Seite hat es wohl auch nie Organisationen gegeben, die ausschließlich fremdorganisiert waren. Selbstorganisationsprozesse sind ja keine Erfindung, sondern etwas das bis dahin noch nicht in der Form beschrieben worden ist. Es wäre z.B. durchaus interessant der Frage nachzugehen, ob nicht das, was in früheren Konzeptionen von Organisationen als Störvariablen theoretisch postuliert und empirisch erforscht worden ist (vgl. z.B. für eine Zusammenfassung empirischer Arbeiten Theis 1994: 216ff.) große Ähnlichkeit hat mit Selbstorganisationsprozessen.

<sup>34</sup> Vgl. aber Banards Feststellung über die genügend große Masse, die jeden Befehlsgeber in die Zwangslage bringt, nur solche Anweisungen geben zu können, die auch tatsächlich befolgt werden. Zu starke Kolonialisierung zu vieler kann zu Widerstand und damit zu Änderungen führen.

<sup>35</sup> Einige Aspekte sind z.B. in Kap. 3 angeschnitten worden: Aufrechterhaltung über ideologische Strategien der Verschleierung, Legitimierung, Reifizierung; andere wurden in Kap. 4 herausgearbeitet: die Tendenz von Organisationen, einmal bewährte Lösungen  
*Die Fußnote wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.*

Fremdorganisationsstrukturen und –formen stehen in einem Spannungsverhältnis zu Selbstorganisationsprozessen. Je mehr Kontrolle und Strukturen vorgegeben werden, um so schwieriger sind Selbstorganisationsprozesse zu entfalten; d.h. der Platz für Selbstorganisationsprozesse muß eingeräumt werden. Niemand räumt gerne einmal besetzte Positionen, ohne auch einen Nutzen daraus zu ziehen. Wenn schon der Nutzen für mächtige Personen nicht unmittelbar ist, so ist der Nutzen für eine Organisation insgesamt nicht zu leugnen. Komplexität und Interdependenz kann (wahrscheinlich ausschließlich) in Selbstorganisationsprozessen weit erfolgreicher abgearbeitet werden. Mehrdeutigkeitsreduktion bzw. adäquate Reaktionsweisen gelingen um so eher, je mehr der Umweltvielfalt auch eine unternehmensinterne Vielfalt an Reaktionsmöglichkeiten gegenübersteht. Ashby (1970) hat dies in seinem „law of requisite variety“ formuliert und theoretisch abgeleitet. Das Vorhandensein von Ambiguität, die in Selbstorganisationsprozessen geschaffen, reduziert und erneut geschaffen wird, ist also notwendig zur Erhaltung von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Ihre Ausschaltung würde auch eine Reduktion der Anpassungsfähigkeit und damit eine Gefährdung des Unternehmens insgesamt bedeuten. Selbstorganisation steht also nicht zuletzt in einem dialektischen Spannungsverhältnis zwischen Interessen der Herrschenden (Manager, Eigentümer) und Interessen des „Unternehmens als ganzem“ (inklusive der Manager und Eigentümer).<sup>36</sup>

Wenn also, wie Baecker (1993) es formuliert hat, die Umorientierung und Umstrukturierung nicht freiwillig geschieht, dann unter dem Druck des Erhalts eines Unternehmens. Die Kosten sind vermehrte Unsicherheit, die wiederum vermehrte Chancen beinhaltet. Unsicherheit kann allerdings nicht ins Extrem getrieben werden, da sonst (individuelle und organisationelle) Handlungsfähigkeit verloren ginge (Kap. 4). Daher ist auch hier ein Oszillieren vonnöten, das ein (immer labiles) Gleichgewicht zwischen Fremd- und Selbstorganisation verfolgt. Wir haben es mit einem doppelten Balanceakt zu tun, der die immer schon prekäre Situation organisationeller Kommunikation gut einfängt (graphisch ausgedrückt durch die beiden Doppelpfeile). Je besser eine Organisation diese doppelte Gefährdung erkennt und sich *trotzdem* auf sie einläßt, desto größer ist ihre Chance auf Weiterbestand. Im empirischen Teil (vgl. Kap. 8-10) werden wir sehen, wie diese Balanceakte interaktiv bewältigt werden.

---

*Fortsetzung der Fußnote*

möglichst lange und vor allem ohne Überprüfung auf ihre aktuelle Gültigkeit beizubehalten. Auch hier ist es m.E. sinnvoll, alle Aspekte zu berücksichtigen und nicht eine Gruppe auf Kosten der anderen zu verabsolutieren.

<sup>36</sup> Auch dies spricht deutlich gegen Mumbys monokausale Sichtweise von Ambiguität. Nicht zuletzt durch ihren Grad an Ambiguitätstoleranz unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen.

Trotz des emergenten Charakters ist auch die (beschränkte) Handlungsfreiheit des einzelnen und damit seine (Teil-)Verantwortlichkeit bei der Konstruktion und Interpretation sozialer und organisatorischer Realität nicht verlorengegangen, eine Gefahr, die bei verschiedenen weiter oben besprochenen Modellen gegeben ist. Selbstorganisation verbindet menschliches Handeln und damit verbundene menschliche Verantwortlichkeit mit systemischen Prozessen. Insbesondere die Überlegungen zur Heterarchie (vgl. Kap. 5.3.2) und Komplexität (vgl. Kap. 4.1) zeigen die Möglichkeiten und Grenzen menschlichen Handelns in Organisationen auf. Was daher nötig ist, ist die genaue Analyse empirischen Materials in Hinblick auf „das Organisieren“ genauso wie in bezug auf asymmetrische Machtbeziehungen, mit einem besonderen Augenmerk auf ambige Situationen. Die Fragen werden sein: In wessen Interesse sind diese Strukturen (und Ambiguitäten)? Wie werden sie geschaffen und aufrecht erhalten? Und können sie gerechtfertigt werden?

## **5.6. Das „Kritische“ in der Analyse von Unternehmensdiskursen**

Die Antwort indessen kann nicht mit derselben Leichtigkeit gegeben werden. Wie kann unterschieden werden, welchem Interesse bestimmte Äußerungen, Strategien, Handlungen dienen? Drücken sie partikulare Interessen vor allem der Eigentümer und des Managements aus (bzw. verschleiern sie), oder stehen sie im Interesse des gesamten Unternehmens? Diese Unterscheidung ist, wie ich versucht habe herauszuarbeiten, gerade bei kleinen Unternehmen, in denen starke Interdependenz aller Mitglieder herrscht, und in turbulenten Umwelten, die einen besonders starken Anpassungsdruck ausüben, ein entscheidendes Kriterium der Existenzsicherung. Daher ist es auch über die theoretischen Einwände hinaus praktisch besonders schwierig, von einer Außenperspektive her Urteile zu treffen. Wie kann dann jedoch eine kritische Sichtweise unter diesen Bedingungen aufrecht erhalten werden? Wie kann die Position eines Relativismus, des Nebeneinanders von scheinbar gleichwertigen und gleichbedeutenden Interpretationen von Ereignissen, Interaktionen, nichtsprachlichen Handlungen etc. vermieden werden?

Ein Kritikpunkt, der immer wieder gegen das Konzept der kritischen Diskursanalyse bzw. jeglicher kritischer Theorie vorgebracht wird, ist die Rolle des Kritikers (Fairclough/ Wodak 1997). Ihm werde, so die Kritik, eine allwissende, quasi allmächtige Rolle zugeschrieben, er könne aus seiner Warte Herrschaft, ideologische Verschleierungen und Legitimierungen, Machtmißbrauch etc. beurteilen, vergesse aber, daß er selbst Teil des kritisierten Systems sei. Die Fundierung, warum seine Argumentation weniger ideologisch sei als die anderer, sei nicht zu gewährleisten. Van Dijk hält dagegen, daß die Interessen des Kritikers getragen seien von einem emanzipatorischen Anspruch, dem das Postulat der Chancengleichheit zugrundeliegt, wobei er, ohne es explizit zu erwähnen, über weite Strecken der Argumentation Habermas' folgt (Habermas 1968). Fairclough repliziert auf diese Kritik, daß innerhalb des Gesellschaftssystems Herrschaftsstrukturen

aufgedeckt werden müßten und könnten, um so Veränderungen eine Chance einzuräumen.

Der Impetus der Kritik (an den herrschenden Verhältnissen) muß auf einer Metaebene ansetzen, und zwar in der Konfrontation mit der Praxis. Kritische Diskursanalytiker sind keine Experten im Führen von Unternehmen (oder jedenfalls nicht qua ihrer Kompetenz als kritische Diskursanalytiker). Jegliche wie umfangreich und differenziert auch immer gestaltete Datenerhebung und -auswertung kann immer nur einen Ausschnitt der gesamten Komplexität der Interaktion in Organisationen umfassen. Dies hat nicht nur praktische, sondern auch theoretische Gründe (vgl. Kap. 6). Was ein Forscher daher sinnvollerweise tun kann (und, will er kritisch arbeiten, tun sollte), ist, seine Ergebnisse und Analysen den analysierten Subjekten zur Diskussion zu stellen. Dies würde einen Beitrag leisten zur Aufdeckung von möglichen Verschleierungen, Legitimierungen und Reifikationen, allerdings mit der grundlegenden Modifikation, daß die Betroffenen selbst in einem Aushandlungsprozeß die Änderung herrschender Verhältnisse betreiben, sofern sie sie als änderungswürdig erleben. Daß diese Diskussionsprozesse natürlich wiederum unter unterschiedlichen Machtverhältnissen stattfinden, spricht nicht gegen diese Vorgehensweise, sondern verdeutlicht nur, daß die Veränderung von Verhältnissen ein dialektischer Prozeß ist, der sich auf unterschiedlichen Stufen immer wieder wiederholen kann. Die ungleiche Ausgangsposition kann durch die Bereitstellung der diskursanalytischen Ergebnisse wenn schon nicht aufgehoben, so doch gemildert werden. Die *Argumentierbarkeit* der erarbeiteten Interpretation ist ein entscheidendes Kriterium. Ihre Plausibilität kann kontrafaktisch in einem herrschaftsfreien Kontext getestet und diskutiert werden (Habermas 1976).

Diese Verfahrensweise nimmt schließlich die Expertenschaft der Betroffenen in bezug auf ihr eigenes Berufsfeld ernst, sie vermeidet die Präsupposition der Unmündigkeit der Betroffenen und den Vorwurf der Bevormundung durch (selbsternannte) Fachleute, ohne dabei allerdings in einen Relativismus zu verfallen, der alle Positionen als gleichwertig behandelt. Mit anderen Worten: der Selbstreflexion als ideologiekritischer Methode der Veränderung (Habermas 1968, Menz 1989, 1991a) wird ein zentraler Platz eingeräumt.

Diese Methode soll und kann nicht verallgemeinert werden auf jegliche Forschung unter kritischer Perspektive, um Unzulänglichkeiten wie die oben geschilderten zu vermeiden. Allerdings scheint sie mir als geeignet bei der Analyse von (Teil-)Institutionen bzw. kleinen Organisationen, in denen Aspekte der Interdependenz und eines starken Anpassungsdrucks (verbunden mit kontinuierlichen, zeitlich relativ schnell ablaufenden Veränderungen) im Vordergrund stehen. Denn mit ihr können Defizite anderer Ansätze kritischer Diskursanalyse (vgl. Kap. 3) vermieden werden, indem für eine Organisationstheorie entscheidende Überlegungen berücksichtigt werden, ohne daß von herrschenden Machtverhältnissen abgesehen werden muß:

- Die Entscheidungskompetenz wird nicht von einer Außenperspektive beansprucht, sondern an die Betroffenen und Agenten innerhalb der Organisation weitergegeben. Dadurch kann die Komplexität von Organisationen einbezogen werden, die für jeden einzelnen zu groß ist, um sie zur Gänze durchschauen zu können.
- Der Interdependenz<sup>37</sup> und damit einer realistischen Einschätzung der Handlungsmöglichkeiten wird Rechnung getragen.
- Die Existenz unterschiedlicher Interessen (und Ziele) wird mitberücksichtigt oder aufgedeckt.
- Die Balance zwischen Autonomiebestrebungen der einzelnen Agenten und Aspekten der Kontrolle wird reflexiv zugänglich gemacht. Ein Wissen um diskursive Ressourcen bedeutet zwar nicht eine automatische Änderung der herrschenden Verhältnisse, ist jedoch eine Voraussetzung dafür<sup>38</sup>.
- Analysen und Erkenntnisse müssen nicht nur im wissenschaftlichen Diskurs bestehen, sondern werden auch in praktischen Zusammenhängen überprüft. Dies sollte m.E. letztlich auch das Ziel jeglicher kritischer Wissenschaft und damit auch der kritischen Diskursanalyse sein (vgl. Menz 1985, 1989, 1991a, Wodak 1989: xiv, 1995, 1996, Fairclough/ Wodak 1997, van Dijk 1993: 252, Fairclough 1992: 19).

In den restlichen Kapiteln sollen die Grundlagen und Datenquellen der empirischen Analyse beschrieben werden (Kap. 6-7) sowie dann einzelne Aspekte, die bisher theoretisch konzipiert worden sind, in authentischen Diskursen überprüft werden (Kap. 8-10). Die Darstellung erfolgt aufgrund des Mediums Buch in sequentieller Reihenfolge, was jedoch *nicht* bedeutet, daß nun eine Überprüfung einer zuvor ausgearbeiteten Theorie an empirischem Material erfolgen soll. Im Laufe der bisherigen Ausführungen, hoffe ich, dürfte bereits klar geworden sein, daß das Verhältnis von Theorie und Empirie ein dialektisches oder abduktives ist, daß Theorien immer nur in bezug auf empirische Grundlagen gültig (wahr) sein können. Um dieses wechselseitige Verhältnis zumindest andeutungsweise zu vermitteln, habe ich versucht, bereits im theoretischen Teil immer wieder (kataphorische) Verweise auf Analysen einzufügen, und werde dies im folgenden - in anaphorischer Weise - fortführen.

---

<sup>37</sup> Wie die Interviews zeigen, sind sich die Akteure dieser Interdependenz sehr wohl bewußt, und zwar sowohl Eigentümer als auch Angestellte. Nicht zuletzt allokativen Ressourcen spielen dabei eine Rolle.

<sup>38</sup> Crozier/Friedberg (1979) formulieren es dergestalt, daß Wissen dann machtrelevant wird, wenn es in die Verhandlung einer Beziehung eingebracht werden kann. Dies ist ein weiterer Schritt nach dem Wissenserwerb.

<b>1. Einleitung: Zur Organisation des Buches.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Organisationskonzeptionen .....</b>	<b>7</b>
2.1. <i>Der klassische Strukturalismus.....</i>	8
2.2. <i>Der Human-Relations-Ansatz.....</i>	11
2.3. <i>Systemisch orientierte Ansätze.....</i>	12
2.4. <i>Organisationskulturansätze und symbolisch-interpretative Modelle .....</i>	16
2.5. <i>Zusammenfassung.....</i>	23
<b>3. Kritische Ansätze.....</b>	<b>26</b>
3.1. <i>Das Verhältnis von Struktur und Handeln.....</i>	26
3.2. <i>Macht und Ideologie: Ein kritisches Organisationsmodell .....</i>	31
3.3. <i>Faircloughs Version kritischer Diskursanalyse.....</i>	36
3.3.1. <i>Faircloughs dreidimensionales Modell von Diskurs.....</i>	36
3.3.2. <i>Kritische Auseinandersetzung .....</i>	46
<b>4. Weicks Theorie des Organisierens .....</b>	<b>57</b>
4.1. <i>Interdependenz.....</i>	58
4.2. <i>Äquivalenzstrukturen und doppelte Interakte .....</i>	61
4.3. <i>Gestaltung, Selektion und Retention .....</i>	65
4.4. <i>Zusammenfassung.....</i>	72
<b>5. Kritische Diskursanalyse in Wirtschaftsunternehmen: Ein Modell.....</b>	<b>74</b>
5.1. <i>Kritik an bisherigen Ansätzen.....</i>	74
5.1.1. <i>Der Gültigkeitsbereich von Theorien .....</i>	74
5.1.2. <i>Das Problem von Stabilität und Wandel.....</i>	75
5.1.3. <i>Das Problem der Komplexität .....</i>	78
5.1.4. <i>Was hält Unternehmen zusammen?.....</i>	80
5.2. <i>Interne Kommunikation in Unternehmen als Selbst- und Fremdorganisation .....</i>	81
5.3. <i>Selbstorganisation: Flexibilität und Stabilität.....</i>	84
5.3.1. <i>Der Begriff der Selbstorganisation .....</i>	85
5.3.2. <i>Selbstorganisation in Unternehmen/Organisation .....</i>	91
5.3.3. <i>Kommunikationsformen der Selbstorganisation.....</i>	96
5.4. <i>Fremdorganisation: Macht und Kontrolle in Unternehmen.....</i>	100
5.4.1. <i>Morphogenese oder Balance? .....</i>	102
5.5. <i>Der doppelte Balanceakt: Ein Modell .....</i>	104
5.6. <i>Das „Kritische“ in der Analyse von Unternehmensdiskursen.....</i>	108



Dateiname: KAP-THEO für Word97.DOC  
16:17:00  
6128

Zuletzt gespeichert, am 18.07.2016  
Anzahl der Wörter: 35564

## 6. Das empirische Material

Die vorliegende Untersuchung zeichnet sich nicht zuletzt durch die Besonderheit und (bisherige) Einmaligkeit, aber auch den Umfang und die Differenziertheit der zur Verfügung stehenden Interaktionsformen und Gespräche aus. Doch diese Vielfalt birgt auch Gefahren in sich, prinzipieller und praktischer Art. Prinzipiell deswegen, weil die Komplexität des (jeden) empirischen Materials groß genug ist, um beinahe jegliche theoretische Aussage belegen zu können, praktisch, weil Aufnahmen von ca. 100 Stunden authentischen Materials und ca. 25 Stunden Interviews nur durch Reduktion bewältigt werden können. Der Entschärfung dieser Gefahren sollen die folgenden Abschnitte dienen.

### 6.1. Zur Interdependenz von Theorie und empirischem Material

Zu sagen, daß Theorie und Empirie einander gegenseitig beeinflussen, bedeutet in der empirischen Diskursanalyse, Eulen nach Athen zu tragen. In der allgemeinen Sprachwissenschaft ist dafür der Begriff der Abduktion geprägt worden, die eine Verbindung der beiden klassischen wissenschaftlichen Herangehensweisen der Induktion und Deduktion verbinden (sollen). Weniger bekannt ist jedoch Thorngates Postulat der angemessenen Komplexität (Thorngate 1976). Dieses besagt, daß eine Theorie sozialen Verhaltens (und dazu gehört auch eine Theorie sprachlichen Handelns) niemals gleichzeitig allgemein, genau und einfach sein könne. Doch diese Aussage läßt sich noch ausweiten, denn es lassen sich bestenfalls zwei dieser drei Eigenschaften in einer Forschungsarbeit realisieren. Wenn eine Studie allgemein und genau ist, so kann sie nicht zugleich einfach sein. Konzepte und Studien, die sowohl einfach als auch allgemein sind, können nicht zugleich genau sein. Weicks Theorie des Organisierens gehört mit Sicherheit in diese Kategorie von Forschungen und m.E. auch Faircloughs Überlegungen zur Kritischen Diskursanalyse.<sup>1</sup> Sie zeichnen sich durch überzeugende, anregende und interessante/originelle Ideen aus, ihrer Spezifizierbarkeit sind jedoch Grenzen gesetzt. Man kann verallgemeinernden Theorien ihre Ungenauigkeit bzw. ihr Nicht-Zutreffen jedoch nicht ankreiden, es ist mitbedingt durch das Theorem der angemessenen Komplexität. Es sei denn, sie haben diesen Anspruch (Mumby 1988).

Zur dritten Kategorie, den sowohl einfachen als auch genauen Theorien, sind vor Feld- und Laborstudien zu zählen, also empirische Forschung. Auch die vorliegende Studie ist in diesem Bereich anzusiedeln. Aus Thorngates Theorem ergibt sich, daß

---

<sup>1</sup> Fairclough arbeitet zwar auch empirisch, und seine Forschung könnte damit ebensogut in die dritte Kategorie (einfach und genau) eingeordnet werden. Doch fehlt ihr dazu, wie ich in Kap. 3.3 zu argumentieren versucht habe, die nötige Spezifizierung der Umstände, unter denen sie gültig ist.

eine derartige Forschung nur bedingt verallgemeinerbar ist. Auch dies ist diesen Studien nicht zum Vorwurf zu machen, sondern deren inhärentes Merkmal. Es ist jedoch weiter zu reflektieren. Denn Ziel und Rechtfertigung kann es nicht sein, immer mehr und immer aufwendigere Fallstudien etwa von Organisationen zu produzieren, ohne sie in irgendeinen Zusammenhang einzubetten, es also bei mehr oder weniger genialen (ethnographischen) Beschreibungen zu belassen. Diese Beschreibungen sind notwendig, aber nicht hinreichend. So ist es m.E. sinnvoll, sich mit Forschungsrichtungen auseinanderzusetzen, die genau entgegengesetzte Anliegen haben, also im Falle empirischer Forschung mit jenen Untersuchungen, die vor allem Allgemeingültigkeit anstreben. Das Ziel kann dabei allerdings nicht sein, das eine mit dem anderen zu versöhnen, d.h. in Übereinstimmung zu bringen (da dies ja gerade ausgeschlossen ist und höchstwahrscheinlich zu einem lauen Kompromiß führen würde, der keine Seite befriedigt), sondern es geht vielmehr darum, unterschiedliche Facetten des komplexen Phänomens „Unternehmen“ zu integrieren, ohne das eine auf das andere zu reduzieren oder aus ihm vollständig abzuleiten. Die Verallgemeinerbarkeit ist, dies bleibt zu berücksichtigen, dabei eingeschränkt. Oder wie Weick (1995: 44) formuliert: Man muß wissen, was man tut (z.B. welche Art von Forschung man betreiben möchte) und Unvereinbarkeiten (z.B. Gleichzeitigkeit von Genauigkeit, Allgemeinheit und Einfachheit in *einer* wissenschaftlichen Arbeit) akzeptieren. Dies habe ich in Kap. 5.1 zu unternehmen versucht: zu zeigen, daß die Allgemeingültigkeit der Aussagen (etwa kritischer Organisationstheorie) begrenzt ist auf bestimmte Orte, Zeiten und Typen von Organisationen. Im Sinne McGuire (1983) wird also die „Wirklichkeit“ gesucht, auf die eine Theorie zutrifft, aber diese „Wirklichkeit“ muß auf die Theoriebildung wieder zurückwirken, sie konkretisieren, modifizieren, umschreiben. Insofern besteht ein interdependentes Verhältnis zwischen theoretischer und empirischer Forschung.

Auch auf das Verhältnis zwischen Empirie und Theorie ist Ashbys (1970) „law of requisite variety“ (Konzept der notwendigen Mannigfaltigkeit) anzuwenden. Dies bedeutet, daß zur Untersuchung von komplexen Fragestellungen entsprechend komplexe empirische Daten zur Verfügung stehen müssen. Es können also nicht Probleme, die sich z.B. mit der Prozeßhaftigkeit von Organisieren beschäftigen, mit empirischen Erhebungen zu untermauern versucht werden, die in ihrer Komplexität diesen Fragestellungen nicht entsprechen. Will man über die Komplexität eines Systems, einer Organisation, einer Institution etwas aussagen, dann ist eine angemessene Komplexität der Datenerhebung erforderlich. Die meisten Untersuchungen beschränken sich allerdings auf experimentelle Settings und/oder Fragebogenerhebungen etwa zum Kommunikationsfluß, zu Netzwerken etc. (vgl. Kap. 2). Dies sind Methoden, die weder dazu geeignet sind, Komplexität angemessen einzufangen, noch Aussagen über Systeme zu machen, obwohl sie genau dies beanspruchen.

Wenn nach den Ausführungen in Kapitel 5 handlungsspezifische (Intentionen, Verantwortung der Handelnden) *und* systemischspezifische Anteile (Komplexität, Prozesse der Selbstorganisation) in der Unternehmenskommunikation berücksichtigt

werden sollen, dann muß die empirische Datenerhebung diese Ansprüche einbeziehen. Und dies heißt, Interviews *und* authentisches Material zu erheben. Dies möchte ich in den folgenden Abschnitten begründen.

## 6.2. Authentische Kommunikation - wozu?

In Untersuchungen zur Unternehmenskommunikation aus der Perspektive der Organisationsforschung gibt es so gut wie keine Untersuchungen, die sich auf Beispiele authentischer Kommunikation stützen. Dies ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, wie schwierig derartige Daten zu erheben sind. Es ist jedoch überraschend, wenn man sich die Konzeptionen etwa der Theorien zur Organisationskultur ansieht. Viele ihrer Fragestellungen können m.E. gar nicht zufriedenstellend beantwortet werden, wenn nicht authentische Kommunikation beobachtet wird. Dies hat mehrere Gründe, die auch für die vorliegende Arbeit gelten.<sup>2</sup>

Wenn man davon ausgeht, daß soziale Wirklichkeit zu großen Teilen über Kommunikation konstruiert und gemeinsam gestaltet wird (vgl. Kap. 4) und daß ein großer Teil der Kommunikation in Unternehmen der Situationsdefinition gilt, dann ist es zwingend, auch empirische Daten zu erheben, die eine derartige Überprüfung möglich machen. Dies kann nur in authentischer Kommunikation geschehen, da nur dort Interaktion von Beteiligten sinnvoll beobachtet werden kann. In Interviews z.B. sind *per definitionem* jene Teile ausgeklammert, in denen es um die *gemeinsame, interaktive* Definition einer Situation in der Interaktion geht, die durch kommunikative Aushandlungsprozesse bestimmt ist. Selbst die Gesamtheit aller Interviews mit allen jeweiligen Beschreibungen bzw. Wahrnehmungen ein und derselben Situation kann diese in der Interaktion selbst stattfindende Entwicklung nicht ausreichend nachzeichnen. Insofern unterliegen Untersuchungen, die glauben, über Organisationskultur einzig und allein über Interviews eine Aussage machen zu können, einer signifikanten Verzerrung, wenn sie solche Fragen beantworten wollen. Zur Erforschung des Konstruktions- und Definitionscharakters von Kommunikation in Unternehmen sind daher authentische Daten notwendig.

Ähnliches gilt für die Erforschung von Dominanzphänomenen. Wenn Macht und Herrschaft, wie in Kapitel 3 argumentiert, ebenfalls über sprachliches Handeln ausgeübt wird, dann müssen die Mechanismen und Prozesse, über die dies geschieht, in der Interaktion selbst zu beobachten sein. Insbesondere gilt dies für jene Bereiche, in denen die weniger Mächtigen freiwillig-unfreiwillig an der Erhaltung des *status quo* mitwirken. Auch hier gilt: dies kann nicht nur durch Interviews, und

---

<sup>2</sup> Auf die Dichotomie qualitativ vs. quantitativ möchte ich nicht mehr näher eingehen. Dazu ist schon sehr viel und das Wesentliche gesagt worden (vgl. Ehlich 1982, Wodak, 1992, 1996: 13ff, Lalouschek/Menz 1998 etc.).

seien sie noch so herausfordernd und detailliert<sup>3</sup> erfaßt werden. Auch Mumbys Vorstellung, allein über die Analyse von Geschichten Herrschafts- und Hegemoniestrukturen herausarbeiten zu können<sup>4</sup>, ist verkürzend und läßt die entscheidenden Aspekte des Mitwirkens der Ohnmächtigen, der „reconnaissance sans connaissance“, wie Bourdieu dies formuliert (vgl. Kap. 3.2.1), außer Betracht.

Drittens ist für die Erfassung dynamischer Aspekte in einer Organisation unter Einbeziehung der oben diskutierten Punkte der Konstruktion und Machterhaltung wiederum authentisches Datenmaterial unerlässlich. Wenn entscheidende Aspekte eines Unternehmens wie Flexibilität und Stabilität tatsächlich durch sprachliches Handeln verwirklicht werden, dann kann dies nur in der Analyse dieses sprachlichen Handelns herausgearbeitet werden, in der Analyse von *Interaktion*. Damit kann aber nur Interaktion der Akteure eines Unternehmens, einer Organisation, eines Systems untereinander gemeint sein, nicht die Kommunikation mit einem Außenstehenden wie einem Interviewer oder einer Interviewerin.

Wenn viertens schließlich die Annahme der Komplexität von Unternehmen und ihrer daraus resultierenden teilweisen Selbstorganisation richtig ist, dann kann diese Komplexität, die die Durchschaubarkeit eines einzelnen übersteigt, nicht in Interviews erhoben werden, sondern muß zumindest partiell am Ort ihrer Entstehung und Wirkung untersucht werden, also in der Interaktion selbst. Denn nur dort können die Dynamik und der Prozeßcharakter der Kommunikation erfaßt werden (im Unterschied selbst zur Gesamtheit aller Interviews).

---

<sup>3</sup> Frost (1987: 537) argumentiert, daß über Interviews mit den Beteiligten vor und nach einer „auffälligen“ Begebenheit derartige Machtspiele bzw. ihre sprachlichen Realisierungen erhebbar wären – eine m.E. nahezu naive Vorstellung.

<sup>4</sup> Mumby (1988) versucht in seiner Analyse einer Geschichte (story) über ein Unternehmen, wobei er den Einfluß von Machtverhältnissen, spezifischen Gruppeninteressen und ideologischem Sprachgebrauch zur Herstellung einer bestimmten Firmenkultur untersucht, diese Einflußfaktoren in einem Text nachzuzeichnen. Allerdings beschränkt er sich auf die beispielhafte Analyse einer einzigen Geschichte, die er ohne Berücksichtigung des Kontextes (wer hat diese Geschichte wann zu welchem Zweck etc. erzählt) untersucht. Dabei handelt es sich um eine Geschichte, die in einer anderen Arbeit zitiert wird. D.h. die Geschichte ist im Grunde die Geschichte einer Geschichte einer ... (wieviele Zwischenstufen hier einbezogen werden müssen, läßt sich nicht nachvollziehen. Dies bedeutet aber auch, daß selbst die Geschichte nicht authentisch erzählt ist, sondern redaktionell (voneinem früheren Autor; zu welchen Zwecken?) bearbeitet worden ist. Ob sich derartige „Daten“ aus x-ter Hand überhaupt für eine sinnvolle wissenschaftliche Aussage eignet, muß bezweifelt werden, schon gar, wenn sie als bare Münze genommen wird. Darüber hinaus spielt die Einbeziehung - und der Vergleich - von Geschichten unterschiedlicher MitarbeiterInnen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen oder aus unterschiedlichen Abteilungen aber eine entscheidende Rolle für die darin zum Ausdruck gebrachte (unterschiedliche) Wahrnehmung sozialer Unternehmensrealität. Denn daß die Wahrnehmung eines Unternehmens nicht von allen seinen Mitgliedern identisch sein muß, wurde bereits ausführlich in seinen Konsequenzen für Theorie und empirische Analyse diskutiert.

Auch die vielfältigen Versuche in Organisationskommunikationsstudien, die auf konstruierten oder experimentell erhobenen Daten beruhen, haben gewichtige Nachteile. Obwohl in den Versuchsanordnungen (oder in Rollenspielen) bestimmte dynamische Aspekte nachgestellt und integriert werden können, ist es in den allermeisten Fällen nicht möglich, die gesamte Komplexität einer Situation oder eines Kontextes genügend wiederzugeben. Gerade in jenen Fällen, in denen die Aushandlung der relevanten Realität geleistet wird, greifen Experimente mit Sicherheit zu kurz (vgl. z.B. Kap. 8). Auch die Berücksichtigung des die Kommunikation beeinflussenden Kontextes ist nicht ausreichend gewährleistet, vor allem, da *a priori* häufig nicht gesagt werden kann, welche Kontextfaktoren sich für den Verlauf der Interaktion als relevant herausstellen werden.

Entsprechendes gilt bei Untersuchungen, in denen mit Fragebögen das Kommunikationsverhalten zu erheben versucht wird. Hier gelten die Einwände, die weiter oben gegen die alleinige Verwendung von Interviews gebracht wurden, in verschärfter Form. Bestenfalls kann das zum Zeitpunkt der Fragebogenerhebung reproduzierbare subjektive Wissen der Befragten ermittelt werden. Vergessen oder gar Verschleiern von (u.U. relevanten) Informationen, Einflüssen etc. kann nicht einmal eruiert, geschweige denn verhindert werden.

### 6.3. Interviews - wozu?

Jablin et al. (1987: 33) sehen die Hinzuziehung von Interviews mit Unternehmensmitgliedern vor allem als Hilfsmittel, um mögliche Verzerrungen der Beobachtungen durch die ForscherInnen auszuschließen. Demnach wären Beobachtungen (Jablin et al. gehen von teilnehmender Beobachtung ohne audiovisuelle Aufzeichnung von Gesprächen aus) der ForscherInnen durch Interviews korrigierbar. Das beinhaltet jedoch, daß die Interviewten prinzipiell wüßten, was tatsächlich der Fall ist. Widersprüche zwischen den Beobachtungen und Aussagen der Interviewten würden grundsätzlich zugunsten letzterer korrigiert werden. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, daß aus den Interviewaussagen Inhalte und Intentionen unmittelbar abgelesen werden könnten. Dies widerspricht jedoch den Erkenntnissen kritischer Diskursanalyse, wonach gerade in ideologisch sensiblen Bereichen häufig manifeste und latente Bedeutungen sich signifikant unterscheiden bis hin zum tatsächlichen Widerspruch (vgl. Menz 1989, Wodak ed. 1989, Wodak et al. 1990, 1994, Maas 1984). Das Wissen um einen Sachverhalt bedeutet noch lange nicht ein entsprechendes Verhalten. Aus diesem Grund bestehen diskursanalytische ForscherInnen darauf, *authentische Gespräche* als Untersuchungsgrundlage zu verwenden, da nur anhand von ihnen das tatsächliche sprachliche Handeln, die Wirkungsweise auf ZuhörerInnen etc. erfaßt werden können, unabhängig von der jeweiligen Selbstwahrnehmung der InteraktantInnen. Es kann also nicht so sein, daß von vornherein und unreflektiert den Aussagen von unmittelbar Beteiligten über ihre eigenen Agenden ein höherer Realitätsgehalt zugesprochen wird.

Auf der anderen Seite ist das Insiderwissen von Beteiligten (Interviewten) natürlich ein anderes als das der BeobachterInnen, es kann also nicht ohne Verluste an potentiellen Erkenntnisgewinnen abgetan werden, wie dies in konversationsanalytisch ausgerichteten Studien die Regel ist. Das theoretische Verhältnis von Interviews und authentischem Material zueinander muß also anders definiert und erfaßt werden. Im Unterschied zu Ansichten in der Organisationskommunikation müssen aus den oben angestellten Überlegungen authentische Gespräche und teilnehmende Beobachtung als Ausgangspunkt dienen und im Unterschied zu konversationsanalytischen Auffassungen können Interviews *sinnvolle* und für eine umfassende Analyse *notwendige* Kontextinformationen und Hintergrundwissen auf relativ unkomplizierte Art zur Verfügung stellen, die über authentische Kommunikation nur ungleich schwieriger zu erhalten wären. Aus diesen Gründen halte ich es für zweckmäßig, im Sinne von Ashbys Konzept der notwendigen Mannigfaltigkeit für komplexe Fragestellungen, wie ich sie hier verfolge, mehrere Datenquellen zur Analyse heranzuziehen (vgl. auch Wodak/ Menz/ Lutz/ Gruber 1985, Lalouschek/ Menz/ Wodak 1990, Wodak 1996).

### 6.3.1. *Narratives Interview als Methode*

Ein Ziel zur Vervollständigung der Einsicht in die Unternehmensstruktur war es, ergänzend zu den authentischen Firmengesprächen Einstellungen zum Unternehmen, (mitgeteilte) Motivationen, aber auch manifestes Wissen um Arbeitsabläufe, Strukturierung der Firma, Vermutungen über Entscheidungsfindung etc. (vgl. Anhang) zu ermitteln. Dieses Wissen bzw. das kommunizierte Wissen (das sich ja ebenfalls nicht mit dem tatsächlichen Wissen decken muß) mit dem tatsächlichen Verhalten zu vergleichen ist eine der reizvollsten Aufgaben, weil sich hier auch Ansätze zur Lösung von Kommunikationskonflikten finden lassen (vgl. Kap. 8 und Menz 1998a). Die Methode, dies zu eruieren, ist das Interview. Niethammer (1985) spricht im Rahmen der "oral history" auch von "Erinnerungsinterviews", die auf Tonband aufgenommen und transkribiert werden.

Das narrative Interview ist das wichtigste Erhebungsinstrument der biographischen Forschung. Ziel ist es, die subjektive Sichtweise der interviewten Person zu verstehen (Fuchs 1984). Die Interviewführung ist an der nicht-direktiven Gesprächsführung orientiert. Der Interviewer überläßt den Gesprächsverlauf weitgehend dem Interviewten. Er/sie soll Gelegenheit haben, (eigenerlebte) Geschichten (Schütze 1975, 1976) (über sich und das Unternehmen) in der eigenen Sprache zu erzählen. Der interviewten Person wird trotz des vorhandenen Leitfadens eine gewisse Souveränität bei der Themenwahl und Ausgestaltung der Darstellung gegeben. Allerdings gibt es bei der Bezeichnung "narratives Interview" terminologische Unterschiede. Die Bezeichnung für das gewählte Interview ist uneinheitlich, ebenso wie die konkrete Durchführung der Interviews. Berelson/Steiner (1964) sprechen von unstrukturierten Interviews oder Tiefeninterviews, Atteslander (1969) unterscheidet zwischen halbstandardi-

sierten und nicht-standardisierten Interviews, während Kohli (1978) das offene vom geschlossenen Interview abhebt (vgl. auch den Anhang in Maccoby 1977). Auch das Verhalten eines "neugierigen Verwandten", wie es Lehmann (1979/80, 1983) vorschlägt, fällt in die Form des narrativen Interviews.

Während des Gesprächs wollten wir die Spontaneität des Erzählers nach Möglichkeit noch steigern. Deshalb gehörte es zu den methodischen Prinzipien, bei passender Gelegenheit spontan eigene Erfahrungen zu schildern. Es ist nämlich im Alltag eine wichtige Regel des Gesprächs, daß die Beziehungen zwischen Sprecher und Hörer in inhaltlicher und sozialer Hinsicht auf Reziprozität angelegt bleiben. Rollentausch zwischen Sprecher und Hörer zählt zu den strukturellen Voraussetzungen des Alltagsgesprächs. Wichtigste Funktion all unserer Gesten, Fragen und Impulse war es, die Erzählung der Partner in Gang zu halten und unser Interesse am Gespräch immer wieder auszudrücken.

(Lehmann 1983: 56)

Mit dieser Einstellung können am ehesten relevante Hintergrundinformationen erforscht werden.

#### 6.4. Transkription als Methode

Diskursanalytische Untersuchungen haben eine genaue, arbeitsaufwendige Transkription der Tonbänder zur Voraussetzung (vgl. Ehlich/Rehbein, 1976; 1979), bei der alle Äußerungen der Interaktionsteilnehmer sowie Überlappungen, Gesprächsabbrüche usw. (die ja bei spezifischen hierarchischen Konstellationen (vgl. z.B. Pschaid 1994) eine wichtige Rolle spielen) aufgezeichnet werden.<sup>5</sup> Die Tätigkeit der Transkription in diskursanalytischen Untersuchungen ist dabei keine von der übrigen wissenschaftlichen Analyse abgetrennte, im Gegenteil Qualität und Detailgenauigkeit der Transkripte beeinflussen die Untersuchungsergebnisse; die Anforderungen an die Transkription sind aber nur formulierbar, wenn der generelle Gang der inhaltlichen Untersuchung klar und vorgegeben ist - die Erstellung eines Transkripts ist der erste Schritt in der Rekonstruktion der Wirklichkeitsstrukturen der Interaktanten (vgl. Ehlich/Rehbein, 1979). In einer neueren Arbeit meint Du Bois dazu:

"Transcription is theory ... How we transcribe doesn't just reflect our theories of language, it also shapes them, drawing our eyes to some phenomena while leaving others in shadow".

(Du Bois, 1991: 71)

D.h. was für die Analyse gilt und im Rahmen der Auseinandersetzung mit kritischen Ansätzen reflektiert wurde (vgl. Kap. 5.6), daß nämlich immer schon die Interessen

<sup>5</sup> Dabei ist von folgendem Zeitschlüssel auszugehen: eine Stunde Tonband = 25-30 Stunden Transkription für eine erste grobe Verschriftung; (vgl. Ehlich/Rehbein, 1979). Die in die Analyse einbezogenen Gesprächsausschnitte wurden jedoch in einem Verhältnis von 1:60 transkribiert und noch einmal im selben Verhältnis korrigiert, so daß eine relativ genaue Transkription vorliegt.



der ForscherInnen bewußt oder unbewußt in die Analyse mit eingehen, ist ebenso auf den Transkriptionsprozeß anzuwenden: Transkripte sind nie „objektive“ Darstellungen der kommunikativen Wirklichkeit, wie sie „wirklich ist“, sondern genau so geprägt durch die Augen der TranskribentInnen. Aus dieser Erkenntnis ergibt sich allerdings die Gefahr eines Zirkelschlusses: Daß bereits bei der Transkription genau jene Elemente mit besonderem Augenmerk transkribiert werden, die in der Analyse dann „herausgefunden“ werden: Das Problem einer systematischen Verzerrung ist nicht von der Hand zu weisen. Um dieser zu entgehen, wurde die erste Transkription an andere Personen vergeben, wie aus Tabelle 6.1 ersichtlich ist. Die Korrekturen wurden jedoch größtenteils von mir selbst durchgeführt, da ich als teilnehmender Beobachter und Erheber der Daten das beste Erinnerungsvermögen an die Aufnahmesituationen und mir zum damaligen Zeitpunkt auch schon das nötige Fachwortschatz- und Jargonwissen angeeignet hatte.

#### 6.4.1. 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.<sup>6</sup> Die jeweiligen 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. 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 den im internationalen phonetischen Alphabet (IPA) üblichen Doppelpunkt „:“ wiedergegeben. Kurze Pausen werden durch ein bis drei Bindestriche (-), längere durch die Angabe in Sekunden notiert.

---

<sup>6</sup> In den Interviewausschnitten (vgl. Abschnitte 3.1. und 3.2.) wurde in den monologischen Passagen auf die aufwendige Partiturverschriftung verzichtet. Dadurch wird die Lesbarkeit auch erhöht.

## 6.5. Analysemethoden

Die Analyse der Interaktionsdaten erfolgte nach diskursanalytischen Gesichtspunkten, wobei v.a. handlungsorientierte Ansätze der linguistischen Pragmatik (vgl. Ehlich/Rehbein, 1979; Rehbein, 1977, Brünner 1987, 1991) und jene Erwägungen, die in Kapitel 5 entwickelt wurden, zur Anwendung kommen. Die Diskursanalyse untersucht mündliche Diskurse inhaltlich und strukturell schrittweise auf allen sprachlichen Ebenen (Wort, Satz, Prozeduren (Ehlich 1986) Sprechhandlung, Sprechhandlungsmuster, Diskurs<sup>7</sup>). Dadurch ist gewährleistet, daß auch subtile sprachliche Mechanismen aufgedeckt werden können. In der Untersuchung von Unternehmenskommunikation ist es darüber hinaus notwendig, systematisch relevante Kontextfaktoren wie etwa Zeit und Ort der Interaktion (Besprechungszimmer, Räumlichkeiten der Angestellten bzw. Vorgesetzten, Flur), unterschiedliche Aspekte der Rollenbeziehungen (Hierarchie, Abteilungszugehörigkeit, Dauer der Firmenzugehörigkeit etc.) und organisationsspezifische Bedingungen in die Analyse einzubeziehen (vgl. z.B. Hymes 1975/1968; Wodak/ Menz/ Mitten/ Stern 1994). Dabei wird berücksichtigt, daß all jene Kategorien, die in der traditionellen Sozialwissenschaft, insbesondere der Soziolinguistik zur Erklärung menschlichen (Sprach-)verhaltens herangezogen werden, erst in der konkreten Interaktion zwischen den GesprächsteilnehmerInnen kontinuierlich neu konstruiert und aktualisiert werden.

Die Ermittlung von *Sprechhandlungen* (die wiederum in den größeren Einheiten der Sprechhandlungsmuster organisiert sind), trägt der Tatsache Rechnung, daß Kommunikation nicht losgelöst von anderen menschlichen Tätigkeiten gesehen werden kann, sondern ein spezifisches Feld menschlicher Handlungskompetenz mit speziellen Strukturen darstellt:

Sprachliche Handlungsmuster stellen standardisierte, gesellschaftlich ausgearbeitete Formen dar, auf eine bestimmte Konstellation in der Wirklichkeit zu reagieren (cf. Ehlich / Rehbein 1979). Muster dienen in diesem Sinn zur Verwirklichung bestimmter Zwecke, zur Bewältigung typischer Problemsituationen und Konstellationen. Sie werden durch die ihnen inhärenten Zwecke strukturiert. Muster besitzen eine Binnenstruktur. Die Tätigkeiten, die ihre Elemente bilden, gehören zu verschiedenen Tätigkeitstypen (mentale, verbale praktische Tätigkeit). Die konstitutiven Tätigkeiten eines Musters (Pragmeme) sind sequentiell geordnet; sie bilden eine Abfolge zwischen einer Initial- und einer Finalposition, wobei oft alternative Verlaufsformen existieren. Über Art und Abfolge der einzelnen Musterpositionen bestehen gewisse Erwartungen und Verbindlichkeiten, so daß die Handelnden, die sich an einer Musterposition befinden, bei sich und den

---

<sup>7</sup> Der hier verwendete Diskursbegriff wird als Oberbegriff von Sprechhandlungsmuster verstanden. D.h. er ist die nächst größere Untersuchungseinheit und umfaßt in der Regel das Thema, um das es in einem Gespräch geht. Dadurch unterscheidet er sich vom Diskursbegriff bei Foucault (der den gesamtgesellschaftlichen Umgang mit einem Thema meint) und Habermas (der den Begriff Diskurs spezifisch zur Bezeichnung einer Form der Reflexion verwendet).

Interaktionspartnern mit einem Übergang zur nächsten Position rechnen.

(Brünner 1986: 158f.; vgl. auch Brünner 1987a, Menz 1991a, 1993).

Muster als historisch-gesellschaftlich entwickelte Mittel, um häufig wiederkehrende Bedürfnisse zu befriedigen, definieren auch Handlungserwartungen und verschiedene Handlungsmöglichkeiten (Alternativen), d.h. die lokale Weiterentwicklung einer Interaktion kann aufgrund der Erfüllung oder Verletzung gegenseitiger Erwartungen erklärt werden, auf eine Bezugnahme auf (schwer zu argumentierende, da kontextunabhängig verstandene) Ko-Konstruktion der Realität im Gespräch kann verzichtet werden. Kritische Interpretationen sind mit diesem Modell verträglich.

Dies muß allerdings durch einen zusätzlichen Analyseschritt geleistet werden, die Musteranalysen müssen in bezug auf *internalisierte Konzeptualisierungen* von "effizienter" Kommunikation und den Einfluß sozialer bzw. Rollenfaktoren (Abteilungszugehörigkeit, Eigentümer/MitarbeiterIn etc.) hin gefiltert werden (vgl. Kap. 2.1. und 3.3. und Menz 1998a).

Im Anschluß daran werden die einzelnen Gesprächssequenzen einer genauen Strukturanalyse unterzogen (d.h. es wird untersucht wie die Aufeinanderfolge der Äußerungen erfolgt, wo eventuelle Brüche auftreten) sowie die Art, wie von den Gesprächsteilnehmern der Zusammenhang zwischen einzelnen Äußerungen hergestellt wird (explizit oder implizit) untersucht. Im folgenden Schritt werden diese mikrostrukturellen Eigenschaften des Gesprächs in einem interpretativen Schritt mit den Dimensionen der Analyse (d.h. in diesem Fall: Rollenbeziehungen, zugrundeliegende Konzeptualisierungen von Kommunikation, manifeste versus latente Entscheidungsstrukturen) in Beziehung gesetzt. Nur diese Kombination von formalen und interpretativen Analysemethoden ist in der Lage, die Hypothesen anhand des aktuellen Gesprächsverlaufs zu überprüfen (vgl. Fairclough 1989). Die genaue Mikroanalyse einzelner Gesprächssequenzen wird sodann schrittweise für größere Gesprächseinheiten durchgeführt. Durch dieses Vorgehen ist einerseits gewährleistet, daß alle relevanten Untersuchungsdimensionen methodisch getrennt in der Analyse Platz finden, andererseits bedingt das Fortschreiten von kleineren zu größeren Gesprächseinheiten ein streng induktives Vorgehen bei der Analyse, so daß größtmögliche Objektivität und Intersubjektivität der Ergebnisse gewährleistet ist.

Ich habe aus dem umfangreichen Material, das zur Gänze gesichtet wurde, in aller Regel relativ wenige, dafür aber längere Transkriptausschnitte untersucht<sup>8</sup>, da die Entwicklung von Argumenten und insbesondere eine der zentralen Fragestellungen, die Balance zwischen Ambiguitätserhalt und Ambiguitätsreduktion mehr als nur einige kurze Äußerungen benötigt.

---

<sup>8</sup> Vgl. Atkinson (1995) und Agar (1986) zu dieser Strategie Datenselektion und –auswertung.

## 6.6. Die Daten

### 6.6.1. Aufnahmen zur internen Kommunikation

Das aufgenommene Material besteht aus ca. 100 Stunden Tonbandcassetten-Aufnahmen, die in unterschiedlichen Phasen aufgenommen wurden:

- eine Pilotphase in der Zeit von April bis Juni 1994
- eine systematische Erhebung im Juli 1994 als einer weniger geschäftigen Phase
- eine systematische Erhebung im September 1994 als einer sehr geschäftigen Phase.

Drei Typen von Aufnahmen mit bis zu drei Geräten gleichzeitig wurden durchgeführt:

- *Standortbezogenen Aufnahmen: Verkaufsbesprechungen* im Besprechungsraum des Unternehmens, *Technikbesprechungen* bei den Technikern und *Gespräche im Sekretariat* wurden mit je einem fixen Gerät und einem ECM-Stereomikrofon von Sony aufgenommen, wobei im Sekretariat über mehrere Stunden am Tag hinweg naturgemäß alle Gespräche, die dort von den verschiedensten Personen geführt wurden, unabhängig vom thematischen Inhalt aufgezeichnet wurden. Diese Gespräche sind durch die Siglen VKB (Verkaufsbesprechung), TB (Technikbesprechung) und ADM (Administration, Sekretariat) gekennzeichnet.
- *Personengebundene Mobilität*: Ein großer Teil der Kommunikation findet nicht am eigentlichen Arbeitsplatz bzw. Schreibtisch, sondern an allen möglichen Orten statt: zwischen der sprichwörtlichen Tür und Angel, auf dem Flur, in Besprechungszimmern, in den Zimmern der "besuchten" GesprächspartnerInnen usw. Da aufgrund dieser Mobilität eine systematische Erhebung durch "Verkabelung" aller Räumlichkeiten des Unternehmens ohne übergroßen technischen Aufwand nicht durchzuführen gewesen wäre, mußte ein anderer Weg beschritten werden. Alle MitarbeiterInnen erklärten sich bereit, während bestimmter Phasen und Abschnitte tragbare Stereo-Cassettenrecorder mit Stereo-Ansteckmikrophonen zu tragen und damit alle Gespräche, die sie jeweils führten, aufzunehmen. Diese Gespräche sind mit der Sigle des Geräteträgers versehen.
- *Themengebundene Mobilität*: Während langer Zeiträume war ich selbst als teilnehmender Beobachter in der Firma anwesend. Während dieser Zeiträume wurden häufig Probleme thematisiert, die in bezug auf die leitenden Fragestellungen interessant schienen. In diesen Fällen versuchte ich selbst, mit einem eigenen Gerät samt Ansteckmikrofon dieses "Thema" über mehrere Stationen und KommunikationspartnerInnen zu verfolgen. D.h. ich begleitete jene Personen, die das aufgekommene Thema bearbeiteten, was manchmal einem Stafettenlauf ähnelte, wo das Problem je nach Bearbeitungsgrad von Abteilung zu Abteilung oder an die nächste Position (nach oben oder unten) "weitergereicht" wurde. Sie sind an der Sigle FM erkenntlich.

Zusätzlich war ich über die Aufzeichnungszeiträume hinweg häufig als *teilnehmender Beobachter* im Unternehmen, sprach manchmal mit den MitarbeiterInnen, machte Notizen, konnte Einblick in verschiedene interne Papiere, aber auch Selbstdarstellungsmaterial nehmen, trank während Pausen Kaffee mit den MitarbeiterInnen, versuchte aber, mich sonst möglichst wenig störend im Hintergrund aufzuhalten und gewann dadurch einen guten Eindruck über den Kontext sowie die Abläufe, Probleme, Charakteristika und Besonderheiten, ohne die die Interpretation der aufgezeichneten Daten nur beschränkt möglich wäre.

Die Aufnahmen wurden in mehreren Durchgängen gesichtet und für die Analysen ausgewählt. Zunächst wurden alle Kassetten abgehört und ausführliche inhaltliche Protokolle angefertigt. Anhand dieser Protokolle wurden die entsprechenden Stellen für die Transkription ausgewählt. Auch das Transkriptionsverfahren wurde in mehreren Schritten durchgeführt und zunächst in einem Verhältnis von ca. 1:20 bis 1:25 transkribiert.<sup>9</sup> Diese Transkripte wurden in bezug auf Personen, Firmen und sonstige mögliche Hinweise, die eine Identifikation ermöglichen könnten, von mir anonymisiert und nach einem Schlüssel von ca. 1:60 korrigiert. Die Kassettenbezeichnungen richten sich nach folgendem Kode: Sie beginnen jeweils mit der Sigle desjenigen Sprechers/derjenigen Sprecherin, der/die das Tonbandcassettengerät getragen hat. Daran anschließend wurden mit einer vierstelligen Zahl der Tag und der Monat der Aufnahme kodiert. Die Buchstaben a-m kennzeichnen schließlich in fortlaufender Reihenfolge den Transkriptausschnitt der jeweiligen Aufnahme.

### 6.6.2. Interviews

Um für die Fragestellungen notwendige zusätzliche Informationen zu den authentischen Gesprächen zu erhalten, sollten Interviews mit allen Firmenangehörigen durchgeführt werden. Ihr Ziel war einerseits die Feststellung relevanter biographischer Daten, andererseits die Eruierung von Einstellungen zum untersuchten Unternehmen und von individuellen Konzeptualisierungen effizienter Kommunikation. Vor allem sollten

- Einstellungen zum Unternehmen (etwa in Form von *Firmengeschichten*, persönlichen Erlebnissen; vgl. dazu Myrsiades 1987, Mumby 1988, Kreps, 1990, Brown 1990, McMillan 1990, Boje 1991, Morley / Shockley-Zabalak 1991).
- implizite und explizite Vorstellungen von ("guter" und "schlechter") Kommunikation (Konzeptualisierungen) und
- Interpretationen von bestimmten primären Gesprächsereignissen erhoben werden.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ich möchte in diesem Zusammenhang noch einmal Frau Mag. Karin Wetschanow und Herrn Mag. Martin Reisigl für ihre Arbeit danken. Ohne ihre Hilfe hätte die Arbeit nie in der vorgesehenen Zeit abgeschlossen werden können.

<sup>10</sup> Letzteres entspricht dem Konzept der Triangulation, wie sie von Cicourel (1973) in die Sozialwissenschaft eingeführt worden ist, und es in diesem Zusammenhang ermöglicht,

Der differenzierte Interviewleitfaden wurde erst nach einer ersten Analyse primärer Sprechereignisse erstellt. Dazu wurde eine Kombination aus halbstrukturiertem Interview im ersten und letzten Teil (vgl. Pfeiffer / Strouhal / Wodak 1987) zur Begründung des Aufbaus) und narrativem Interview (Schütze 1975) eingesetzt. (vgl. Anhang).

Da die Interviews auch der Methode der Triangulierung (Cicourel 1973) dienen sollten, konnten sie erst einige Zeit nach den Aufnahmen der authentischen Kommunikation durchgeführt werden, um erste Ergebnisse und sich daraus ergebende interessante Problemstellungen erfragen zu können. Die Interviews wurden in den Monaten Mai und Juni 1995 durchgeführt, also ca. ein halbes bis ein Jahr nach den Aufnahmen interner Kommunikation. Dadurch konnten die Interviewpartner mit je gesonderten speziellen Fragen konfrontiert werden, in denen es um jeweils spezifische Ereignisse aus bestimmten Gesprächen ging. Es war dadurch auch möglich, die Interviewten nach ihrem eigenen Verständnis von bestimmten Passagen bzw. nach ihren Erinnerungen zu bestimmten Problemen zu befragen. Die verstrichene Zeitspanne war kurz genug, um die Erinnerung nicht allzu nachträglich zu beeinflussen, sie war aber auch lang genug, daß die erfragten Probleme „Geschichte“ waren und nach ihrem Ausgang gefragt werden konnte. Auf diese Weise konnte ein wesentlich abgerundeteres Bild erhoben werden, insbesondere unter Einbeziehung der Wahrnehmung durch die Beteiligten selbst. Entsprechend den in den Kapiteln 2 bis 5 entfalteten theoretischen Überlegungen ist dies sinnvoll und notwendig zur Überprüfung bestimmter Aspekte, da die Selbst- und Fremdwahrnehmung den Interaktionsverlauf beeinflusst.

Die Interviews dauerten zwischen eineinhalb und zweieinhalb Stunden und wurden von mir mit Ausnahme derjenigen mit RL und VK in den Räumlichkeiten des Unternehmens durchgeführt. Wir konnten dazu jeweils einen von zwei Besprechungsräumen nutzen, so daß die Gespräche ungestört und in einer angenehmen Atmosphäre geführt werden konnten. Lediglich das Interview mit dem Geschäftsführer GU wurde durch ein Telefonat unterbrochen, währenddessen ich das Gerät abschaltete. Das Interview mit RL fand in einem Kaffeehaus statt, das mit VK bei einem Mittagessen. Diese beiden Gespräche sind durch fallweise Nebengeräusche gestört, die jedoch nicht so gravierend sind, daß die Abhörqualität ernsthaft beeinträchtigt worden wäre. Durch eine zeitweise Mithörkontrolle bereits während der Aufzeichnung konnte dies sichergestellt werden. Als Aufnahmegerät wurde durchgehend ein „Sony-Walkman professional“ mit einem kondenserverstärkten Stereotischmikrofon verwendet, so daß die Aufnahmen teilweise maschinell für phonetische Untersuchungen weiterverwendbar sind.<sup>11</sup>

---

einerseits Insider- und Outsider-Perspektiven (Wodak 1996) systematisch zu vergleichen, andererseits bestimmte Analysen zu validieren oder möglicherweise gar zu falsifizieren.

<sup>11</sup> Dies wird jedoch nicht im Rahmen dieser Arbeit geschehen. Allerdings entsteht die Möglichkeit, das Material nach der Auswertung dem österreichischen Tonarchiv zur

Ohne Ausnahme erwähnten alle InterviewpartnerInnen am Schluß des Gesprächs, daß sie es gerne geführt hätten und für sie eine willkommene Abwechslung gewesen wäre, einmal auch in einem anderen Zusammenhang über sich selbst und ihre Rolle, Aufgaben und Möglichkeiten im Unternehmen nachzudenken. Insofern ist dies, denke ich, als Indiz zu nehmen, daß die Gespräche in der Analyse vor einem Hintergrund der Kooperationsbereitschaft interpretiert werden können.

### 6.6.3. Schriftliche Unterlagen

Außer den Tonbandaufnahmen und Interviews hatte ich die Möglichkeit, alle Unterlagen des Unternehmens einzusehen, also Gesprächsprotokolle von Eigentümerbesprechungen, Notizen in den internen elektronischen Kommunikationssystemen, Dokumentationen zur Verkäufer und Technikbesprechung etc. Dieses Material wurde fallweise zur herangezogen, um Ergebnisse von Besprechungen zu verfolgen, da der Zeitumfang des schriftlichen Materials beträchtlich größer war als die sechs Monate dauernde Erhebungsphase.

### 6.6.4. Übersichtstabellen

In der folgenden Tabelle sind alle aufgenommenen Gespräche verzeichnet, die zwischen April und September 1994 im Unternehmen NRX aufgenommen wurden. Die Kassetten wurden durchnummeriert. Insgesamt wurden 76 Kassetten zu 90 Minuten an authentischem Material aufgezeichnet, dazu kamen noch die Interviews, die mit i01 bis i11 beziffert wurden. Die Sigle gibt die Person wieder, die das Kassettengerät getragen hat, „Adm“ bezeichnet jenes Gerät, das stationär im Sekretariat stand. Die auszugsweise transkribierten Kassetten erhalten einen *Transkriptnamen*, der durch die Kleinbuchstaben die Zahl und Reihenfolge der Ausschnitte bezeichnet. Der Transkriptname wurde auch als Referenzbezeichnung in die jeweiligen Textausschnitte übernommen. Durch ihn ist eine eindeutige Zuordnung möglich. In der Spalte Abteilung ist die Abteilungszugehörigkeit der gerättragenden Person (Spalte Personensigle) vermerkt. Die letzten drei Spalten geben einige zusätzliche Informationen zu den Transkripten: TranskribentIn, Länge des Transkripts in Flächen und das Datum des Transkripts. Insgesamt wurden über 11.000 Flächen authentischer Gespräche und ca. 500 Seiten Interviews transkribiert.

---

Verfügung zu stellen, da es sowohl für phonetische als auch für lexikalische Untersuchungen interessante Aspekte bietet.

**Tabelle 6.1: Übersicht über Datenmaterial<sup>12</sup>**

Nr.	Sigle	Tran- skript-name	Abtei- lung	Perso- nen- sigle	Tran- skri- bentIn	Zahl der Flä- chen	Datum des Tran- skripts
<b>51,52</b>	Adm-1509		Adm	Adm			
<b>55,56</b>	Adm-2609		Adm	Adm			
<b>60,61</b>	Adm-2709	Adm-2709	Adm	Adm	MR	27	Aug 95
<b>21</b>	AF-0107	af-0107a	Verk	AF	MR	66	Apr 96
		af-0107b			MR	295	Apr 96
		af-0107c			MR	60	Apr 96
<b>33,34</b>	AF-0609		Verk	AF			
<b>3,4</b>	AF-1104		Verk	AF			
<b>48</b>	AF-1309	AF-1309	Verk	AF	KW	10	Jul 95
<b>53</b>	AF-1509		Verk	AF			
<b>6</b>	AF-2204		Verk	AF	KW	214	Jul 95
		AF-2204			KW	143	Jul 95
		AF-2204			KW	153	Jul 95
<b>16</b>	EIN-1706		Adm	RL			
<b>20</b>	EIN-2906		Adm	RL			
<b>25</b>	FM-0407			FM			
<b>47</b>	FM-1209			FM			
<b>59</b>	FM-2609	FM-2609a		FM	MR	73	Aug 95
		FM-2609b			MR	32	Aug 95
<b>19</b>	FM-2806	fm-2806		FM	MR	172	Aug 95
<b>26,27</b>	FR-0509	fr-0509	Adm	FR	KW	219	Jul 95
<b>31,32</b>	FR-0609		Adm	FR			Okt 96
<b>57,58</b>	GJ-2609	gj2609a	Tech	GJ	MR	28	Aug 95
		gj2609b			MR	34	Aug 95
<b>28</b>	GU-0509		Tech	GU			
<b>64,65</b>	GU-2809	gu-2809a	Tech	GU	MR	206	Aug 95
		gu-2809b			MR	7	Aug 95
		gu-2809c			MR	158	Aug 95
		gu-2809d			MR	79	Aug 95
		gu-2809e			MR	57	Aug 95
		gu-2809f			MR	47	Aug 95
		gu-2809g			MR	24	Aug 95

<sup>12</sup> Legende:

Abteilung:	TranskribentIn
Adm Administration	MR Mag. Martin Reisingl
Verk Verkauf	KW Mag.a Karin Wetschanow
Tech Technik	



Nr.	Sigle	Tran- skript-name	Abtei- lung	Perso- nen- sigle	Tran- skri- bentIn	Zahl der Flä- chen	Datum des Tran- skripts
		gu-2809h			MR	6	Aug 95
<b>39,40</b>	JK-0809	jk-0809a	Tech	JK	KW		Jul 96
		jk-0809b			KW	197	Jul 96
		jk-0809c			KW	230	Jul 96
		jk-0809d			KW	16	Jul 96
		jk-0809e			KW	92	Jul 96
		jk-0809f			KW	28	Jul 96
		jk-0809g			KW	106	Jul 96
		jk-0809h			KW	147	Jul 96
<b>22</b>	RL-0107	RL-0107	Verk	RL	KW	45	Jul 95
<b>70,71</b>	RL-0310	rl0310a	Verk	RL	MR	54	Aug 95
		rl0310b			MR	30	Aug 95
		rl0310c			MR	74	Aug 95
		rl0310d			MR	119	Aug 95
		rl0310e			MR	30	Aug 95
		rl0310f			MR	32	Aug 95
<b>9</b>	RL-0606		Verk	RL			
<b>72,73</b>	RL-0610	rl0610a1			MR	98	Aug 95
		rl0610a2			MR	58	Aug 95
		rl0610b1			MR	72	Aug 95
		rl0610c1	Verk	RL	MR	31	Aug 95
<b>41</b>	RL-0809	rl-0809			KW	55	Jul 95
		rl-0809			KW	153	Jul 95
		rl-0809	Verk	RL	KW	202	Jul 95
<b>49,50</b>	RL-1309	rl1309	Verk	RL	KW	78	Jul 95
<b>14,15</b>	RL-1406	rl-1406a	Verk	RL	MR	16	Aug 95
		rl-1406b			MR	46	Aug 95
		rl-1406c			MR	198	Aug 95
		rl-1406d			MR	63	Aug 95
<b>17</b>	RL-1706		Adm	RL			
<b>75</b>	RL-2010	rl-2010a	Verk	RL	MR	300	Mai 96
<b>62,63</b>	RL-2709		Verk	RL			
<b>69</b>	TB-0310	tb-0310a	Tech	TB	MR	16	Aug 95
		tb-0310b			MR	9	Aug 95
		tb-0310c			MR	22	Aug 95
		tb-0310d			MR	12	Aug 95
<b>23,24</b>	TB-0407	TB-0407			KW	99	Jul 95
		Tb-0407			KW	161	Jul 95
		tb-0407	Tech	TB	KW	136	Jul 95
<b>29,30</b>	TB-0509		Tech	TB			

Nr.	Sigle	Tran- skript-name	Abtei- lung	Perso- nen- sigle	Tran- skri- bentIn	Zahl der Flä- chen	Datum des Tran- skripts
<b>43,44</b>	TB-1209	tb-1209a	Tech	TB	MR	611	Feb 96
					MR	48	Feb 96
		tb-1209c			MR	156	Feb 96
					MR	152	Mrz 96
		tb-1209d			MR	395	Feb 96
		tb-1209e			MR	312	Mrz 96
		tb-1209f			MR	289	Mrz 96
		tb-1209g			MR	28	Mrz 96
		tb-1209h			MR	75	Mrz 96
		tb-1209i			MR	296	Okt 96
		tb-1209j			MR	133	Okt 96
<b>45</b>	TeR-1209		Tech		MR		
<b>35</b>	VDO-0709	vdo0709a			MR	23	Aug 95
		vdo0709b	Adm	VDO	MR	43	Aug 95
<b>37,38</b>	VDO-0809	VDO-0809	Adm	VDO	MR	18	Aug 95
<b>42</b>	VDO-0909	VDO-0909	Adm	VDO	MR	183	Aug 95
<b>66</b>	VDO-3009	VDO-3009	Adm	VDO	MR	131	Aug 95
<b>7,8</b>	VK-1605		Verk	VK			
<b>67,68</b>	VKB-0310		Verk	VKB			
<b>1,2</b>	VKB-1104		Verk	VKB			
<b>46</b>	VKB-1209	vkb-1209	Verk	VKB	MR	123	Aug 95
<b>12,13</b>	VKB-1306	VKB-1306, 1B			MR	253	Aug 95
		vkb-1306, 1b			MR	191	Aug 95
			Verk	VKB	MR	295	Jul 95
<b>7</b>	VKB-1605		Verk	VKB			
<b>74</b>	VKB-1710		Verk	VKB			
<b>5</b>	VKB-1804		Verk	VKB			
<b>54</b>	VKB-1909	VKB-1909a			MR	58	Aug 95
		vkb-1909b			MR	38	Aug 95
		vkb-1909c			MR	39	Aug 95
		vkb1909d			MR	99	Aug 95
		vkb1909e			MR	47	Aug 95
		vkb1909f			MR	45	Aug 95
		vkb1909g			MR	26	Aug 95
		vkb1909h			MR	26	Aug 95
		vkb1909i			MR	47	Aug 95
		vkb1909j	Verk	VKB	MR	46	Aug 95
<b>18,16</b>	VKB-2006		Verk	VKB			
<b>36</b>	ZJ-0709	zj-0709	Verk	ZJ	MR	39	Aug 95

Nr.	Sigle	Tran- skript-name	Abtei- lung	Perso- nen- sigle	Tran- skri- bentIn	Zahl der Flä- chen	Datum des Tran- skripts
10,11	ZJ-1006	zj1006a1			MR	110	Aug 95
		zj1006a2			MR	98	Aug 95
		zj1006a3	Verk	ZJ	MR	188	Aug 95
8	ZJ-1605	zj-1605a	Verk	ZJ	KW	125	Jul 96
i01	RL-0905		Verk	RL			
i02	VDO-1805		Adm	VDO			
i03	RG-3005		Adm	RG			
i04	VK-3005		Verk	VK			
i05	FR-0106		Adm	FR			
i06	AF-0106		Verk	AF			
i07	JK-0806		Tech	JK			
i08	GU-1206		Tech	GU			
i09	GJ-1606		Tech	GJ			
i10	ZR-1906		Adm	ZR			
i11	ZJ-2106		Verk	ZJ			
		zj-1605b			KW	292	Jul 96
		zj-1605c			KW	16	Jul 96
59A,59B	ZJ-2609	zj-2609a	Verk	ZJ	MR	57	Okt 96
		zj-2609b			MR	61	Okt 96
		zj-2609c			MR	6	Okt 96
		zj-2609d			MR	232	Okt 96
		zj-2609e			MR	17	Okt 96
		zj-2609f			MR	32	Okt 96
		zj-2609g			MR	34	Okt 96
		zj-2609h			MR	480	Okt 96
<b>Summe der Transkriptflächen</b>						<b>11.148</b>	

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die beteiligten Personen, ihre Sigle aus den Transkripten, ihren anonymisierten Namen und ihre Funktion im Unternehmen:

**Tabelle 6.2**

Sigle	Codename	Funktion
FR (Administration)	Franziska Roth, Fanni, Fa	Bestellwesen, Unterstützung der Technik
RG (Administration)	Renate Groß	Verwaltung
VDO (Administration)	Verena Dam	Telefon, Verwaltung, Unterstützung des Verkaufs
ZR (Administration)	Zita Resch	Buchhaltung

<b>Sigle</b>	<b>Codename</b>	<b>Funktion</b>
AF (Verkauf)	Alfred Förster, Freddie	Leiter der Verkaufsabteilung Dritteigentümer
RL (Verkauf)	Rudolf Lamm, Rudi	Produktmanager Verkäufer Dritteigentümer
VK (Verkauf)	Viktor Kern	Verkäufer
ZJ (Verkauf)	Zeno Jankowitsch, Janki	Verkäufer
GJ (Technik)	Georg Jezek, Jetzta	Techniker
GU (Technik)	Gustav Unterberger, Gu	Geschäftsführer Leiter der Technik Dritteigentümer
JK (Technik)	Josef Kratky, Joe	Hardware-Techniker Leiter des Lagers
VO (Technik)	Vinzenz Obermayer, Obba	Cheftechniker

Diesem summarischen Überblick über methodische Fragen, die Form der Datenerhebung und die tabellarische Darstellung der für die Analysen zur Verfügung stehenden Daten folgt im nächsten Kapitel eine ethnographische Beschreibung des Unternehmens. Diese detaillierte Beschreibung soll ein besseres Verständnis der Transkripte und ihrer Analysen ermöglichen. Da die gesamte Struktur, wie sich im Laufe der Arbeit immer mehr herausstellte, äußerst komplex ist, ist eine Kontextbeschreibung sinnvoll und, im Gegensatz zu anderen Auffassungen (Boden 1994), auch unabdingbar (vgl. Wodak 1996, Lalouschek /Menz im Ersch.).

## 7. Das Unternehmen NRX: Eine ethnographische Beschreibung

Das Unternehmen NRX (Network Remote Extensions) wurde 1990 von seinen drei Miteigentümern gegründet, von denen zunächst einer als Geschäftsführer und Teilhaber im Unternehmen arbeitete. Aufgrund der guten Nutzung und Vertretung einer zum damaligen Zeitpunkt neuartigen Technologie und positiven Auftragslage entwickelte sich das Unternehmen relativ schnell, so daß die beiden anderen Miteigentümer auch als Mitarbeiter in ihr Unternehmen eintraten und sich seine Mitarbeiterzahl bis auf 14 zum Zeitpunkt der Aufnahmen im Jahr 1994 vergrößerte. Auch die zweimalige Übersiedlung in neue Büroräume trug dieser Entwicklung Rechnung. 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 oder umzustrukturieren, bzw. auch wieder von der Bildfläche 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 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 (Gründungs-, Wachstums- und Reife-, 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 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 eine Generalisierbarkeit von bestimmten Untersuchungsergebnissen daher möglich.

Im folgenden sollen die MitarbeiterInnen und die Struktur des Unternehmens genauer beschrieben werden, um einen Eindruck der Abläufe, der Organisation, des Klimas etc. für die anschließenden Analysen und Ausführungen zu schaffen.

NRX ist eine Handelsgesellschaft, die im Bereich des Computervernetzung tätig ist. Hauptkunden sind größere private und öffentliche Unternehmen hauptsächlich aus Österreich, die ihre unterschiedlichen Standorte untereinander elektronisch vernetzen wollen. Die Nutzung neuer Technologien verschaffte dem Unternehmen zu Beginn seiner Tätigkeit einen relativ großen Wettbewerbsvorsprung, der die Expansion und den wirtschaftlichen Erfolg bis zum Zeitpunkt der Aufnahmen

ermöglichte.<sup>1</sup> Die Komponenten für die Vernetzung unterschiedlicher Firmenstandorte werden in erster Linie aus Übersee importiert und vor Ort installiert. Die Neuartigkeit und Komplexität der Installation erfordert hohes technisches Know How auf einem spezialisierten Gebiet, das in der Firma - nach den eigenen Aussagen fast aller MitarbeiterInnen, nicht nur der Eigentümer - überproportional vorhanden ist. Erst dieses mehr oder weniger einmalige Können hätte den Erfolg des Unternehmens überhaupt möglich gemacht, ja ihm für eine gewisse Zeitspanne beinahe eine exklusive Stellung eingeräumt. Durch die überproportionalen Expansionen auf diesem Gebiet ist allerdings in den letzten Jahren (seit 1993) die Konkurrenz gestiegen und trotz einer Vergrößerung der Druck auf dem Markt angestiegen, so daß neue Formen der Kooperation mit größeren Unternehmen in Partnerschaftsverträgen gefunden werden mußten. Die nach wie vor vorhandenen professionelle Überlegenheit der eigenen Technikabteilung sicherte dabei NRX trotz seiner Kleinheit strategische Vorteile, die eine ständige, wenn auch mäßige Expansion des Unternehmens in bezug auf die MitarbeiterInnen und eine starke Steigerung in Bezug auf die Umsätze ermöglichte.<sup>2</sup>

### 7.1. Die Selbstwahrnehmung durch die MitarbeiterInnen

NRX ist ein relativ wenig hierarchisch organisiertes Unternehmen, dessen Gliederung nach der Selbstdarstellung der MitarbeiterInnen nicht vollständig klar ist. Zumindest gibt es unterschiedlichste Beschreibungen der Einteilung und Gliederung. Allen Darstellungen gemeinsam ist jedoch eine Unterteilung in zwei große Bereiche der „Technik“ und des „Verkaufs“. Dies ist nicht weiter überraschend, wenn man sich das Betätigungsfeld des Unternehmens ansieht. Denn beide Abteilungen sind erstens mit je einem Miteigentümer an der Spitze besetzt, wobei im Verkauf auch der dritte Miteigentümer mitarbeitet, ohne allerdings (formellen) Leitungsstatus zu besitzen. Aus den definierten Unternehmensbeschreibungen geht auch klar die Funktion dieser Abteilungen hervor. Eine Handelsgesellschaft muß *per definitionem* etwas verkaufen, was sich in der Schaffung eines eigenen Bereichs niederschlägt. NRX verkauft nicht zuletzt technisches Know How, d.h. einer ihrer größten Erfolgsgaranten ist die Tatsache, daß es zu den wenigen Unternehmen gehört, die technisch überhaupt in der Lage sind, derart komplexe Netzwerke zu installieren. daraus ergibt sich auch die Funktion und die Bedeutung der Technikabteilung, die zudem vom nominellen Geschäftsführer geleitet wird.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Damit soll nicht impliziert werden, daß der Erfolg nach diesem Zeitpunkt nachgelassen hätte - dies entzieht sich meinem Wissen - aber er ist für die vorliegende Untersuchung nicht mehr relevant.

<sup>2</sup> Aussagen zur Gewinnlage kann ich leider nicht tätigen, da sie mir nicht bekannt wurde. Doch ist aus manchen Aussagen aus den Interviews zu schließen, daß sie zumindest zufriedenstellend war.

<sup>3</sup> Zu Status und Funktion der Technikabteilung vgl. auch Kap. 9.

Über die weiteren Abteilungen bzw. Gliederungen herrscht dagegen weit weniger Einigkeit. So wird zwar von fast allen MitarbeiterInnen die Administration noch als eigener Bereich genannt, wer allerdings dazu gezählt werden soll, ist bereits viel weniger klar, obwohl hier ein geschlechtsspezifischer Faktor zum Tragen kommt: Keiner der Männer rechnet sich selbst oder wird der Administration zugeordnet. Diese Tätigkeit ist einzig den Frauen im Unternehmen vorbehalten bzw. zugewiesen, wobei auch hier unterschiedliche Einschätzungen gegeben werden: Von der verantwortungsvollen *Leitung der internen Organisation* bis hin zu Sekretärinnen sind die Etikettierungen (nicht Selbstzuschreibungen!) für dieselbe Person bzw. Tätigkeit.

Auch die Definition und Strukturierung der Abteilung „Technik“ ist nicht einheitlich. So wird von manchen die Lagerverwaltung samt Einkaufswesen als eigene Abteilung wahrgenommen, während sie von anderen als Teil der Technikabteilung beschrieben wird (vgl. dazu auch Kap. 9). Daher soll im folgenden die Tätigkeit der einzelnen MitarbeiterInnen beschrieben werden und dabei auf die unterschiedlichen Zuordnungen bzw. Zuordnungsschwierigkeiten Bezug genommen werden. Die Reihenfolge soll sich am fiktiven Verlauf eines Auftrages orientieren.

## 7.2. Die Verkaufsabteilung

In der Verkaufsabteilung arbeiteten zur Zeit der Aufnahmen vier Personen: Alfred Förster (AF), Dritteigentümer und Leiter der Abteilung, Rudolf Lamm (RL), ebenfalls Dritteigentümer, sowie Viktor Kern (VK) und Zeno Jankowitsch(ZJ)<sup>4</sup> als Angestellte. Ihre Aufgabe ist es, Ausschreibungen von Projekten zu bearbeiten, neue Kunden zu akquirieren, Kontakt zu bestehenden Kunden zu erhalten und sie über neue Entwicklungen auf dem Sektor zu informieren. Dazu ist bei größeren Projekten auch ein relativ großes technisches Wissen notwendig, um die ideale Variante bei mehreren Möglichkeiten zu finden. Insbesondere bei Ausschreibungen ist oft der Vorschlag einer von der Konkurrenz deutlich unterschiedlichen Skizzierung eines Netzes ausschlaggebend für den Zuschlag des Auftrages. Obwohl alle Verkäufer eine technische Ausbildung haben (zumindest HTL, manchmal auch ein einschlägiges Hochschulstudium) und laufend Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen der Herstellerfirmen besuchen, handelt es sich häufig um derartig komplexe Phänomene, daß eine technische Unterstützung des Verkaufs institutionalisiert wurde (*presales support*), der die Verkäufer bei Bedarf in technischen Fragen unterstützt. Diese Aufgabe wurde zum Zeitpunkt der Aufnahmen von RL wahrgenommen, der von allen Verkäufern das umfassendste technische Wissen hat.<sup>5</sup> Ist ein Auftrag von einem Kunden hereingekommen, so ist es Aufgabe der Verkäufer, eine Auftragsbestätigung (AB) zu schreiben, die in detaillierter Form

---

<sup>4</sup> Die in Klammern gesetzten Abkürzungen sind jeweils auch die durch die gesamte Arbeit konsequent beibehaltenen Siglen für die Transkripte.

<sup>5</sup> Darüber hinaus wurden die Projekte nach der Auftragserteilung von den Technikern in bezug auf technische Sinnhaftigkeit überprüft und im Detail mit den Kunden abgesprochen.

alle Komponenten und Produkte enthält, die für die Installation eines Projektes/Auftrages notwendig sind. Mit der Auftragsbestätigung verläßt ein Projekt die Verkaufsabteilung und gelangt - ja wohin?

### 7.3. Das Bestellwesen

Dies ist von der Einteilung in Abteilungen her gesehen, unklar, jedoch nicht, was die Personen betrifft. Denn die AB wird nun vom Einkauf bearbeitet und bestellt (vgl. Kap. 8). Daran sind im allgemeinen drei Personen beteiligt: Fanni Roth (FR), Josef Kratky (JK) und Gustav Unterberger (GU). GU ist Leiter der Technikabteilung und damit letztverantwortlich für die Bestellung und Installation der Komponenten. Insofern spielt er hier eine Rolle. JK ist der Leiter der Lagerverwaltung, die er selbst als der Technik zugehörig sieht, die aber von FR als eigene Abteilung gesehen wird, mit der ihre Tätigkeit des Bestellens der in Auftrag gegebenen Ware besonders eng zusammenhängt. daraus ergeben sich unterschiedliche Konflikte und Ablaufprobleme (vgl. Kap. 8 und 9). FR selbst rechnet sich ebenfalls der technischen Abteilung zu, obwohl dies von anderen Mitgliedern unterschiedlich gesehen wird, die sie eher der Verwaltung beordnen.

#### **Textausschnitt 7.1: FR-Int, 10: 19-20**

FM: mhm und wo würdn SIE sich HINzähl'n?  
FR: zur TECHnik leider. ((lacht leicht))

#### **Textausschnitt 7.2**

VK: und dann gibt es noch - ähm - die - - Ad / den administraTIVm Bereich der eigentlich keine AbTEllung is -  
FM: mhm  
VK: oba - die Frau: - GROSS - die Frau Roth die Frau Damm und die NEUe DAME am Telefon  
FM: mhm  
VK: die SO also den gonzn administraTIVm BeREICH OBdeckn von SekretarIAT bis HIN: zu: mh VerONstoltungen und -  
FM: mhm  
VK: BUCHhaltung und so ABrechnungen und soiche Sochn.  
FM: mhm

Ähnlich wird dies von anderen Mitgliedern gesehen. Besonders deutlich wird die Unklarheit in bezug auf die Zuordnungen und Abteilungsgrenzen von ZR beschrieben:

#### **Textausschnitt 7. 3: ZR-Int, 5: 29-52**

FM: gut. können sie ma so a bißchen was über die - Firma erzählen sie hams schon so angedeutet gibts do unterschiedliche Abteilungen in der Firma?  
ZR: ja im GROBEN: konn mon sogen gibts also den -/also die Administration des is unser Teil.  
FM: mh.  
ZR: dann den VERkauf und a: Technik kombiniert mit Loger also des: ghört irgendwo zam net?



- FM: mh.mh. und wer gehört zur Administration?  
 ZR: zur Administration ansich is amal ICH. die Frau Groß.  
 FM: mh.mh.  
 ZR: und ursprünglich die:: - Frau Roth und die Frau van Dam.  
 FM: mh.  
 ZR: JETZT is des eigentlich so um etwas verschoben >>und i muß ehrlich sagen ich hab im Moment auch dadurch daß ich nicht da bin<sup>6</sup> NICHT genau den Überblick WO die jetzt wirklich dazugerechnet werden weil a/ s/ so wies im Moment ausschaut würd i sagen die Frau van Dam sehr viel tut für den Verkauf.>>  
 FM: mm.  
 ZR: und die - Frau Roth für/ für die Technik net? -m:mACHEN im Moment glaub i mehr oder weniger eigentlich AUSSCHLIEßLICH für Verkauf und Technik und so gsehn würdens dann eigentlich net mehr zur Administration ghörn

Es wird sich in den weiteren Analysen zeigen, daß die Zuordnungsprobleme nicht zufällig auch einen heiklen Punkt in der Organisation des gesamten Unternehmens ausmachen, daß an dieser Stelle vor allem Organisieren (im Sinne eines Prozesses, vgl. Kap. 4) besteht, daß hier auch die interessanten Fragestellungen sich entwickeln lassen. Insofern wird sich herausstellen, daß die Unklarheit in der Wahrnehmung der Strukturen eine Spiegelung des Organisationsprozesse darstellt und die Versuche der Einklammerung von relevanten Realitäten *in statu progrediendi et nascendi* darstellt.

#### 7.4. Die Abteilung „Technik“

Die „Technik“ wird als die am stärksten abgegrenzte, am klarsten definierbare Einheit im Unternehmen empfunden, wie aus den Interviews mit den MitarbeiterInnen hervorgeht, und zwar unterschiedslos von Eigentümern und Angestellten genau so wie von Mitgliedern der Technik und denen der anderen Abteilungen. Nicht so eindeutig ist die Zuordnung der einzelnen Personen zum Bereich der Technik. So macht die Administration (RG, ZR, VdO) keinen Unterschied zwischen der Technik im engeren Sinn und dem „Lager“ bzw. der Lagerverwaltung. Diejenigen, die stärkeren Einblick in die Organisation des Unternehmens bzw. die Technik haben, nehmen jedoch diese Differenzierung vor. Dies sind im einzelnen RL, der als Miteigentümer auch für die Kooperation der einzelnen Abteilungen und für die Organisationsabläufe verantwortlich ist (vgl. Kap. 7.2) sowie die Mitglieder der Technik und des Lagers. Hierbei ist ein weiterer interessanter Unterschied zu verzeichnen: Während die Miteigentümer RL und GU diese Differenzierung als unproblematisch und gegeben betrachten<sup>7</sup>, das Lager der Abteilung „Technik“ untergeordnet sehen, problematisiert JK diese Sichtweise:

<sup>6</sup> ZR befand sich zur Zeit der Interviewaufnahmen in Mutterschaftskarenz, arbeitete teilweise zu Hause und jeweils nur einen Tag in der Woche im Büro.

<sup>7</sup> AF als dritter Miteigentümer erwähnt diese Differenzierung nicht, er geht vielmehr von einer Zuständigkeit der drei Eigentümer aus, deren Aufgabenbereich sich aber nicht vollständig mit strukturellen Bereichen deckt. AF bezeichnet die Technik als am stärksten abgegrenzt,

**Textausschnitt 7. 4: JK-Int, x:yy**

FM: hm - schön. können Sie ma a bißl so über die: - FIRma erzähl? gibt s in der Firma do unterschiedliche: ObTEllungen? - -

JK: gibt es naTÜRlich. freilich

FM: jo? -

JK: gibt es. jo. es gibt die TECHnik

FM: mhm -

JK: nja? - es gibt an und für sich - - das LAger - nur äh: bezeichn I des / würd i s ei / hob i des eigentlich ned sehr GERN ja? weil wir san eigentlich kei / ka / ka eigene AbTEILung jo?

FM: mhm

JK: sondern: wir geHÖRN anfoch zur TECHnik. jo?

FM: mhm.

JK: und wir mochn a die Hacke in der TECHnik jo? und: / und - äh: wir san an und für sich immer im HAUS jo? wir san eigentlich - der anzige Ansprechpartner jo? wenn der Kunde wirklich ONruaft und ka Techniker IM Haus ist. jo?

FM: mhm - olu

JK: also - des is eigentlich eine AbTEllung. jo?

FM: mhm

JK: wir san a: - e-mail / also MAIL-mäßig olle - / gehörn wir zur Tele / es gibt kein LAger - in der Mail

FM: mhm

JK: es gibt nur die TECHnik. jo?

FM: mhm

JK: und do ghörn wir gonz afoch daZU.

FM: mhm

Für JK als Leiter des Lagerein- und ausgangs, ist die Trennung in Technik und Lager nicht sinnvoll, da sie einfach „dazugehören (Z. 25). JK definiert sich über seine Arbeitsleistung als Zugehöriger zur Technik: er macht nicht nur Lagerverwaltung, sondern ist auch für technische Belange und Fragen der Kunden zuständig, ja er ist manchmal der einzige Ansprechpartner, da die anderen Techniker, die „eentlichen“ Techniker sehr häufig abwesend sind. Darüber hinaus ist auch organisatorisch im Bereich der internen elektronischen Kommunikation das Lager nicht als eigene Untergruppe definiert, sondern der Gruppe „Technik“ zugeordnet. JK verwendet dies als Argument, daß Lager und Technik keine eigenen Abteilungen bzw. Bereiche seien, obwohl er wenig später ausführt, daß es überhaupt nur zwei über E-Mail definierte Gruppen gebe.

Eine ähnliche Perspektive ist bei FR zu erkennen. Obwohl sie nach ihren eigenen Angaben als häufigste Tätigkeit Lieferantenbestellungen, sogenannte Orders zu tätigen hat, eine Arbeit, die strukturell dem Lager zuzuordnen ist, bezeichnet sie sich selbst als der Technik zugehörig. Es ist also ein signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung der Abteilungsgliederungen zwischen Eigentümern und zumindest

---

alle anderen Bereiche im Unternehmen als weich, da außer den technikern (und den Verkäufern) die MitarbeiterInnen nicht eindeutig zugeordnet werden könnten.

jenen zwei MitarbeiterInnen zu konstatieren, die dem „Lager“ im engeren Sinne zuzuordnen sind. Warum wehrt sich JK gegen eine eigene Abteilung, deren Leiter er ja wäre? Warum betont er seine Zugehörigkeit zur Technik so stark und bringt mehrere Argumente dafür vor? Sehen wir uns zu einer ersten Beantwortung dieser Fragen die *Selbstbeschreibung* der Techniker und ihre Wahrnehmung durch die anderen MitarbeiterInnen an.

### **Textausschnitt 7.5: GU-Int, x:yy**

GU: mnaja also die Technik is scho/ also relativ: -/ %holt Luft%  
 FM: oder?

GU: wir p/ hom an gewissen TEAMgeist. und/ und i ich glaub schon  
 FM: mh.

GU: zu weil ich ja/ bin ja söba a Techniker des is ja meine  
 FM: mm.mm.

GU: Zwitterfunktion und DADURCH - WEISS ich was - LÄUFT.  
 FM: mh.  
 GU: u:nd wo die Probleme sind.  
 FM: mh.

### **Textausschnitt 7.6: GJ-Int, x:yy**

GJ: i man des was ma TUT is  
 zwor nid immer LUSTIG - oba / oba im: WEsentlichn is diese TRUPPE da /  
 sog i amol in der I mi bewege eignlich sehr NETT.

FM: mhm

GJ: un:d / und des is: GLAUB i a ganz a WICHTig / man verBRINGT holt - / a  
 WICHTiger PUNKT. also - ma verbringt doch wahnsinnig viel ZEIT in der  
 Firma

FM: mhm

GJ: und hockt sehr VIEL vor se:/ hinter seinem SCHRIBtisch oda: - TUT mit den  
 Leutn afoch -

### **Textausschnitt 7.7: FR-Int, x:yy**

FR: wenn wir (xxxxx) oba i man es MUß so sein. ja? - und - des is ebm so ja? i  
 mein - beim GUstav - der hat an BAUernhof und wenn der Herr: FUCHS  
 kommt und seine ENte klaut dann is er AUCH manchmal SAUer auf ALLES.  
 und

FM: mhm

FR: des MERKT man ebm bei DENen. und - DA is es SCHON mühsam mit  
 denen dann AUSzukommen. also:

FM: mhm

FR: und aba da gibt s aba die ZEIT - da fang ma um NEUN Uhr an zum LA:CHn  
 und dann LACH ma den ganzn TAG bisunter und TUN LAUter BLÖDsinn.  
 dann mach ma MA:rathonLAUF durch die gan / durch die ganze Nerix

FM: ((lacht))

FR: wurscht ob Kundn DA sind oder nicht - wir SCHREIn uns gegenseitig an oda  
 LACHn oda erZÄHLn WITZe oda - - / es is - / ich WEIß nicht. also es is a

SCHON eine KOMische Firma wo ich da REINGekommen bin - - - aba: - wie  
 gesagt ich bin EHer so ein LUSTiger TYP  
 FM: mh

GU und GJ streichen in ihrer Charakterisierung der Techniker hervor, daß gute Zusammenarbeit ein wesentliches Merkmal ihrer Abteilung ist, das insofern eine Voraussetzung für ihre Arbeit ist, als sie viel gemeinsam erledigen müssen und es „ganze Nächte“ sind, die sie miteinander verbringen, wie GU an einer anderen Stelle des Interviews betont. Diese Beschreibung ist insofern durchaus wörtlich zu nehmen, als die Arbeitszeit der Techniker durch Anforderungen der Kunden immer mehr in die Abend- und Nachtstunden verdrängt wird, da zu dieser Zeit die Computer-Netze am wenigsten gebraucht und daher für den Kunden am leichtesten repariert, umgestellt, adaptiert oder erweitert werden können. Ein weiterer Grund besteht darin, daß Installationen immer komplexer und zeitaufwendiger werden, aber gleichzeitig nicht unterbrochen werden können, so daß auch aus diesem Grund oft bis in die Nacht gearbeitet werden muß. Derartige Ansprüche und Beanspruchungen könnten eben nur durch einen „gewissen Teamgeist“, ein „besonderes Naturell“<sup>8</sup> und eine „nette Truppe“ erfüllt werden.

FR erwähnt einen anderen Aspekt, der m.E. in dieselbe Richtung weist: Sie beschreibt die Technik als jenen Ort, wo gelacht, gescherzt, gespielt, geschrien wird, wo über die sachliche Zusammenarbeit hinaus Emotionen gezeigt werden, positive wie negative, wo also eine bestimmte Lebendigkeit zu finden ist. Diese Lebendigkeit in Verbindung mit Solidarität macht einen Ort, eine Abteilung, eine Gruppe attraktiv. Sie ist ein Indiz dafür, daß hier wahrgenommene Mehrdeutigkeit bearbeitet wird, ein Hinweis auf Diskrepanzen, Widersprüche und Puzzles (Weick 1995: 244ff.).

Würde diese Attribuierung nur eine Selbstwahrnehmung sein, hielte sich ihre Wirkung in Grenzen. Sehen wir uns deshalb die Einschätzung der anderen MitarbeiterInnen noch etwas genauer an. Wie bereits erwähnt, wird die Technik von allen als am stärksten abgegrenzt, d.h. am klarsten definiert wahrgenommen, wenn auch einzelne Unterscheidungen hier verlorengehen. Ein Charakteristikum, das von allen erwähnt wird, ist die Überlastung oder zumindest große Auslastung der technischen Abteilung. Von allen interviewten Personen wird dies auf die Frage hin, ob bestimmte Abteilungen stärker als andere ausgelastet wären, bestätigt.<sup>9</sup> Für alle

---

<sup>8</sup> GU an einer anderen Stelle des Interviews (GU-Int: 15):

GU: eine/ eine finanziellen - also einen Unterschied in der BeZAHLUNG gibt zwischen Verkauf und - TECHNIK und es is SEHR SCHWIERIG hier also die Stimmung - zu beWAHREN wobei KEINER der Techniker also - m: aufgrund des GELDES ALLEIN irgendwas macht.

FM: mm.

GU: das is ihnen eigentlich wurscht. san anders vom -

FM: mm.

GU: - vom Naturell her nen?

<sup>9</sup> Zur Charakterisierung der anderen Abteilungen vgl. Kap. 10.3.

drei Eigentümer spielt darüber hinaus die Frage eine Rolle, wie diese starke Belastung finanziell (oder durch andere Zuwendungen) remuneriert werden kann (vgl. auch Fußnote 8), was darauf hindeutet, daß dieses mögliche Problem zumindest erkannt bzw. bekannt ist.<sup>10</sup> Alle vier Verkäufer fügen hinzu, daß das Unternehmen zu wenige Techniker angestellt hätte und damit als Folge der Überlastung nicht mehr ausreichend kundenfreundlich agieren könne, wobei dieses Versäumnis allerdings, wie die Miteigentümer RL und AF betonen, in die Autonomie des Leiters der Technik falle und ihm daher nur empfohlen aber nicht aufgetragen werden könne, mehr Leute anzustellen. Dies kann auch so interpretiert werden, daß die einzelnen Abteilungen sich in bestimmter Hinsicht (z.B. Personalressourcen) gegenseitig eher als Umwelt, denn als internen Bestandteil wahrnehmen, als etwas, von dem man abhängig ist, das aber nur in engen Grenzen gestaltbar ist.

Die Techniker werden von den anderen MitarbeiterInnen als Leute gesehen, die ein „eingeschworenes Team“ seien, in das auch so leicht niemand hineinkomme<sup>11</sup>, das sich der Administration gegenüber leicht „im Ton vergreife“ und herumbrülle, also sehr emotional reagiere, die häufig „lautstark“ seien, aber auch gemütlich beisammensitzen, trinken und plaudern würden.<sup>12</sup> ZR erwähnt, daß Techniker „sowieso etwas chaotischer und so sind als - des sans: rein von ihrem Arbeitsstil vom ganzen her“ (ZR-Int: 13). Auf die Frage nach einer Eigenschaft, die das Unternehmen besonders treffend bezeichnen würde, wird von der Mehrheit ebenfalls das „Chaotische“, aber auch die technische Beschlagenheit genannt. Ersteres deutet im Zusammenhang mit der Charakterisierung von ZR darauf hin, daß das gesamte Unternehmen sich sehr stark über seine technische Abteilung definiert, letzteres unterstützt dies ebenfalls im Zusammenhang mit der Frage nach Personen, die für das Unternehmen herausragende Leistungen vollbracht hätten: Hier werden durchwegs Techniker genannt, allen voran GU und VO, aber auch GJ.

<sup>10</sup> Auf der anderen Seite wird die Bezahlung von keinem der Techniker als Problem in der Firma angesprochen, es wird sogar erwähnt, daß sie für die Branche überdurchschnittlich und angemessen sei.

<sup>11</sup> Dies ist vielleicht auch ein Hinweis darauf, warum die Fluktuation unter neu eingestellten Technikern relativ hoch war bzw., warum die Einstellung neuer Leute ein gewisses Problem darstellen könnte. Dieser Frage bin ich allerdings nicht weiter nachgegangen, obwohl hier ein interessanter Widerspruch verborgen sein könnte: Obwohl die Technik so überlastet ist, wehrt sie sich insgeheim gegen eine Aufstockung, so daß (oder damit?) die Überlastung (als Definitionskriterium und Selbstattribuierung?) weiterhin aufrechterhalten bleibt. Aber auch die Eigentümer könnten ein Interesse daran haben, die Zahl der Angestellten bei annähernd gleichbleibender Arbeitsleistung möglichst gering zu halten.

<sup>12</sup> Eine besonders interessante Beschreibung, die Selbst- und Fremdwahrnehmung auf verschachtelte Weise verbindet, stammt von FR, die sich ja selbst der Technik (jedenfalls mit Sicherheit nicht dem Verkauf) zurechnet:

- FR: u:nd i: - / und äh ich find auch NICHT daß es geRECHT is wenn der VerKAOF sagt "na DIE / DIE spielen ja den ganzn TAG mit den Routern." - ja wir SPIELN ja nich / i man die SPIELN ja nicht weil sie: - - äh weil sie s WOLLN ja?  
 FM: mhm  
 FR: sie MÜSSN ja EInige Sachn AOSprobiern.

Insgesamt stimmt die Selbstwahrnehmung der Techniker mit der Wahrnehmung durch die anderen Angestellten des Unternehmens über weite Strecken überein, insbesondere was die „Besonderheit“ von Technikern betrifft, aber auch in bezug auf ihre Gruppenidentität und die emotionale Präsenz im Büro. *Wenn* die Techniker im Büro sind, dann sind sie sehr massiv präsent, dann werden sie sehr intensiv wahrgenommen.

#### 7.4.1. Die Technikbesprechung

Der Zeitpunkt, zu dem alle Techniker anwesend sind, ist die *Technikbesprechung*. Sie ist daher auch diejenige Erscheinungsform, durch die die Techniker im Büro präsent sind, oder anders ausgedrückt, die Wahrnehmung der Techniker wird sehr stark geprägt durch die Technikbesprechung, eine genuin sprachliche Tätigkeit. Die Technikbesprechung (TB) gehört zu den regelmäßigen Besprechungen, die in der Firma durchgeführt werden und findet in der Regel am Montag Nachmittag statt. Weder Beginn noch Ende sind genau definiert, auch die Länge ist nicht von vornherein begrenzt, viele dauern - oder dauerten - oft bis in die Nacht hinein, wenn man den Erzählungen verschiedener Firmenmitglieder Glauben schenken darf.<sup>13</sup> Wie sich im Laufe der Untersuchung immer mehr herausstellte, nimmt die Technikbesprechung (im folgenden TB) einen großen Stellenwert innerhalb des Unternehmens ein, ja sie ist eine der zentralen Schaltstellen überhaupt im gesamten Organisationsprozeß. Der Großteil der Kommunikationsformen und -wege ist nach den Bedürfnissen der zentralen Prozessierungseinheit TB gestaltet, auch wenn auf den ersten Blick andere Bereiche innerhalb des Unternehmens vielleicht eine größere, wichtigere oder herausragendere Position einnehmen mögen.

VdO begründet ihre Wahrnehmung der Abteilungen im Unternehmen sogar über die beiden Besprechungstypen, die regelmäßig stattfinden: Verkaufs- und Technikbesprechung. Dementsprechend nimmt sie auch (möglicherweise mitbedingt dadurch, daß sie die am kürzesten angestellte Mitarbeiterin ist) nur die Abteilungen Verkauf und Technik als solche wahr. Auch bezüglich der Technikbesprechung ist die Einschätzung der MitarbeiterInnen ähnlich wie bei der gesamten Abteilung: Am explizitesten ist ZR:

#### **Textausschnitt 7.8: ZR-Int, x:yy**

ZR: weil es is/ is natürlich etwas. die TECHNIKER - ham zum Beispiel aufgrund ihrer Technikbesprechungen die sie immer/ des is vielleicht gor net -/ vielleicht manchmal ZU wei/lang ausgedehnt aber im/ vom Grund her/ vom Grundgedanken net schlecht. sie/ sie reden miteinander da/ sie sitzen alle

<sup>13</sup> Die Länge der (früheren Technikbesprechungen) bildet einen der Mythen, die immer wieder in Erzählungen der Interviews vorkommen (vgl.dazu auch unten).

zamm da wird sicher auch manches gstritten oder a: irgendwas was es an Ungereimtheiten gab besprochen.

(...)

- - wie gsag/ un/ und so was gibts/ so gsehn gibts auch also regelmäßig Technikbesprechung Verkaufsbesprechung und bei der Technikbesprechung WEISS ich daß also alles mögliche - so auch noch besprochen wird. %lacht%

Die Besprechungen sind nach ihrer Wahrnehmung lebhaft und manchmal lautstark, doch sie haben u.a. die Funktion, Differenzen zu besprechen und u.U. zu beseitigen, d.h. die kommunikative Tätigkeit wird als wesentlich für die Entstehung und Beibehaltung des „Teamgeists“ gesehen.

Von VdO wiederum wird die Technikbesprechung als etwas, das sie „verrückt macht“, erlebt, wie sie aufgrund einer Urlaubsvertretung von FR als Protokollantin im Interview anmerkt. Die kommunikativen Tätigkeiten in der Technikbesprechung werden von Außenstehenden offensichtlich als so komplex und verwirrend angesehen, daß sie einer Sinngebung entzogen sind (vgl. dazu auch Kap. 7.4.1.2).

#### 7.4.1.1. Zweck und Verortung der TB in der Firma

Anders sehen selbstverständlich die TeilnehmerInnen an der Technikbesprechung ihr Funktion. GU sieht als Leiter der Abteilung die Technikbesprechung als „notwendiges Übel“, das sehr anstrengend ist, obwohl manches vielleicht „lustig“ klingen möge. Damit spielt er einerseits auf die Wahrnehmung durch Außenstehende an, andererseits auch auf die Tatsache, daß einige dieser Technikbesprechungen von mir aufgezeichnet wurden und tatsächlich immer wieder viel gelacht worden ist, Witze gemacht wurden etc. Ihr Zweck ist nach eigenen Angaben die Koordination der Termine der Techniker untereinander und die Information über laufende Projekte für GU. Durch das Wachstum der Firma ist es ihm nämlich nicht mehr möglich, in alle Projekte zumindest als Ersatz-Koordinator eingebunden zu sein. Für diese Funktionen ist die Technikbesprechung nach seinen Ansprüchen „absolut effizient“ organisiert und hilft mit, einen „dynamischen Prozeß“ aufrechtzuerhalten. Wie aus anderen Stellen des Interviews hervorgeht, spielt diese „Dynamik“ für GU eine zentrale Rolle, nämlich sich und dem Unternehmen eine gewisse Flexibilität und kurze Reaktionsdauer auf Kundenwünsche und technische Probleme aufrechtzuerhalten, die Nerix von Großunternehmen<sup>14</sup> unterscheidet. Dem

<sup>14</sup> „Großunternehmen“ werden von allen Technikern in den Interviews als Feindbilder erwähnt, die gekennzeichnet seien, durch lange und bürokratische Entscheidungswege. Tatsächlich sind Großunternehmen meist eher dem Typus von „mechanistischen Systemen“ (Weick 1987: 114) zuzurechnen, in denen positionelle Autorität mehr zählt als fachliche Kompetenz. Dies bevorzugt natürlich Management- und Verwaltungspositionen gegenüber Positionen, die Techniker in solchen Unternehmen innehaben. Insofern haben Techniker in Großunternehmen einen Prestigeverlust hinzunehmen bzw. ihre primäre Eigenschaft, die fachliche Kompetenz, verliert an Relevanz.

Umgang mit Mehrdeutigkeit („Roh-“Information, Probleme, Nicht-Routine-Vorfälle) und dem darauf wirkenden Selektionsprozeß (welche Lösung von welchen möglichen? welche Interpretation wird gültig gemacht für weiters Handeln?) wird dabei nach eigenen Angaben besonderes Augenmerk geschenkt.<sup>15</sup>

Auch GJ findet den Informations- und Koordinationszweck wichtig und wüßte nach eigenen Angaben keinen Weg, wie die Technikbesprechung besser zu organisieren wäre. FR argumentiert in eine ähnliche Richtung:

**Textausschnitt 7.9: FR-Int, x:yy**

- FR: aba es / ich FINde es is effiz / i mein eh / ich FINde es is toTAL GUT. - ANders KAMMan s nicht MACHN.
- FM: mhm -
- FR: ich find ÜbaHAOPT - / i mein ZU viele BeSPRECHungen sin NICHT gut. - aba LAGa und TECHnikbeSPRECHung find ICH SEAH gut.
- FM: mhm
- FR: und ICH würde auch eine: - BeSPRECHung - wo sich GANZ Remote Extensions HINsetzt - AUCH SEHR gut findn.

Auch hier steht eine (vermeintliche, erhoffte) Funktion von Besprechungen zur Diskussion, nämlich als Mittel, um Spannungen abzubauen und Konflikte zu beseitigen.<sup>16</sup>

JK nimmt in der Bewertung der Technikbesprechung eine Sonderstellung ein: Einerseits empfindet er sie als notwendig, um für ihn relevante Informationen - vor allem Termine für Lieferungen - zu erfahren, andererseits hält er als Mittel seine (erwartete) Teilnahme an der Technikbesprechung als nicht für sonderlich effizient. Dies beruht darauf, daß die Lagerverwaltung in der Tat keine „technische“ Tätigkeit im engeren Sinne ist, hier also Unterschiede sichtbar werden zwischen der Selbsteinschätzung bezüglich der Zugehörigkeit zur Abteilung „Technik“ (vgl. Kap. 9) und den tatsächlich für ihn relevanten Informationen:

---

<sup>15</sup> Daß dies und wie dies hauptsächlich kommunikativ geschieht, wird Gegenstand von Kap. 9.2 sein.

<sup>16</sup> Ob dies tatsächlich eine realistische Erwartung an Teambesprechungen ist, sei dahingestellt (vgl. auch Kap. 9.5). Was allerdings in Besprechungen auf jeden Fall geleistet werden kann, ist, Differenzen sichtbar zu machen. Daß eine Sichtbarmachung allein nicht ausreicht, um Differenzen auch zu beseitigen, dürfte eine allgemeinmenschliche Erfahrung sein, auch wenn wir häufig anderes erwarten. Ein realistischeres Ziel wäre es wohl, mit Differenzen leben zu lernen. Und daß Differenzen ein Unternehmen nicht gefährden, geht aus den Ausführungen von Weick (1995) (vgl. Kap. 4) hervor. Für dieses Ziel ist allerdings die Sichtbarmachung eine Voraussetzung, und daher können Besprechungen auch in diese Richtung sinnvoll werden.



**Textausschnitt 7.10: JK-Int, x:yy**

- JK: nur monchmol: find i s wirklich SINNlos ja? - weil es intressiert mi wirklich NED ja? wos / wos: äh wenn i wirklich: VIEL zu tun hob drinnen ja? - wos für Probleme sie hobm - jo? - mit irgndwelchn Konfigurationen - weil die poor TERMine ja? die ich dortn erFAHre ja? die wichtig sind für MICH ja? weil die Ware zu an gewissn ZEITpunkt nämlich DA sein muß oder weil e bestimmte Dinge: organiSIERT werdn müssn ja?
- FM: mhm
- JK: die kann i mit an e-mail / mit ana e-mail: genauso kreagn. - oder mit an (lokaln) Mail jo? - also - DES BRINGT s net ja? do kann i mit m Job weiterTUN ja? - ansonstn SITZ ich eigentlich: am Technik-Meeting: äh - net sehr sinnvoll ja?

JK erwähnt als mögliche alternative Informationskanäle das interne elektronische Postsystem, unterscheidet nicht zwischen den unterschiedlichen Möglichkeiten unterschiedlicher Kommunikationsformen. Hier scheint GUs Einschätzung, der auf einer Teilnahme JKs an den Technikbesprechungen besteht, angemessener. Denn wie die Analyse eines Ausschnitts zeigen wird (vgl. Kap. 9), wären bestimmte kommunikative Aufgaben über E-mail nicht oder nur sehr unzulänglich zu lösen. Indirekt bestätigt JK jedoch GUs Einschätzung der Technikbesprechung als eine mühsame und anstrengende Aufgabe.

Wie ist diese Technikbesprechung nun strukturiert? Sie findet montags in jenem Raum statt, den sich GU und VO teilen. Außer den beiden Schreibtischen mit jeweils zwei Computern befindet sich in diesem Raum noch ein sechseckiger Tisch, an dem auch die Besprechungen abgehalten werden. Es gibt keine feste Sitzordnung, obwohl sich offensichtlich herauskristallisiert hat, daß der Lagerleiter JK im allgemeinen so sitzt, daß er möglichst leicht die Tür zu seinem Arbeitsraum und zu den Lagerräumen erreichen kann. Dies hat sich als durchaus funktional erwiesen, da vor allem er immer wieder verschiedene Unterlagen und Ordner während der Besprechung zu Rate ziehen muß.

Die Technikbesprechung wird von GU geleitet; TeilnehmerInnen sind die Techniker VO, der formell Leiter der Technik ist, und GJ sowie JK, der das Lager verwaltet, aber auch fallweise zu Installationen herangezogen wird. Von Zeit zu Zeit nehmen noch zwei junge Techniker teil, die zum Zeitpunkt der Aufnahmen erst kurz im Unternehmen waren. Außerdem ist noch FR als Schriftführerin anwesend. Das Mikrophon stand in der Mitte des Tisches und war auf Weitwinkelaufnahme eingestellt, um auch die Redebeiträge der Protokollantin am Computer möglichst gut aufzeichnen zu können. Die Aufzeichnung von Störgeräuschen, insbesondere von zeitweiligem Straßenlärm bei geöffnetem Fenster, wurde als das kleinere Übel in Kauf genommen. Das Aufnahmegerät stand ebenfalls auf dem Tisch, war also für alle Beteiligten sichtbar (vgl. Kap. 9.1), war jedoch notwendig, da ich nicht bei allen Technikbesprechungen während des gesamten Verlaufs anwesend sein konnte und die Firmenmitarbeiter einmal einen Kassettenwechsel und des öfteren die Abschaltung des Geräts am Ende der Besprechung vorzunehmen hatten. Ich selbst

saß während der Besprechungen ebenfalls am Tisch und kontrollierte das Aufnahmegerät. Darüber hinaus protokollierte ich mir auffällige Dinge, die nicht auf den Kassetten dokumentiert waren<sup>17</sup>

Ein wichtiger Bestandteil der Technikbesprechung ist die Führung der sogenannten *Technikliste*, einer Art Protokoll, in der verschiedene für die Abarbeitung wesentliche Informationen festgehalten werden. In der Regel wird diese Liste von FR geführt, die dazu am Computer von GU sitzt, sich also nicht in der Runde um den Besprechungstisch befindet.

#### 7.4.1.2. Die TB als zentrale Stelle des Unternehmens

In den Interviews wird die Abteilung „Technik“ lokal als „dort hinten“, d.h. räumlich am weitesten entfernt von der Administration angesiedelt, die insofern als „Origo“ des Unternehmens im Bühler'schen Sinne gesehen werden kann, deren Agentinnen diejenigen sind, die während der üblichen Bürostunden durchgehend bzw. am regelmäßigsten anwesend sind. Auch in der Selbstbeschreibung der Techniker wird diese deiktische Verortung verwendet, so z.B. wenn JK im Interview von „uns da hinten“ (JK-Int.: 31) spricht. Dies ist um so bemerkenswerter, als der diskursiven, sprachlichen Verortung nicht unbedingt auch eine topologische entspricht. Denn die Lager- und Technikräume sind nach der Rezeption dem Eingang am nächsten gelegen und wären demnach die ersten oder „vordersten“ beim Betreten des Unternehmens, während man zum Erreichen der Administration das gesamte Büro durchqueren muß.

Sieht man sich das Unternehmen weniger von einem strukturalistischen, als vielmehr von einem prozeßorientierten Blickwinkel aus an, ergibt die Analyse ein diametral anderes Bild vom Zentrum des Unternehmens. Nicht dort, wo strukturell die „Anwesenheit“, die physische Präsenz des Unternehmens manifest wird, in der Administration, sondern dort, wo der kommunikativ umfangreichste und komplexeste Bereich liegt, nämlich in der Technikbesprechung, ist der eigentliche Mittelpunkt des Unternehmens zu sehen. Dort gehen große Teile der Selektion und der Retention vor sich. Dies ist insofern bemerkenswert und widerspricht herkömmlichen Ansichten und Unterteilungen von Unternehmen<sup>18</sup>, als nicht hierarchische oder strukturelle Elemente zur Gliederung herangezogen werden, sondern vielmehr kommunikative. D.h. die in der Literatur zur Unternehmenskommunikation theoretisch immer wieder betonte Bedeutung von Kommunikation für Unternehmen (oder Organisationen allgemein) wird in diesem Ansatz ernst genommen und soll im folgenden anhand der

---

<sup>17</sup> Ich vermerkte das Blättern in Unterlagen, das Studium von Listen, die Anfertigung von Skizzen und dergleichen, auf die sich Redebeiträge bezogen (vgl. Kap. 8 -10)

<sup>18</sup> So werden häufig hierarchisch hochgelegene Ebenen mit Positionen der Bedeutung, der Retention und Selektion gleichgesetzt („oberes Management“), und die Verwaltung/Administration als Zentrum angesehen.

Analyse der Technikbesprechung und ihres systematischen Stellenwertes im Organisationsprozeß empirisch nachvollzogen werden.

## 7.5. Die Administration

Die Administration als dritte wahrnehmbare Abteilung schließlich ist für die interne Verwaltung, vor allem die finanziellen Abwicklungen, zuständig. Sie besteht aus Zita Resch (ZR) als Leiterin der internen Organisation, und Renate Groß (RG), die sie bei der Buchhaltung und Verwaltung der Ein- und Ausgangsrechnungen unterstützt. Darüber hinaus wird auch noch Verena van Dam (VD) der Administration zugerechnet, obwohl sie selbst sich als Unterstützung für den Verkauf ansieht und auch diesbezügliche Aufgaben wie Überprüfung der Preislisten, Organisation von Messebeteiligungen und Fortbildungsseminaren etc. innehat.

Zusammenfassend läßt sich also sagen, daß zwar die hauptsächlichen Tätigkeiten des Verkaufens und der technischen Installation der Netze relativ klar definiert und abgegrenzt sind, daß aber die anderen Bereiche unscharfe Grenzen haben. Dies gilt auch für Tätigkeiten der Personen, die dies betrifft. Wahrscheinlich nicht zufällig betrifft es gerade Arbeiten, die Frauen ausführen.<sup>19</sup> Dies hat Folgen. Denn gerade die Unschärfe und Überlappung ist eine Voraussetzung, Flexibilität zu schaffen.

## 7.6. Zusammenfassung

Einige Tätigkeiten können nicht bestimmten Abteilungen zugerechnet, sondern eher über die damit betreuten Personen beschrieben werden. Eine Art Zwitterstellung nimmt ein Bereich ein, der von RL betreut wird: das sogenannte Product Marketing. Darunter fällt die Eruiierung neuer Produkte, die Beobachtung der Weiterentwicklung der sich auf dem Markt befindlichen Produkte und die Weitergabe dieser Informationen an Verkauf und Technik. Daraus ergibt sich auch die Funktion eines „pre-sales supports“:

### **Textausschnitt 7.11: RL-Int, 6: 11-27**

- RL: da Alfred war für den Verkauf verantwortlich. - und was übrig geblieben is war defacto - meine Arbeit. wobei für MI a genau zwei gonz wichtige - Punkte warn.+des eine war des Produktma/ a marketing. das heißt i bin verantwortlich für die Auswahl neuer Produkte. FÜR - des genaue Wissen - WAS Produkte können. und wie man bestimmte große Projekte realisieren kann und damit auch die
- RL: Unterstützung des Verkaufs bei komplexen Produktprojekten wo da

---

<sup>19</sup> Vgl. dazu auch Lalouschek/ Menz/ Wodak (1990), insbes. Kap. 6. Nicht zufällig scheint es deshalb zu sein, da durch die schlechte Definierbarkeit der Tätigkeiten, hier besonders große Flexibilität verlangt wird, daß dies aber auch die Möglichkeit bietet, bei der Entlohnung, die ja auch mit der Tätigkeit in einer Verbindung steht, zu sparen. Allerdings kann in diesem Zusammenhang diesen Fragen hier nicht näher nachgegangen werden.

- FM: mh.
- RL: >>Verkaufser anfoch überfordert is/ da einzelne Verkäufer.>> weil er des technische Wissen net mitbringt um: - des wirklich verkaufen zu können. - und dann sind no a haufen Sochn dazukommen wie - a die interne EDV - dann jetzt des - interne Netz no errichtn. wos is dann no dazugekommen?

Obwohl dieser Tätigkeit von den Eigentümern ein so hoher Stellenwert beigemessen wird, daß er von einem der Eigentümer selbst übernommen worden ist, spielt er in der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen so gut wie keine Rolle. Lediglich RL und GU erwähnen ihn in ihren Interviews. Daneben ist RL für die interne Organisation, Überprüfung und Verbesserung der geplanten Handlungsabläufe und die Betreuung der internen EDV-Anlage zuständig.

GU schließlich ist auch formeller Geschäftsführer des Unternehmens und hat dadurch neben der Technikabteilung auch die Verantwortung für die Konten, die Rechnungszeichnung, Kontrolle der Rechnungen und Überweisungen.

Nicht alle MitarbeiterInnen sind gleich lange beim Unternehmen. ZR war praktisch von Anfang an dabei, als die Firma noch in anderen Büroräumen untergebracht war. FR und VdO sind relativ neu beim Unternehmen, wobei aber lediglich VDO während der Aufnahmeperiode von April bis Oktober 1994 aufgenommen wurde. Alle anderen MitarbeiterInnen waren zu diesem Zeitpunkt bereits im Unternehmen tätig.

Die nächsten beiden Kapitel, Kapitel 8 und 9, werden empirische Analysen präsentieren, die auf den in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Überlegungen der doppelten Balance zwischen Stabilität und Flexibilität beruhen. In Kapitel 8 wird besonderes Augenmerk auf die sprachlichen Prozeduren und Formen gelegt, mit denen sichergestellt wird, daß nicht vorzeitig Entscheidungen getroffen werden, die möglicherweise essentielle Informationen unberücksichtigt lassen.<sup>20</sup> Insbesondere wird dem Umgang mit Kontingenzen besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da sie eine Folge von organisatorischer Komplexität sind. Einer Neubewertung von Vagheit und Ambiguität wird dabei das Wort geredet. In Kapitel 9 werden jene Prozesse beschrieben, mit denen über kommunikatives Handeln Selbstorganisation betrieben wird und neue, kreative Lösungen entstehen, die es dem Unternehmen ermöglichen, zwischen Anpassung und Erhalt der Anpassungsfähigkeit zu oszillieren und damit die Wahrscheinlichkeit des (wirtschaftlichen) Erfolgs zu erhöhen. Kapitel 9.5 wird allerdings in kritischer Weise jene Aspekte reflektieren, die

---

<sup>20</sup> In Menz (1991c) konnte gezeigt werden, wie bestimmte Formen kommunikativen Handelns genau diese Gefahr heraufbeschwören: Die Frageweise und mangelnde Kontextsensitivität eines Arztes verhindern, daß der Patient ein lebenswichtige Information anbringen kann, nämlich daß er an Diabetes leidet. Nur durch Zufall und das Erscheinen einer Krankenschwester kann eine gefährliche Komplikation vermieden werden. Die MitarbeiterInnen des untersuchten Unternehmens zeigen andere sprachliche Muster, die derartige vorschnelle Schlüsse weniger wahrscheinlich machen, auch wenn es dabei wohl nie um Fälle von Leben und Tod geht.

als Fremdorganisation zu sehen sind: die Kontrolle durch Vorgesetzte und der Umgang damit durch untergeordnete Mitarbeiter.

## INHALT

<b>6. Das empirische Material .....</b>	<b>116</b>
6.1. <i>Zur Interdependenz von Theorie und empirischem Material.....</i>	116
6.2. <i>Authentische Kommunikation - wozu?.....</i>	118
6.3. <i>Interviews - wozu? .....</i>	120
6.3.1. <i>Narratives Interview als Methode.....</i>	121
6.4. <i>Transkription als Methode.....</i>	122
6.4.1. <i>Transkriptionskonventionen .....</i>	123
6.5. <i>Analysemethoden .....</i>	124
6.6. <i>Die Daten.....</i>	126
6.6.1. <i>Aufnahmen zur internen Kommunikation .....</i>	126
6.6.2. <i>Interviews .....</i>	127
6.6.3. <i>Schriftliche Unterlagen.....</i>	129
6.6.4. <i>Übersichtstabellen .....</i>	129
<b>7. Das Unternehmen NRX: Eine ethnographische Beschreibung.....</b>	<b>135</b>
7.1. <i>Die Selbstwahrnehmung durch die MitarbeiterInnen.....</i>	136
7.2. <i>Die Verkaufsabteilung .....</i>	137
7.3. <i>Das Bestellwesen .....</i>	138
7.4. <i>Die Abteilung „Technik“ .....</i>	139
7.4.1. <i>Die Technikbesprechung .....</i>	144
7.4.1.1. <i>Zweck und Verortung der TB in der Firma .....</i>	145
7.4.1.2. <i>Die TB als zentrale Stelle des Unternehmens.....</i>	148
7.5. <i>Die Administration.....</i>	149
7.6. <i>Zusammenfassung.....</i>	149

## 8. Geplante versus tatsächliche Abläufe: Kontingenz und Vagheit

Das vorangegangene Kapitel lieferte gewissermaßen den ethnographischen Hintergrund, der den Ausgangspunkt für die in den folgenden Kapiteln präsentierten Analysen bildet. Die Vertrautheit mit den Örtlichkeiten und Personen ist für die Lektüre des folgenden nützlich und war für die Analyse unabdingbar. Ihre Methode wurde in Kapitel 6.5 beschrieben und beruht auf einer schichtweisen Analyse immer größerer Einheiten von Intonation, über einzelne Ausdrücke bis hin zu Redebeiträgen und ganzen Sequenzen bzw. Diskursausschnitten.

Geplante und tatsächliche Abläufe in einem Unternehmen decken sich nicht immer zur Gänze (vgl. Lalouschek/ Menz/ Wodak 1990). Dies ist nur erstaunlich, wenn man Unternehmen unter einem traditionellen strukturalistischen Ansatz betrachtet, in dem Organisationen als zweckrationale Gebilde angesehen werden, die bestimmte Aufgaben mit bestimmten Zielen erfüllen und dafür rational, nach vorgegebenen Plänen arbeiten (vgl. Kap. 2, insbesondere 2.1). Allerdings arbeiten Organisationen, wie neuere Forschungen belegen, nicht zweckrational, sondern ihre Tätigkeit läßt sich unter anderen Blickwinkeln, etwa der Kontingenzverarbeitung und Optionsorientierung adäquater beschreiben (Krone et al. 1987, Euske/ Roberts 1987, Theis 1994: 110ff., Weick 1995: 331ff.). Insbesondere ist es von Bedeutung, daß sowohl das System als auch die Agenten im System in die Überlegungen und Erklärungsmodelle einbezogen werden. In strukturalistischen, auf dem Transmissionsmodell beruhenden Ansätzen wurde das System als Einflußgröße auf Kommunikations- und Organisationsabläufe vernachlässigt, in den frühen systemischen Ansätzen (Parsons 1951, 1953) werden außer Systemfunktionen und Systemzwecken individuelle Motivationen und Interessen außer Betracht gelassen (vgl. Kap. 2.3).

Die empirische Überprüfung dieser Ansätze am Beispiel des von mir untersuchten Unternehmens zeigt auf, daß das Ausmaß der Abweichungen sehr groß ist, so daß sich vor allem in bestimmten Knoten die Frage stellt, ob überhaupt von einem geplanten Ablauf gesprochen werden kann. Weick (1995: ) meint sogar in seiner pointierten Ausdrucksweise, daß die Sinnhaftigkeit von Plänen mit Sicherheit nicht in ihrem Anweisungscharakter liege, daß Pläne nicht als Arbeitsgrundlagen tauglich seien, sondern bestenfalls als Anreize, (irgend-)etwas zu tun. Nimmt man die folgenden Ausführungen als Grundlage, so kommt man nicht umhin, dieser Aussage Weicks eine gewisse Überzeugungskraft zuzumessen. Wie wohl die überwiegende Mehrzahl aller Unternehmen besitzt auch das untersuchte eine schriftliche Form der geplanten Abläufe in Form von Arbeitsplatzbeschreibungen, nicht aber ein ausgearbeitetes Organigramm. Diese sind ein erster Ansatzpunkt für geplante Organisationsabläufe. Eine andere Quelle zur Rekonstruktion sind die Angaben der

MitarbeiterInnen in den Interviews auf die Frage nach ihren Routinetätigkeiten, die ebenfalls zur Rekonstruktion geplanter und tatsächlicher Abläufe herangezogen werden können und im folgenden auch verwendet werden. Doch in Interviews lassen sich im besten Falle die den MitarbeiterInnen bewußten Planungen und Abweichungen abfragen, die sie sich zum Zeitpunkt des Interviews ins Gedächtnis rufen, woraus geschlossen werden muß, daß auch noch anderes, im Augenblick nicht abgerufenes oder abrufbares Wissen über die eigene Tätigkeit vorhanden sein kann. Weitere Einflußfaktoren sind die Loyalitäten der MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen bzw. die Offenheit gegenüber dem Interviewer. Diese beiden Ansprüche können einander widersprechen, und es ist nicht sicher, daß sie jeweils zugunsten des Interviewers ausfallen. Gerade im sensiblen Bereich der Abweichung von geplanten Abläufen sind hier die Interviewaussagen mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren. Schließlich könnten Abweichungen als individuelles Versagen oder als organisatorische Unfähigkeit interpretiert werden. Alle diese Einflußfaktoren müssen bei der Interpretation der Interviewaussagen bedacht werden und schränken ihre Aussagekraft ein.

Daher ist es auch in diesem Bereich unabdingbar, authentisches Material gemeinsam mit den Interviewtexten in die Analyse einzubeziehen (vgl. auch Kap. 6.2 und 6.3). Die Ursachen für Abweichungen können unterschiedlichster Natur sein (von tatsächlichem persönlichen Versagen über organisatorische Nachlässigkeiten, interessengebundene Einflußnahme etc.). Im folgenden möchte ich mich allerdings auf einen bestimmten Typus von Abweichungen beschränken, der durch Kontingenzen hervorgerufen wird. Der sprachliche Umgang mit diesen erwartbaren „Störungen“ wird daher im Fokus dieses Kapitels stehen.

### 8.1. Das geplante Organisationsablauf-Schema

Das Unternehmen Nerix ist eine Handelsgesellschaft. Die einfachste Form der Beschreibung des Organisationsablaufs von Handelsunternehmen sieht folgendermaßen aus:

#### **Abbildung 8.1**

**Einkauf ----> Verkauf**

Ein Produkt wird eingekauft und (mit einem Aufschlag) verkauft. Da Nerix jedoch nicht nur Produkte (Geräte), sondern auch und vor allem Dienstleistungen (Installationen) verkauft, die häufig kundenspezifisch adaptiert sind, wird ein Produkt zuerst verkauft, bevor es von Nerix eingekauft wird. Der Prozeß beginnt demnach beim Verkäufer, der zunächst einem Kunden eine bestimmte Ware verkaufen muß. Daher muß die allgemeine Darstellung des Organisationsablaufs modifiziert werden:



**Abbildung 8.2****Verkauf ---> Bestellung/Einkauf ---> Lieferung/Installation**

Sobald mit einem Kunden ein Vertrag abgeschlossen wird, wird vom Verkäufer eine sogenannte „Auftragsbestätigung“ (AB) geschrieben, auf der in detaillierter Weise alle Bestandteile des verkauften Produkts aufgelistet sind. Die Liste kann eine einzige Position bis mehrere Seiten mit Dutzenden Bestandteilen umfassen. Die schriftliche Auftragsbestätigung wird an die Technikabteilung übergeben, wo sie weiter abgearbeitet wird. Sie wird kontrolliert, dann wird überprüft, welche Bestandteile des Auftrages lagernd sind und welche bestellt werden müssen.<sup>1</sup> Letztere werden bei den Lieferfirmen bestellt (Order-Processing). Die verschriftlichte Form sind die sogenannten „Orders“ (OR). Sobald die Produkte eingelangt und registriert sind, geht eine Kopie der Order an die Administration zur Bezahlung der Ware, die Produkte werden an den Kunden geliefert und von den Technikern installiert. Für die Lieferung der Geräte wird ein Lieferschein (LS) ausgestellt, für die Installation ein sogenannter „Arbeitszeit-Lieferschein“ (AZ-LS), falls die Installation nicht bereits pauschal im Verkaufspreis enthalten war. Nach erfolgreicher Installation stellt die Abteilung Verkauf eine Rechnung, die vom Kunden bezahlt wird. Diese Ausgangsrechnungen und auch die „Eingangsrechnungen“ der Lieferanten werden von der Administration abgearbeitet. Sobald ein Projekt abgeschlossen ist, fließen als letzter Schritt dem Verkäufer die ihm zustehenden Provisionen zu. Verkauf und Einkauf sind also zwei in sich geschlossene Austausch-Verfahren (Ware gegen Geld), die je einen gemeinsamen Schnittpunkt im Lager und in der Administration besitzen.

Drei materielle Formen von zirkulierenden Objekten sind zu berücksichtigen:

1. schriftliche Texte:

- die AB (Auftragsbestätigung); sie geht vom Verkäufer an den Kunden im Original, als Kopie zum Knoten Order-Processing und in die Technikbesprechung
- die OR („Order“, Bestellung beim Lieferanten); sie geht vom Knoten Order-Processing als Original zur Lieferfirma und als Kopie ins Lager und in die Technikbesprechung
- der LS (Lieferschein): er geht vom Lager als Kopie zum Kunden und in die Technikbesprechung und als Original in die Ablage
- die ER (Eingangsrechnung); sie geht vom Lieferanten an die Administration
- die AR (Ausgangsrechnung); sie geht vom Verkäufer an den Kunden.

Im einfachsten Fall sind die Produkte, auf die sich diese Schriftstücke beziehen, identisch. Dies ist genau dann der Fall, wenn alle Komponenten eines Auftrages bei einem Lieferanten bestellt werden (können), in einer

---

<sup>1</sup> Dieser Prozeß wird „schlehdornisieren“ genannt, nach dem Spitznamen („Schlehdorn“) des Lagerverwalters JK.

einzigsten Lieferung an Nerix zugestellt werden, in einer einzigen Lieferung von Nerix an den Kunden weitergeleitet werden, sofort installiert werden und auf der Grundlage einer einzigen Rechnung sowohl vom Kunden als auch von Nerix an den Lieferanten bezahlt werden. In diesem Fall sind alle fünf Schriftstücke trotz ihrer unterschiedlichen Funktion in bezug auf ihren propositionalen Gehalt identisch. Dies ist allerdings nicht der Regelfall.

## 2. Produkte

- Waren werden von Lieferanten an Nerix geliefert (dies entspricht der umgekehrten Richtung der OR)
- Waren werden von Nerix an Kunden geliefert (dies entspricht der umgekehrten Richtung der LS)
- in bestimmten Fällen werden nur Installationen (technisches Know how) geliefert; dem würden die Arbeitszeit-Lieferscheine entsprechen)

Im einfachsten Fall entsprechen die Warenlieferungen den Papieren. Dies ist genau dann der Fall, wenn die gesamte Lieferung sowohl von den Lieferanten als auch an den Kunden auf einmal geschickt wird (vgl. oben).

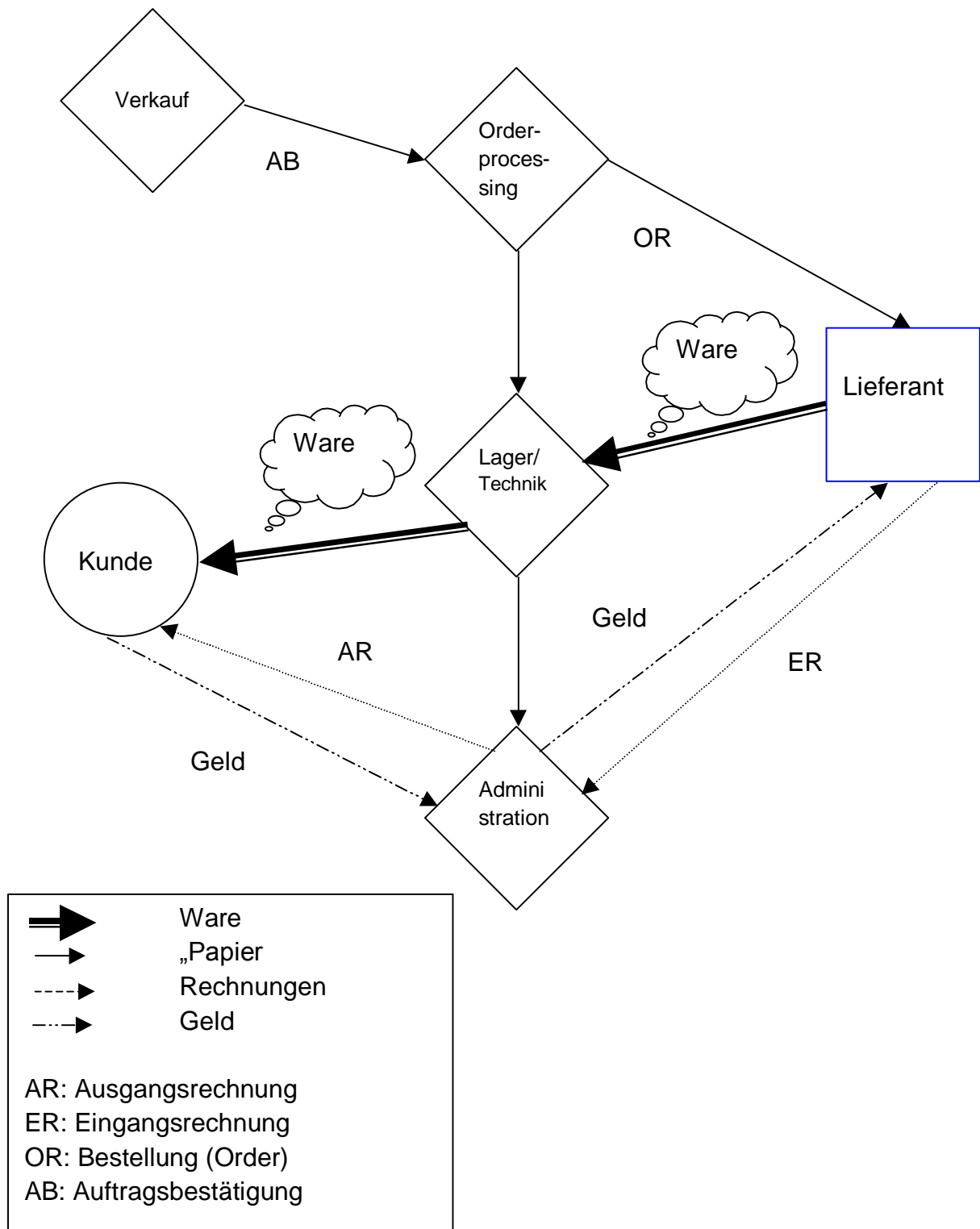
## 3. Geld

- Im Gegenzug zu den Eingangs- und Ausgangsrechnungen fließen die entsprechenden Geldbeträge.
- Die Provisionszahlungen an den Verkäufer, der die AB ausgestellt hat.

Auch hier entspricht dem einfachsten Fall eine genaue Entsprechung in bezug auf den propositionalen Gehalt zwischen ER und AR auf der einen und den dazugehörigen Beträgen auf der anderen Seite sowie dem entsprechenden Provisionsanteil.

Schematisch läßt sich der einfachste Ablauf, in dem alle Schriftstücke und Zahlungen sich vollständig auf dieselben Produkte beziehen, folgendermaßen darstellen:

Abbildung 8.3: Einfaches Ablaufschema



Die Reihenfolge der einzelnen Schritte wird durch vereinbarte Lieferzeiten und -bedingungen (Eingang wie Ausgang der Ware) sowie Zahlungsziele (für Eingangs- und Ausgangsrechnungen) vertraglich geregelt.

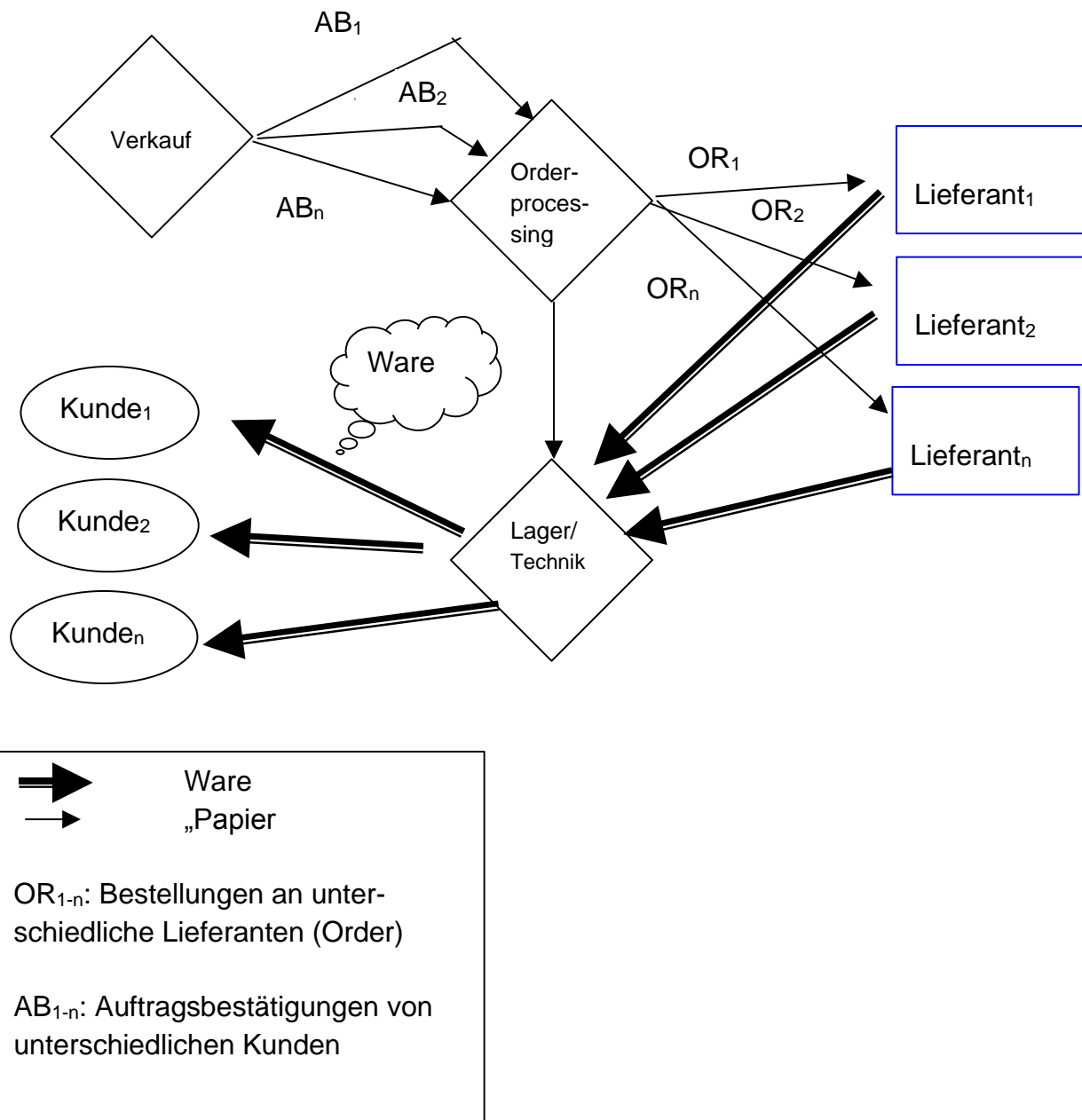
Die Lieferzeiten der Unternehmen betragen durchschnittlich vier bis sechs Wochen, so daß der Kunde in der Regel frühestens sechs bis acht Wochen nach seiner Bestellung mit der Installation rechnen kann. Dies wird ihm üblicherweise auch so mitgeteilt. Bei komplexeren Installationen, sogenannten „Projekten“, gibt es parallel zur Bestellung (Order) der Geräte eine „technische Vorbesprechung“ eines oder mehrerer Techniker mit dem Kunden, in der Details der örtlichen Lage, der Vernetzung und der Installation geklärt sowie die voraussichtlichen Installationstermine vereinbart werden.

Diese einfachste Vorgangsweise aus Abbildung 8.3 wird in der Regel durch folgende Faktoren verkompliziert:

1. Die Bestandteile einer Auftragsbestätigung (AB) für eine Installation bei einem Kunden stammen in der Regel nicht alle von ein und demselben Lieferanten. D.h. eine Auftragsbestätigung muß in mehrere Bestellungen (OR) zerlegt werden.
2. Umgekehrt werden auf einer OR für einen bestimmten Lieferanten die Bestandteile mehrerer AB's gesammelt bestellt (durchschnittlich elf bis zwölf AB's pro Bestellung). Dementsprechend werden mehrere AB's abgewartet, bis eine Bestellung prozessiert (abgearbeitet) werden kann. Dies bedeutet, daß in der Regel einer OR nicht genau ein LS an den Kunden entspricht.
3. Nicht alle Bestandteile einer OR werden immer gleichzeitig, sondern manchmal in Teillieferungen geschickt
4. Nicht alle an einer AB beteiligten Lieferanten liefern die Bestandteile gleichzeitig, so daß für ein Projekt eines bestimmten Kunden u.U. unterschiedliche Liefertermine berücksichtigt werden müssen. D.h. daß auf eine AB in der Regel mehrere LS entfallen.
5. Dies wirkt sich in der Folge auf die Installation beim Kunden dahingehend aus, daß nicht alle Teile gleichzeitig installiert werden können und unter Umständen mehrere Installationstermine notwendig sind.
6. Die Zahl der gleichzeitig zu bearbeitenden Projekte ist beträchtlich. So waren z.B. in der Technikbesprechung vom 12. September 1994 (=TB-1209a-h) insgesamt 104 (!) Projekte zu koordinieren (vgl. Kap. 9.1). Dies bedeutet, daß der in Abbildung 8.4 beschriebene Zyklus ca. hundertfach parallel läuft, wobei nur ein relativ kleiner Prozentsatz der einfachsten Form aus Abbildung 8.3 entspricht.

Eine graphische Darstellung des geplanten Ablaufs eines Projektes sieht wie in Abbildung 8.4 aus. Aus Gründen der einfacheren Darstellbarkeit wurden die Kreisläufe des Zahlungsverkehrs (Eingangs- und Ausgangsrechnungen) nicht berücksichtigt, die analog zur Zahl der Kunden und Lieferanten hinzuzudenken wären.

Abbildung 8.4: Geplantes Ablaufschema



Dies sind die *systematischen*, planbaren und eingeplanten Komplizierungen der im Prinzip einfachen Struktur „Verkauf-Einkauf-Lieferung/Installation“. Alle diese Komplizierungen finden *nach* dem Verkauf statt, also nachdem eine AB von der Verkaufsabteilung an die technische Abteilung weitergeleitet worden ist. Sie erfordern ein beträchtliches Maß an Koordination und Abstimmung, eine Tätigkeit, die *primär kommunikativ* ausgeführt wird, anders ausgedrückt, die Koordination und Kontrolle ist, wie im folgenden weiter ausgeführt werden wird, *sprachliches Handeln*.

Aufgrund seiner spezifischen Qualität<sup>2</sup> kann es nicht - oder nur in sehr begrenztem Maße - computerunterstützt abgearbeitet werden. Dies ist für das Verständnis der internen Abläufe von entscheidender Bedeutung.

Für eine linguistische Analyse interner Kommunikation ist vor allem die Entstehung und die Zirkulation der Schriftstücke von Bedeutung, wobei insbesondere die Abweichungen vom „einfachsten Fall“ und die Lösung der damit verbundenen Probleme und Anforderungen von Interesse sind.

## 8.2. Kontingenzen: Der tatsächliche Ablauf am Beispiel des Knotens Order-Processing

Auch die Darstellung in Abbildung 8.4 ist noch immer ein vereinfachendes Modell. Am Beispiel des Order-Processing möchte ich einen Eindruck der Komplexität vermitteln, die selbst in einem relativ kleinen Handelsunternehmen zu bewältigen ist. Diese Komplexität kommt durch die starke Interdependenz zustande, durch die Abhängigkeit von vielen internen und externen Faktoren, die sich wiederum auf andere Bereiche auswirken. Insofern müssen immer wieder unterschiedliche Kontrollmechanismen in das Processing eingebaut werden, die eine rechtzeitige Entdeckung von Problemen ermöglichen sollen, damit das Unternehmen darauf reagieren kann. *Kontrolle* ist im wesentlichen eine *sprachliche Handlung* und kann verstanden werden als eine *diskursive Überprüfung in bezug auf die Stimmigkeit und Widerspruchsfreiheit der gemeinsam sprachlich konstruierten handlungsrelevanten Realität*. Schauen wir uns einen Interviewausschnitt von FR an, in dem sie ihre Tätigkeit des Bestellens („Orderns“) beschreibt:

### Textausschnitt 8.1: FR-Int, 21:31ff.

- FR: gut. DANN - geh an meinen Platz natürlich zuRÜCK äh die AB is schledorniSIERT - das beDEUtet da is NAmE von JOE DRAUF ein STEMpel mit dem DATum WANN die AB: be:
- FM: mhm
- FR: ARbeitet wordn is von uns BEIDN.
- FM: ja. WIE heißt das "schle/"
- FR: "SCHLE:DORNISIERT"
- FM: <"schledornisiert" ja. ((schmunzelnd))>
- FR: ah we:il: dea: Herr äh KRATky hat einen Spi / äh SpitzNAmE un der /
- FM: ja.
- FR: öh - SCHLEdorn.
- FM: jo.
- FR: also "SCHLEdornisieREN". - mit dieser AB geh ich dann HIN schau mir alles AN - und beSTELLE JE nach - ProDUKTN - also - [Produktname1] [Produktname2] [Produktname3] und so weiter. - auf der AB - MUß dann

<sup>2</sup> Wie zu zeigen sein wird, handelt es sich bei den meisten kommunikativen Tätigkeiten nicht um informationsübermittelnde, sondern um *situationsdefinierende* sprachliche Handlungen.

- EBM wenn ich diese beSTELLE - GLEICH mh: Klammer AUF: - REIN die Ord / ah die OrderNUMMA - Ordernumma wird dann ENTweder vom Herrn LAMM: oder vom Herrn Unterberger. kommt drauf AN WER von den beidn DA ist - ah:m - kontroLLIERT unter ANführungsZEIchn SO: ((klopft auf den Tisch))
- FM: mhm
- FR: also: äh die schau auf einer ANderen Seite / unterschreibm DAS - u:nd ICH: aoh unterschreib sie AUCH - des wird den LieferANTN - geSCHICKT -
- FM: mhm
- FR: also beim Lieferantn beSTELLT - - - und **wenn die Order oKAY is<sup>3</sup>** - hab ich in den nächstn zwei TAGN dann: ah ein ACKNOWLEDgement. also
- FM: mhm (acknowledgement.) mhm
- FR: die Ware is ANgenommen wordn - das Shippingdate - is
- DANN und DANN - ich nehme dann dieses ACKNOWLEDgement also besser - zuERST - wird dann die Order ABgeLEGT
- FM: mhm -
- FR: dann a:h krieg ich ebm eimal das AcknowledgEMENT **wenn e:s nach zwei Tagn nicht DA ist - ruf ich mal AN oder schreib denen eine MAIL** - "Leute! IS was mit meiner Order nicht oKAY? habts es nich vielleicht beKOMMEN?" oda
- FM: mhm -
- FR: SONST irgndetWAS - DANN krieg ich ebm - - ah das ACKNOWLEDgement - schau ich mir an "AHA ALLES" - kontroLLIER ob auch alles bestätigt wordn IS
- FM: mhm
- FR: wenn was FEHLT - / wenn das / **WENN die SUMME sti:mmt wenn die Summe Höher bei denen is reg ich mich AUF** wenn sie niedriger is - hab ich GLÜCK ghabt ((lacht))
- FM: ((lacht leicht)) -
- FR: und DANN - SCHREIB ich ebm das ShippingDATE - - IN äh - auf der ORder DRAUF. - -
- FM: mhm
- FR: a:hm GLEICHzeitich aba wenn i:ch ähm - - ah die: SHIPPingDATE auf die ORder raufSCHREIB - geh ich ins LAGER - und nimm die LAgerauftragsbeSTÄtigung und schreib auch DORT das Shippingdate DRAOF.
- FM: mhm
- FR: UND ich SCHREIbe AUCH / wir FÜHRN ja die ganzn AUftragsbestätigungen in einer GROßn LISTE - un in DIEser Liste steht ALLES was wir in / in JEder KW MACHN mit dieser AB:.
- FM: mhm
- FR: OB jemand HINfährt - ob es VORbesprechungen gibt ob es InstallaTIONen gibt - WER beSTELLT hat. WAS er beSTELLT hat. mit welcher OAda. auf ShippingDATE. ob die Ware in HAUS i:st. WANN sie geliefert wordn is. mit WELchem LIEferschein sie geLIEfert wordn is. und DAS geb ich alles REIN.
- FM: mhm
- FR: also ICH führ diese LISte. ja?

---

<sup>3</sup> Der **Fettdruck** in den Interviewausschnitten dient ausschließlich der Hervorhebung der für die Analyse/Beschreibung relevanten Textstellen zwecks leichter Auffindbarkeit und entspricht nicht intonatorischen Besonderheiten.

FM: mhm  
FR: und diese LISte nimmt mich sozuSAGN einen halbm TAG in Anspruch.  
WENN / manchmal nicht LÄNger.

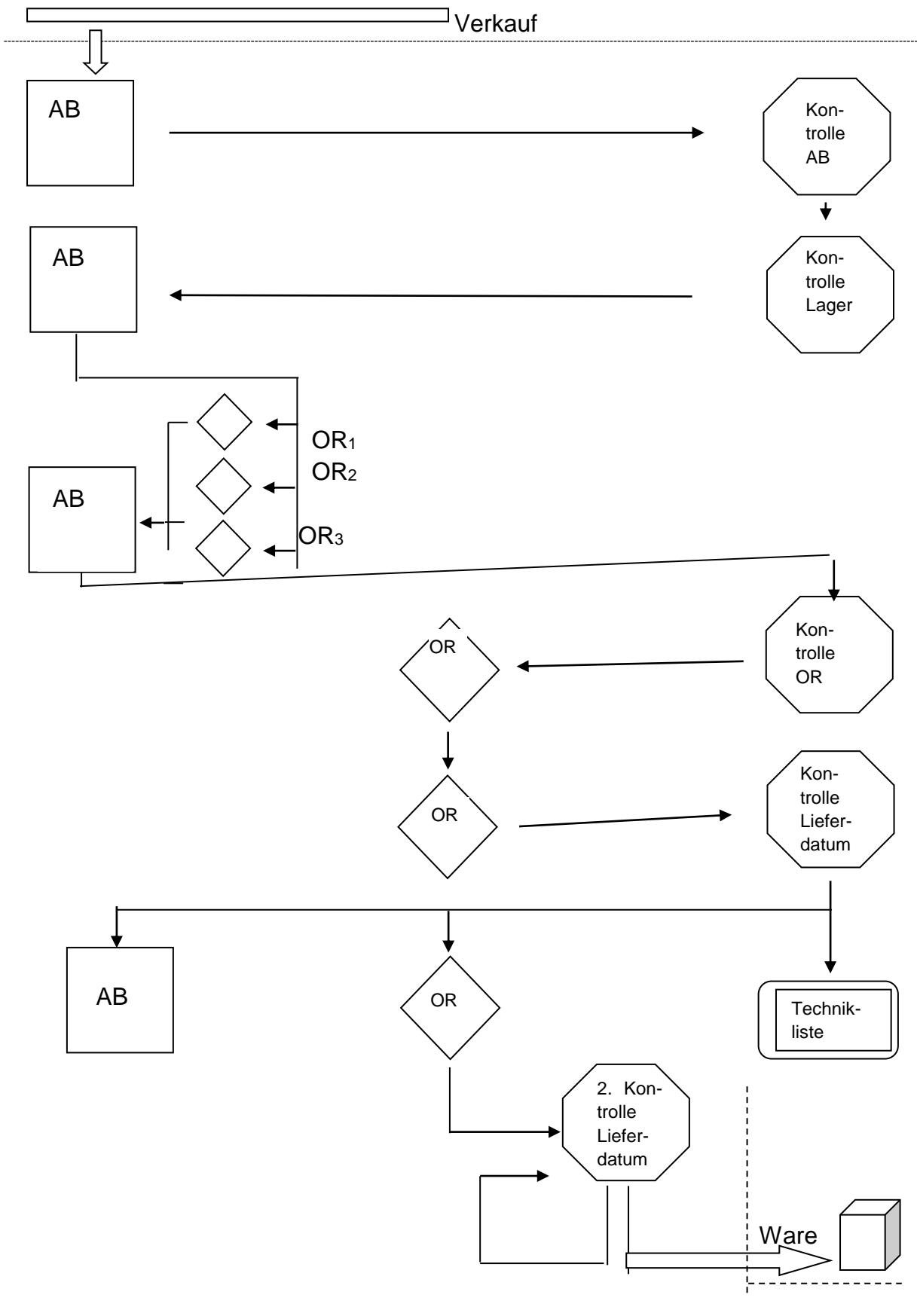
In diesem Ausschnitt bschreibt FR einige Details jenes Ausschnittes, der in Abbildung 8.4 als „Ordern“ bezeichnet wird. Demnach ist allein dieser Punkt systematisch in folgende weitere Schritte zu untergliedern:

- Nach der *gemeinsamen Kontrolle* der AB mit dem Lagerleiter JK, bei der entschieden wird, welche Bestandteile der neuen AB tatsächlich zu bestellen sind und welche aus dem Lager abgedeckt werden können (= „Schlehdornisieren“),
- wird die AB mit einem *Datumsstempel* versehen.
- Daraufhin wird sie auf die zuständigen *Lieferanten aufgeteilt*, und die Produkte werden bestellt.
- Den einzelnen Produkten dieser AB müssen die jeweiligen *OR-Nummern zugewiesen* werden. Dies geschieht im EDV-System.
- Die *Zuweisung* wird *kontrolliert*. Dies geschieht durch FR und einen der Miteigentümer des Unternehmens
- Dann wird die *OR abgesandt*.
- Nach zwei Tagen kommt die Bestätigung des Lieferanten, daß die Bestellung angenommen worden ist (Acknowledgement). FR erhält ein (voraussichtliches) *Lieferdatum*.
- Die OR-Bestätigung wird *kontrolliert*
- Das Lieferdatum wird *in drei Listen eingetragen*: in die OR selbst, in die Kopie der AB für das Lager und in eine Liste für die Technikbesprechung (vgl. Kap. 9.1)
- Die Speditionsfirma schickt ein Aviso, daß die Ware geliefert wird, und *liefert die Ware*
- Die *Ware* wird *kontrolliert*. Damit wird der Knoten „Order-Processing“ verlassen und findet der Übergang in den Knoten „Lager“ statt.

Eine detaillierte Darstellung des geplanten Ablaufs des Bestellwesens sieht demnach folgendermaßen aus:



Abbildung 8.5 (Flußdiagramm)



Wie FR in diesem Interviewausschnitt bereits andeutet, verläuft aber selbst dieser detaillierte Ablauf nicht immer in der geschilderten Form (vgl. Textausschnitt 8.1, Z. 26, 35-36, 44-45). Dies bedeutet, daß sich der geplante deutlich vom tatsächlichen Ablauf unterscheidet. Eine Reihe von Kontingenzen, die im folgenden systematisch analysiert werden sollen, kompliziert die Abarbeitung erheblich, wobei immer zu berücksichtigen ist, daß nicht nur *eine* Auftragsbestätigung, sondern bis zu einem Dutzend gleichzeitig offen ist.

Der Begriff *Kontingenz* kommt aus dem Spätlateinischen „*contingentia*“, was so viel wie „Möglichkeit“ bedeutet (im Unterschied zur Notwendigkeit). Mit ihm wird in der Soziologie jenes Phänomen beschrieben, daß „Abweichungen“ zwar zu erwarten sind, aber nicht vorausgesagt werden kann, wann und in welcher Art sie eintreten. Kontingenzen sind die Folge der Unterbestimmtheit eines Systems, ein gewisser Grad an Ungewißheit, kontingente Ereignisse oder Sachverhalte existieren, aber sie könnten auch anders sein. Luhmann (1975: 39) spricht von „anderen Möglichkeiten“, in Luhmann (1984: 152) präzisiert er Kontingenz als etwas, „was weder notwendig noch unmöglich ist“.

Generell lassen sich zwei Formen von Kontingenzen unterscheiden: diejenigen, die den AgentInnen bewußt sind und diejenigen, die ihnen nicht bewußt sind oder jedenfalls bei einer gezielten Nachfrage nicht erhoben werden können. Aufgrund der unterschiedlichen Datenmaterialerhebungen ist es allerdings möglich, auch letztere zu dokumentieren und in die Analyse einzubeziehen. Die unbewußten Kontingenzen sind für den Handlungsablauf von nicht zu unterschätzendem Einfluß, da gerade sie einen ganz erheblichen Aufwand an Flexibilität und zusätzlicher (kommunikativer) Arbeit verlangen. „Reden“ als Arbeit ist jedoch genau diese Tätigkeit; sie entschlüpft der Bewußtheit am ehesten, wird jedenfalls in den Interviews nicht erwähnt.

Daß das Auftauchen von Kontingenzen nicht planbar ist, gehört zu ihrem Wesen bzw. zur Definition; daß sie allerdings derart variabel sind, wie im folgenden zu dokumentieren ist, ist doch überraschend. Bewußte und unbewußte Kontingenzen können an beinahe jeder Stelle und zu beinahe jedem Zeitpunkt auftreten. In ihrer Darstellung werde ich mich an die Reihenfolge des Ablaufschemas in Abbildung 8.5 halten, auch wenn die Häufigkeit oder die Folgeschwere in der Bearbeitung eine andere Gewichtung nahelegen könnten.

### 8.2.1. *Kontingenzen bei der Übergabe der Auftragsbestätigung*

Mit der Übergabe der Auftragsbestätigung an das Order-Processing ist ein Projekt für den Verkauf vorläufig (bis zur Rechnungslegung) abgeschlossen. Allerdings kann es vorkommen, daß die Auftragsbestätigung nicht so vollständig ausgeführt ist, daß sie ohne weiteres weiterbearbeitet werden kann.

FR erwähnt im Interview folgende Unwägbarkeiten, die vom geplanten Ablauf abweichen:

1. Die in der AB ausgewiesenen Karten-Einschübe passen nicht in die verkauften Geräte
2. Eine falsche Software wird zur entsprechenden Hardware bestellt
3. Die Abklärung der Gerätefunktionen mit den Bedürfnissen des Kunden war ungenügend, d.h. die vom Verkäufer geplante Netzkonfiguration ist zwar realisierbar, aber nur unter höchstem technischem Aufwand bei einer gleichzeitigen einfacheren und stabileren Lösung. Dieser Fall wird von FR zwar als Abweichung vom geplanten Ablauf in bezug auf die Verkaufsabteilung dargestellt, aber in der Regel nicht bereits an dieser Stelle, sondern erst in der Technikbesprechung geklärt
4. Es wird vergessen, die Arbeitszeit für die Installation in die Kalkulation einzubeziehen
5. Auf den Auftragsbestätigungen werden Änderungen händisch vorgenommen, ohne sie im EDV-System nachzutragen (FR-Int: S. 4). Da das EDV-System nicht besonders textproduktionsfreundlich ist<sup>4</sup>, wird diese verkürzende Form relativ häufig von den Verkäufern benutzt. An der Oberfläche (dem Ausdruck der AB) sind keine Unterschiede zu bemerken, allerdings kann diese AB dann nicht mehr automatisch weiterbearbeitet werden (Übertragung in Bestellungen, Lieferscheine und Ausgangsrechnungen). Es gehen wesentliche Informationen verloren. Die Beschränkungen des/der EDV-Programme/s sind hier für eine fehleranfällige Stelle verantwortlich. Auf ein ähnliches Problem verweist JK in seinem internen E-Mail aus Textausschnitt 8.6., wenn er das Zirkulieren mehrerer Kopien moniert, was eine exakte Referenz (und Kontrolle) nicht mehr zuläßt.
6. Auftragsbestätigungen werden von den Verkäufern nach der Bestellung geändert. Der folgende Interviewausschnitt zeigt gut die Überlegungen und Präsuppositionen, die FR anstellen muß, um diese Kontingenz zu bearbeiten:

**Textausschnitt 8.2: FR-Int, x:yy**

FR: also ich krieg die b / BeSTÄtigung.  
 FM: ja  
 FR: ah AUFtragsbestätigung. ich beSTELLE sie  
 FM: mhm  
 FR: dann kommt der VerKÄUfer auf die IDEE - "UPPS! - der WILL: - NICHT  
 mehr die C:- sondan DIE: A-Software  
 FM: mhm -  
 FR: jetz is die FRAge. beSTELLE ich jetz die A-Software oda: - WIR konfigurieren  
 das UM wir spieln a ANdere SOFTware REIN  
 FM: mhm

---

<sup>4</sup> Korrekterweise muß eine AB mit Fehlern storniert und zur Gänze neu geschrieben werden. Dies ist u.U. recht aufwendig, wenn derartige AB's manchmal mehrere Seiten und Dutzende Posten umfassen, die alle neu getippt werden müssen, wenn an einer Stelle *nach* dem Ausdruck der AB Fehler oder Unvollständigkeiten entdeckt werden.

FR: WER / was is MEHR ArBEIT? weil das muß ich ja dann AUCH verrechnEN  
an den Kundn - - und da gibt s dann MANCHmal so HA:kn. ja?

Preiskalkulationen, Zeitaufwandüberlegungen (wie lange dauert eine Umkonfigurierung?) sind von Bedeutung bei der Entscheidung, ob die Umbestellung aus Sicht des Bestellwesens sinnvoll ist.

7. Die Verkäufer verkaufen Produkte, die noch gar nicht auf dem Markt sind. Dies kann dadurch passieren, daß bestimmte Produkte mit definierten Funktionen zu einem bestimmten Datum von der Produktionsfirma angekündigt werden, sich die Entwicklung und Herstellung jedoch so weit verzögert, daß bei der Bestellung das Produkt noch nicht serienreif ist. Auch dieses Problem ist zunächst vom Knoten Order-Processing zu lösen.
8. Die Auftragsbestätigungen sind unvollständig. Insbesondere werden häufig Probleme bei der Kabelbestellung akut (vgl. auch Menz 1998a). Da dieses Problem offensichtlich sehr häufig ist, wurde für diesen (im Prinzip nicht vorgesehenen) Fall ein eigenes Bearbeitungsmuster entwickelt, das im folgenden Exkurs genauer beschrieben werden soll.

#### 8.2.1.1. Exkurs: Kontingenzbearbeitung an der Schnittstelle Verkauf/Order-Processing am Beispiel der Kabelbestellung

JK beschreibt das Bearbeitungsmuster zur Kabelbestellung im Interview folgendermaßen:

##### **Textausschnitt 8.3: JK-Int, x:yy**

- JK: ja? - des is einfach aso. - und im umgekehrtn Fall auch. - wenn da Techniker  
was BRAUCHT - ja? - sogt er des MIR weil ich muß beim Verkauf eine AB  
dafür anfordern nämlich - wer jetzt de net die KREAGT derf a nämlich a Ware  
AUSliefern offiziell
- FM: mhm mhm
- JK: so sein die RICHTlinien bein uns ja? - des haßt wir sitzn genau in der Mitte  
ja?
- FM: mhm
- JK: und der der in da Mitte sitzt natürlich der hot - äh die ärgstn TROUBLES ganz  
einfach ne?
- FM: mhm und wie lauft s in der Praxis weil Sie sogn das sind: die RICHTlinien  
das is offIZIELL
- JK: jo. na monchmol GEHT des ganz anfoch net ja? monchmol geht s net ne?  
weil: / weil: äh - man muß natürlich jetzt da - gewisse Dinge in Kauf nehmen  
net? i man: wenn der Kunde: / wenn der Kunde onruft und sogt oKAY er  
braucht sofort dies und dies und jenes TRUM net?
- FM: mhm
- JK: donn entSCHEID i natürlich scho SELBA eigntlich wenn das DA is ja?
- FM: mhm

- JK: dann kann er s natürlich HABM ja? - wenn vom VerKAUF niemand DA is  
kann kaner ka AB schreibm lossn
- FM: mhm
- JK: wenn der Kunde des DRINGend braucht und i hob s EH do donn SCHICK i s  
eam A
- FM: mhm
- JK: jo? - donn: is des holt aus / donn noamol - / nor muß i holt SPÄter nochher  
donn zum Verkauf gehn und sogn bitte.
- FM: hm hm
- JK: der hot des und des KREAGT i brauch an Auftrag dafür an offizielln damit i  
an offizielln Lieferschein dafür schreibn kann und so.
- FM: mhm und wie oft kommt des VOR? -
- JK: ja: des kommt ÖFters vor net?
- FM: mhm
- JK: betrifft oba in d / in / in den MEISTN Fälln KLEINE Sochn wie Kabln  
(Transiver) und so weiter
- FM: mhm -

Nach den „offiziellen Richtlinien“, die zur Zeit des Interviews gültig sind, ist der Verkauf für die richtige Konfiguration des Auftrages zuständig, nicht zuletzt, um die Überlastung der Techniker etwas zu mildern und auf andere Abteilungen zu verteilen. Wenn nun die Techniker ein Projekt bei einem Kunden installieren wollen und die gesamte Installation an einem fehlenden Kabel scheitern würde, muß das Lager einspringen und entweder den Technikern aus den lagernden Bestandteilen ein Kabel mitgeben oder eines von einem anderen Projekt „umwidmen“, d.h. für das aktuelle Projekt ein Kabel von einem Projekt verwenden, das erst einige Zeit später zu installieren ist.<sup>5</sup> Wenn JK aus eigener Initiative auf diese Art und Weise ein Projekt beschleunigt hat, ist es notwendig, von der Abteilung Verkauf *im nachhinein* eine Auftragsbestätigung zu erhalten, damit das Produkt ordnungsgemäß bearbeitet werden kann. Dies bedingt einen organisatorischen und kommunikativen Mehraufwand, wie er im Interview eindrücklich geschildert wird.

Diese Richtlinie, daß der Verkauf für die Details des Auftrages zuständig ist, ist ein umstrittener Punkt zwischen den Abteilungen „Verkauf“ und „Technik“. In einer Verkaufsbesprechung wird genau diese Form der Regelung vom Verkauf, insbesondere von RL, in Zweifel gezogen und als wenig funktional aus Verkäuferperspektive dargestellt: Da es ohnehin die sogenannte „Vorbesprechung“ zwischen Technikern und Kunden gebe und letztere aufgrund der technischen Komplexität der Materie oft selbst nicht genau wüßten, welche Kabel sie benötigten, sei es sinnlos, aus der Sicht des Verkaufs alle Details abzuklären zu suchen.

RL hat in seinen Ausführungen auch die Unterstützung der anderen Verkäufer hinter sich, wie aus deren Redebeiträgen bzw. Back-Channels (Minimal-Äußerungen)

---

<sup>5</sup> Dieser Prozeß wird firmenintern „swappen“ genannt und wird weiter unten ausführlich beschrieben. Er ist ein wichtiges Kriterium für die Aufrechterhaltung der nötigen Flexibilität des Unternehmens.

hervorgeht (z.B. Fl. 94 AF, 96 und 99ff., in denen ZJ die Argumente RL's aufgreift und weiter ausführt, 103 VK).<sup>6</sup> Die relativ starke umgangssprachliche bis dialektale Färbung der Redebeiträge RL's deutet auf seine emotionale Involviertheit hin bzw. darauf, daß dieses Problem nicht zum ersten Mal auftritt.

**Textausschnitt 8.4: VKB-1306B, 92-105**

- 92 >[  
RL[ j̄a - und i g / ma / man kommp IMMer wieder drauf. daß
- 93 RL[ IRgndwos ned AUSgliefert wird weil a Kleinigkeit net
- 94 RL[ STIMMP. - und es: isch WIRlich so. wir hom im Verkauf  
>[ \\  
AF[ mhm  
>[ \\  
VK[ m̄h
- 95 RL[ ONdre Sorgn als - den KUNDn zu löchern und (xxxx xxxx
- 96 RL[ anazwanzig oder - xxxxxxxx neunavierzig isch.) und des  
ZJ[ des kommt donn no daZU
- 97 RL[ isch - WIEda folsch. ja? und selbscht wenn i mit n
- 98 RL[ (Schmiedmer) a STUND telefonier - isch s WIEda des fol-
- 99 RL[ sche Kabl. jo?  
>[ \\  
ZJ[ j̄o weil der sogt donn a: IRgndwo:s. weil er
- 100 >[ \\  
RL[ j̄o (mhm)  
>[ \\  
AF[ j̄o  
ZJ[ glaub / - er WA:ß es jo in WIRklichkeit ned. der TYP der
- 101 RL[ und donn sind wir donn EH wieda involviert.  
>[ \\  
AF[ j̄o  
ZJ[ mei ONsprechpartner is. der WA:ß jo des ned.

<sup>6</sup> Zur Bedeutung der Interjektion „hm“ in den unterschiedlichen tonalen Verläufen vgl. Ehlich 1986.

- 102 RL[ weil: des was I ausmocht hob der (SCHMIEDmer) mir
- 103 RL[ FOLSCH gsogt hot der KUNde. jo? also woZU soll i s  
> /  
VK[ mhm
- 104 RL[ überhaupt mochn. - na? wenn die EH a technische VORbe-  
>  
AF[ mh
- 105 RL[ sprechung hobm - (xxx xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx)  
AF[ wie wüllst des / nja also mach ma des
- 106 AF[ amol FERTig schnöll  
VK[ jo. - so beim De / beim DENzl - -

Vor allem ein Argument, das in Fl. 94-96 angeschnitten wird, ist einer detaillierteren Analyse würdig, da hier unterschiedliche Perspektiven der beiden Abteilungen deutlich werden. Die Beschaffenheit der Kabel („X21“ bzw. „V49“, Fl. 95/96) ist aus Verkäuferperspektive ein Detail, das die Beziehung zum Kunden nicht gefährden dürfe. Diese Vermutung der potentiellen Verärgerung des Kunden kommt in RL's Verwendung von *löchern* zum Ausdruck. Wer jemanden „löchert“, möchte etwas von seinem Gesprächspartner erhalten, das dieser nicht unbedingt gerne oder freiwillig hergibt, während ein Verkäufer im allgemeinen etwas verkaufen möchte, also etwas hergeben möchte und damit einen diametral entgegengesetzten Handlungstyp einsetzt.<sup>7</sup> Das Insistieren auf derartigen Nebensächlichkeiten könnte das gesamte Geschäft deutlich erschweren oder gar zunichte machen, worauf die Verwendung des Ausdrucks *ondre Sorgen* (Fl. 95) hindeutet.

Aus der Sicht der Techniker ist ein Kabel jedoch nicht eine „Kleinigkeit“, sondern ein genau so entscheidendes Faktum für eine erfolgreiche Installation wie ein viele Tausend Schilling teures Gerät. Sieht man sich dazu die Schilderung JK's an, dann wird auch klar, daß diejenige Zeit, die sich die eine Abteilung erspart, sich unmittelbar auf den Aufwand der anderen auswirkt. Der Verkauf argumentiert mit einer „Außenperspektive“, aus der (vermuteten) Sicht des Kunden, den man nicht mit scheinbar nebensächlichen Details „löchern“ und belasten dürfe (Kundenfreundlichkeit), die technische Abteilung und das Lager stellen in erster Linie die Perspektive der internen Abarbeitung in den Vordergrund. Da diese beiden Positionen manchmal widersprüchlich sind, wie die zitierten Textausschnitte belegen, mußte eine Lösung gefunden werden, die zum Zeitpunkt der Interviewaufnahmen

<sup>7</sup> Natürlich können Verkäufer ihre Kunden auch „löchern“, um für sie relevante Informationen zu erhalten, aber die Beschaffenheit eines Verbindungskabels gehört nach Ansicht RL's und der anderen Verkäufer *nicht* zu diesen aus ihrer Perspektive wichtigen Informationen.

bereits explizit formuliert war (vgl. oben), die aber auf der anderen Seite so flexibel gehandhabt wird, daß wegen eines Kabels oder einer „Kleinigkeit“ (Fl. 93) nicht der gesamte Installationsprozeß (und damit die Fakturierung, die letztlich das Ziel jedes Wirtschaftsunternehmens ist) unterbrochen und verzögert wird. JK's Schilderung in Textausschnitt 8.3 bezeugt die Anstrengungen, die damit für das Order-Processing und für das Lager verbunden sind, er gibt aber an einer anderen Stelle auch zu verstehen, daß diese Art von Flexibilität zu seinem Selbstbild im Unternehmen gehört, daß er sich selbst als „Feuerwehr“ und „Trouble-Shooter“ im Unternehmen definiert und daß vor allem seine Abteilung für die notwendige Flexibilität Sorge:

**Textausschnitt 8.5: JK-Int, x:yy**

JK: weil i man i muaß ehrlich sogn jo? - wir LEBM a davon. - wir LEBM davon jo?  
daß wir flexibl sind.

FM: hm

JK: wir LEBM net nur davon daß ma Router verkaufm jo? - sondern: WIR trogn  
dazu / WIR unsre Flexibilität jo? trogt A dazu bei jo? daß WIR überhaupt wos  
verkaufm und daß die Kundn überhaupt no wos verkaufn -

FM: hm

JK: KAUFEN bei uns ja?

FM: mhm -

JK: net? also:

FM: hm -

JK: des IS einfoch aso net? -

Dieser Ausschnitt ist aus einer Selbstdarstellungsperspektive beachtenswert: Die Verkäufer verkaufen Router, die Techniker vollbringen große Leistungen bei der Installation (vgl. Kap. 7.2 und 7.4) und er, JK, Sorge für die nötige Flexibilität, ohne die das Unternehmen nicht überleben könne. Denn würde er sich streng an die Vorgaben halten, wären alle unvollständigen AB's an den Verkauf mit der Bitte/Forderung um Vervollständigung zurückzugeben. Diese Selbsteinschätzung hat ohne Zweifel ihre Berechtigung, wie auch die oben zitierte Schilderung des Umgangs mit AB-Kontingenzen belegt. Flexibilität ist jedoch nicht grenzenlos aufrechtzuerhalten (vgl. Kap. 4). Doch der Selbstorganisationsprozeß in Form von Rückkoppelungsschleifen funktioniert offensichtlich:<sup>8</sup>

**Textausschnitt 8.6: E-Mail von JK**

in den letzten wochen eskaliert die AB prozedur wieder, da der verkauf sich nicht  
mehr an die regeln hält.

- im lager kursieren doppelte AB
- nicht edv-konforme AB werden vom verkauf nicht korrigiert
- AB sind PRINZIPIELL ab lager (nicht frei haus)

(...)

---

<sup>8</sup> Vgl. auch Kap. 8.3.4).



weitere muß klar sein, daß dringende AB eine AUSNAHME sind. sollten zu viele AB von den verkäufern als dringend ausgegeben werden, wird die DRINGENDE lieferung in zukunft massiv eingeschränkt werden

(...)

es ist die verantwortung des verkäufers, daß die fehlerhafte AB geklärt wird. solange sie nicht geklärt ist, werden KEINE bestellungen und lieferungen vorgenommen.

Da in der Wahrnehmung des Lagers die Ansprüche der Flexibilität überborden, wird vom Leiter der Lagerverwaltung auf die Richtlinien der geplanten, vorgeschriebenen Abarbeitung verwiesen mit der gleichzeitigen Androhung von „Dienst nach Vorschrift“ bzw. vollständiger Einstellung von Reaktion auf Kontingenzen der beschriebenen Art. Da diese Form des Arbeitens jegliche Art von Flexibilität gegen Null hin reduzieren würde, könnte ein funktionierender Betrieb nicht mehr aufrecht erhalten werden, mithin ist diese Drohung nicht ohne perlokutive Kraft.

Gleichzeitig wird deutlich, daß auch die Kontrolle der Flexibilität wiederum eine *kommunikative Handlung* ist, nämlich in diesem Fall die Angleichung der Auffassung von Flexibilität zwischen Verkaufsabteilung und Lagerleitung.

Bereits die Kontingenzen im Order-Processing an der ersten theoretisch möglichen Stelle, nämlich beim Eintritt in den Knoten, weisen auf die beträchtliche Komplexität der gesamten Unternehmung hin. Die soweit beschriebenen Kontingenzen sind den MitarbeiterInnen bewußt und daher in ihrer „Unplanbarkeit planbar“.<sup>9</sup> Darüber hinaus sind jedoch in den authentischen Aufnahmen auch noch Kontingenzen dokumentiert, die von den MitarbeiterInnen *nicht* in den Interviews erwähnt werden, aber trotzdem einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit in Anspruch nehmen, etwa wenn die Verkäufer Auftragsbestätigungen falsch einsortieren oder nachträgliche Veränderungen insbesondere des Datums daran vornehmen (z.B. FR-0609: 1-85).

Doch Kontingenzen können auch an anderen Stellen der Abarbeitung auftreten.

### 8.2.2. Die „Schlehdornisierung“: Kontingenzen in bezug auf die Lagerkontrolle

Nach der Übernahme der AB's muß kontrolliert werden, welche von den Produkten im Lager vorhanden und welche zubestellen sind (vgl. Abbildung 8.5). Die häufigste und gravierendste Unplanbarkeit ist die, daß keine Zeit für eine Lagerbesprechung gefunden werden kann, daß weder FR, noch JK, noch GU einen Termin finden, an dem die anstehenden Fragen geklärt werden können. Dies wird in den Interviews sowohl von FR als auch von JK bestätigt, wobei JK darauf verweist, daß bei Zeitmangel für ihn andere Dinge von größerer Wichtigkeit sind. Dadurch passiert es

---

<sup>9</sup> Im Unterschied zu öffentlichen Institutionen wie z.B. der Spitalsambulanz werden sie auch tatsächlich eingeplant (vgl. Lalouschek, Menz, Wodak 1990, Menz 1994b).

allerdings häufiger, daß es bei bestimmten, häufig verkauften Produkten zu Engpässen kommt bzw. die Lagerbestände in den Computerlisten nicht mit den tatsächlichen übereinstimmen. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Problematik für das gesamte Unternehmen, nicht zuletzt aus finanziellen Gründen, da die Lagerbestände beträchtliche Werte darstellen.

### **Textausschnitt 8.7: FR-Int, x:yy**

- FR: un:d IRGNdwann eimal habma dann geSAGT "NEIN wir machn NUR eine TECHnikbeSPRECHung NUR ProJEKte - und das LA:ger da setz ICH mich mit n JOE HIN und - das machn wir zuSA:mmen - nur der JOE hat nie ZEIT geHABT - und meine Liste is immer LÄNger und LÄNger gewordn
- FM: mhm
- FR: und dann bin ich zum Gustav gangen und habe geSAGT - "also bitte: ENTweder du setzt dich HIN oder ich MACH das nicht. weil ich BIN dann immer alleine geHOCKT - den ganzn TAG von NEUN bis ACHzehn Uhr - un hab eine LAgerbesprechung mit mir ganz aLLEIne geMACHT. ja?
- FM: mhm -

### **Textausschnitt 8.8: JK-Int, x:yy**

- JK: weil: bevor do der: - die Colli stehn und FÜMF Kundn mi pausnlos Oruafn und mi QUÄLN ja? - befriedig i liaba die fünf Kundn bevor i mi mit da Fanni und mit m Sebastian alleine HINsetz jo? und a Lager-Besprechung moch.
- FM: hm -
- JK: ne? - des SICHERlich NED.

Zwei unterschiedliche Sichtweisen über die Notwendigkeit und Priorität der Lagerbesprechung werden hier von den beiden Betroffenen vertreten. FR rekapituliert kurz die Entstehungsgeschichte der Lagerbesprechung, die aus der Technikbesprechung ausgegliedert werden sollte. Die Verwendung des Personalpronomens *wir* in Z. 1 bezieht sich auf die Instanz, die diese Ausgliederung beschlossen hat, nämlich die TeilnehmerInnen der Technikbesprechung (GU als Leiter, VO, GJ, JK und FR selbst). Als Alternative sollte eine Lagerbesprechung zwischen Lagerleiter und FR als Bearbeiterin der Bestellungen eingeführt werden, das *wir* in Z. 3 bezieht sich demnach nur auf FR und JK. Da JK in der Wahrnehmung FR's seine Verantwortung zur Organisation dieser Lagerbesprechung allerdings nicht wahrnahm (und JK bestätigt dies in seinem Interview), wandte sie sich an die Geschäftsleitung (Gustav = GU), um mehr Druck auf die Abhaltung der Besprechung ausüben zu können.

JK hingegen rechtfertigt sich damit, daß er Kontingenzen, Störungen erwähnt, die für ihn Priorität haben<sup>10</sup>. Auch hier wird wiederum deutlich, wie Kontingenz und der Umgang mit ihr an einer Stelle des Unternehmens sich auf eine andere Stelle

<sup>10</sup> Vgl. dazu auch seine Aussagen über Flexibilität gegenüber Kunden in Textausschnitt 8.3 und Textausschnitt 8.5, die bei ihm, auch in seinem Selbstbild, hohe Priorität besitzt.

auswirken kann, daß also die Struktur selbst einer kleinen Organisation wie Nerix komplexer ist, als sie ein einzelnes Mitglied dieser Organisation je überschauen könnte (vgl. Kap. 5.1.3). Die „Technikbesprechung“ sollte durch die Ausgliederung von Teilen in eine Lagerbesprechung entlastet werden, damit sie effizienter würde (1. Verschiebung von Kontingenzen), diese Lagerbesprechung wurde aber aufgrund von anderen Kontingenzen nicht (regelmäßig genug) durchgeführt, wodurch wiederum Kontingenzen im Bereich des Order-Processing aufgetreten sind, die sich auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens massiv auswirken können (vgl. oben).

Die unterschiedliche Einschätzung der Bedeutung der Lagerbesprechung wird nicht zuletzt durch die nicht klar abgegrenzten und zugeordneten Bereiche/Abteilungen erleichtert. JK sieht die Lagerverwaltung nicht als eigene Abteilung an, sondern dem Bereich Technik zugeordnet (vgl. Kap. 7.4), daher ist die Organisation dieser Abteilung auch nicht *seine* Verantwortlichkeit. FR's Zuordnung hingegen deckt sich diesbezüglich mit derjenigen der Miteigentümer GU und RL (vgl. ebenfalls Kap. 7.4), die die Erwartung der Lagerbesprechungs-Organisation durch JK zur Folge hat. Allerdings wäre eine stärkere Abgrenzung bzw. genauere Definition der Abteilungen wahrscheinlich nicht die geeignete Lösung, da dadurch andere Kontingenzen nicht bearbeitet werden könnten (vgl. Kap. 10.3), für die gerade die Durchlässigkeit von entscheidender Bedeutung ist.

Eine weitere Unwägbarkeit des Order-Processings im Bereich der Lagerkontrolle besteht darin, daß JK nicht auf dem laufenden ist über aktuelle Ein- und Ausgänge im Lager. Diese Kontingenz wird im Interview weder von FR noch von JK selbst angeschnitten, wie überhaupt Probleme, die (gerechtfertigter- oder ungerechtfertigterweise) personalisiert, auf eine Person der eigenen Abteilung zurückgeführt werden könnten, selten im Interview thematisiert werden.<sup>11</sup>

### Textausschnitt 8.9: TB-0407B: 27-35

27

GU[ jo/ man -/ schauns mir is des wurscht. jo? oisof jeden
FR[ ja bitte?
<hebt Telefon

28

GU[ foi - versteh ich nicht wie das passieren kann wei an
FR[ ab>
JK[ jo.

<sup>11</sup> Hier machen sich abteilungsspezifische Unterschiede bemerkbar: Über Abteilungen hinweg werden andere Personen in der Tat auch für eigene Schwierigkeiten verantwortlich gemacht, nicht jedoch innerhalb der je eigenen Abteilung (vgl. Kap. 10.3).

- 29
- GU[ sich müßte ja des übernommen wern.  
JK[ Herr Unterberger wir wußten bis dato
- 30
- JK[ jetzt net amal ob sie bestellt sind oder nicht. jo? i
- 31
- GU[ na wieso? wie können sie? wenn des kummt müßten  
JK[ mein - pf:
- 32
- GU[ sie autoMATISCH - MIT DEM - ja? das ist die Grundlage
- 33
- GU[ beim Waren  
FR[ (xxxxxxxxxxxxxxxx  
JK[ des is scho richtig ja. i werd der Sache nach-
- 34
- FR[ xxx  
JK[ gehen. ich hab den Eingang net gemacht Herr Unterberger
- 35
- FR[ xxx. danke.)  
JK[ <war net da was soll ich tun. - kann des (jetzt net klä-  
<leise murmlnd>

Was war passiert, worauf bezieht sich GU in Fl. 28? JK hat versehentlich Waren geliefert, die gar nicht lagernd waren (TB-0407: 14-16)<sup>12</sup> und dies in der EDV nicht gekennzeichnet (*übernommen werdn*, Fl. 29). Aus diesem Grund müssen nun für die im Gespräch behandelte Installation vorhandene aber vergebene Gerätekomponenten („4-Ts“) aus anderen Projekten improvisierend herangezogen werden. JK kontert damit - und das ist für die hier zu besprechende Kontingenz der entscheidende Punkt -, daß die Unklarheit noch einen Schritt weiter zurück liege, nämlich, ob die entsprechenden Geräte überhaupt bestellt worden sind. Die Unsicherheit liege also im Bestellprozeß nicht bei der Kontrolle des Wareneinganges (= Verlassen des Knotens Order-Processing, vgl. Abbildung 8.5), sondern bei der Lagerkontrolle vor der Bestellung. Es wurde nicht geklärt, ob ein Produkt bereits lagernd oder zu bestellen war. GU belehrt JK im Anschluß über die Grundregeln des Wareneingangs, JK verspricht, dem Problem nachzugehen, jedoch nicht sofort während der Technikbesprechung, und damit scheint das Problem erledigt zu sein. GU jedenfalls wendet sich einem neuen Thema zu.

<sup>12</sup> Dies ist nur ein scheinbarer Widerspruch: Eine Ware ist für das Unternehmen erst dann vorhanden, wenn dies *schriftlich dokumentiert* ist. Daß dies nicht nur eine wissenschaftliche Konstruktion, sondern für die MitarbeiterInnen *Realität* ist, geht aus der Formulierung GU's im Indikativ, ohne Relativierungen oder Markierungen (wie z.B. *sozusagen*, *quasi* oder dgl.) hervor.

Diese Kontingenz beeinflusst nicht nur das Order-Processing, sondern spielt auch unmittelbar und ganz direkt in die Technikbesprechung hinein, die sich eine geraume Zeit mit diesem Problem beschäftigen muß. Obwohl also das Überprüfen des Wareneingangs bzw. der Bestellungen keine primär kommunikative Tätigkeit ist, trifft dies für die Bearbeitung daraus resultierender Kontingenzen *nicht* zu. Diese Tätigkeit ist - auch an dieser Stelle des Order-Processings - erneut kommunikativ.

### 8.2.3. *Kontingenzen bei der Bestellung*

Die Bestellung hat im allgemeinen durch den Geschäftsführer GU zu erfolgen. Da GU als Techniker auch installiert und dadurch viel Zeit außer Haus verbringt, kommt es des öfteren vor, daß er Bestellungen nicht rechtzeitig abschickt (bzw. unterschreibt) und dadurch Verzögerungen eintreten. Diese Kontingenzen sind vor allem im *Technikprotokoll* immer wieder dokumentiert. D.h. in den Technikbesprechungen nimmt diese Kontingenz einen relativ großen Raum ein, scheint quasi ein routinemäßiges Ereignis zu sein. Auch der ironische Umgang damit selbst in der Verschriftlichung deutet einerseits auf diese „Routine“ hin und ist andererseits eine Möglichkeit, Kritik an einem Vorgesetzten zu üben. Für manche Projekte ist über längere Zeiträume nicht klar, ob die entsprechenden Produkte auch bestellt worden sind oder nicht. Die Kontrolle dieser Versäumnisse nimmt einen beträchtlichen Zeitraum in Anspruch (vgl. Kap. 8.2.4)

Eine weitere Form von Kontingenz an dieser Stelle, die ebenfalls nie zur Gänze ausgeschaltet werden kann, erwähnt FR im Interview, daß es nämlich vorkommen kann, daß sie auf eine AB eine falsche Order-Nummer hinzufügt.<sup>13</sup> Auch dies kann bei Kontrollen und Überprüfungen (insbesondere in den Technikbesprechungen) zu Mehraufwand führen, der vor allem wiederum sprachliches Handeln betrifft.

### 8.2.4. *Kontingenzen bei der Kontrolle*

Im Interview von FR nimmt die Beschreibung der Kontrolle im Order-Processing gerade drei Zeilen ein:

#### **Textausschnitt 8.10: FR-Int, x:yy**

FR: auf der AB - MUß dann EBM wenn ich diese beSTELLE - GLEICH mh:  
Klammer AUF: - REIN die Ord / ah die OrderNUMMA - **Ordernummer wird dann ENTweder vom Herrn LAMM: oder vom Herrn Unterberger. kommt drauf AN WER von den beidn DA ist - ah:m - kontrollIERT unter ANführungsZEichn SO: ((klopft auf den Tisch))**  
(Hervorhebung FM)

<sup>13</sup> Ähnliche Auswirkungen sind zu verzeichnen, wenn falsche Lieferscheinnummern für das Technikprotokoll diktiert werden, wobei am häufigsten Zahlenverdrehungen vorkommen.

Allerdings kann dieser Prozeß der Kontrolle sehr aufwendig und komplex sein, wie anhand eines Transkriptausschnittes aus authentischem Material in Kapitel 8.3 analysiert werden soll.

### 8.2.5. *Kontingenzen bei der Lieferung*

Die in diesem Abschnitt beschriebenen Kontingenzen gehören zwar nicht zur internen Kommunikation des Unternehmens, sollen hier jedoch zusammengefaßt werden, um das Bild des tatsächlichen Ablaufs zu vervollständigen und die außerordentliche Komplexität zu dokumentieren. Denn selbstverständlich wirken sich diese Kontingenzen mit den Handelspartnern des Unternehmens an unterschiedlichsten Stellen - insbesondere in der Technikbesprechung - auch auf die interne Kommunikation aus. Die hier zusammengefaßten Kontingenzen werden von FR im Interview erwähnt.

Eines der häufigsten Probleme ist die Einhaltung der Lieferfristen durch die Lieferfirmen. FR schildert dieses Problem sehr plastisch:

#### **Textausschnitt 8.11: FR-Int, 22: 43-59**

- FR: u:nd aba es geht dann WEIter - irgnWANN mal RUF::t mich dann die (Ricky) AN oder ICH ruf sie AN und frag sie "ja du: / du hast mir verSPROCHN die Ware geht DA un da WEG. die is noch NICHT geKOMMen du hast ma KEIN: Airway-bill-Nummer gegebm. WAS is LOS?" - dann sagt sie mir "ja. das ManuFACtoring hat es geSTO:PPT - äh es wird eine <Revision ((engl. ausgesprochen))> ge:bm: äh es is nicht oKAY: - äh das Ware is DOCH nicht a:h s:o SCHNELL FERTich gewordn wie sie SEIN sollte" - un dann beginnen die GANZN GeSPRÄ:che. "WANN kommt es? wann kommt es NICHT." - woBEI: bei [Produktname1] es noch GE:HT. - bei [Produktname3] is es eher SO - ich krieg ein **Promiss-DATE**. - also das IS eine / ein DATUM: - DAS: was sie SCHÄTZN wann Ware WEG geht. - nach diesm ProMISS-DATE krieg / beKOMMe ich ä:ein REC / **REQuest-Date**. - das is - die ZWElte Schätzung
- FM: ((lacht)) -
- FR: nach dem <DRITTN ((lachend))> - nach dem / diesn ZWEITN krieg ich dann ein **Shipping-Date** -
- FM: mhm
- FR. das MICH vom Hocker HAOT - DANN muß ich mit DEnen stundnlang telefoNIERN also des / der ReKORD IST zweieinhalb STUNDN: mit [Produktname4] - HÖra <d Ohr ((lachend))> / hat n / des OHR hat geBRANNT den ganzn TAG - ich hab nur die Billie (HIER) ghört - aber des MUß so sein. eigentlich ist es GAR nicht da AUFGabmbeREICH beim / ich / ICH soll ihnen die Ware urGIERN.

FR's primäre Arbeit ist in diesem Fall das Urgieren, eine kommunikative Tätigkeit.<sup>14</sup>

Eine Variante des oben in Textausschnitt 8.11 geschilderten Problems sind Teillieferungen. D.h. von einer Order werden nur bestimmte Produkte termingerecht geliefert, der Rest kommt in einer oder mehreren Nachsendungen. Im folgenden Textausschnitt 8.12 vom 12. September hätte die Ware bereits am 29. August, also vor beinahe vierzehn Tagen geliefert werden sollen; Teile davon, nämlich bestimmte Software-Programme, sind jedoch bis zum Aufnahmetag nicht eingelangt. In Textausschnitt 8.14 vom 28. September (Fl. 144ff.) wird auf dieselbe Bestellung Bezug genommen, die an diesem Tag, mit mehr als einem Monat Verspätung zum zugesagten und angekündigten (!) Datum, geliefert wird.

**Textausschnitt 8.12: TB-1209e, 44-47**

```

44  GU[      NEUNunzwanzigsta ACHta. is DIE scho im HAOS? - - -
    GJ[ ch)

45  > --\ /
    GJ[      mh::: <mh mh>
    JK[ Moment!      SechunZWANZ::ig VIERunzwanzIG -      Sech-
        <leise>

46  JK[ unzwanzig Vierunzwanzig die ist noch NICHT im Haus. ((4

47  GU[      a Wahnsinn. -
    > \ /
    GJ[      m:hm ((9 sec)) Herr Pegga! wissn Sie
    JK[ sec))

48  GJ[      ZUfällig wo die REStE meines LAPtops san? <hm> <hmhm>
        <stimmlos>

```

Eine dritte Möglichkeit von Kontingenzen im Bereich der Lieferung besteht darin, daß *falsche Ware*, die nicht bestellt worden ist, geliefert wird. Dies kommt jedoch nach FR's Aussagen sehr selten vor. Letztendlich ist es viertens auch möglich, daß (sei es vom Verkauf, sei es vom Order-Processing) falsche Produkte bestellt werden. Allerdings, erwähnt FR nicht ohne Stolz, hätte noch nie etwas aus diesem Grund storniert werden müssen, sondern alle Produkte hätten anderweitig in verschiedenen Projekten oder durch Umschichtungen verwendet werden können.

<sup>14</sup> FR schildert an anderer Stelle die Strategien, die sie dafür einsetzt und die vor allem Register der Höflichkeit und der Direktheit betreffen. Da es sich nicht um interne Unternehmenskommunikation handelt, werden sie in diesem Rahmen nicht weiter berücksichtigt.

Die Unzuverlässigkeit bzw. Fehleranfälligkeit bei der Lieferung der Waren wirkt sich natürlich auf die interne Organisation aus. Im allgemeinen wird für die Installation eine Lieferfrist von sechs bis acht Wochen einkalkuliert. Wenn diese überschritten wird, müssen Umplanungen stattfinden, die in der Technikbesprechung ausdiskutiert und vorgenommen werden. Die starke Interdependenz nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch mit seiner Umwelt wird hier gut sichtbar.

### 8.2.6. Kontingenzen bei der Referenzzuweisung

Eine Tätigkeit, die den geplanten Ablauf des Order-Processing in bezug auf die interne Kommunikation ebenfalls beeinträchtigt, betrifft die Referenzzuweisungen. Damit ist die Eintragung von Verweisen auf andere schriftliche Dokumente gemeint, wenn also z.B. Lieferdaten in die entsprechenden Listen und AB's eingetragen werden, wenn Lieferscheinnummern mit AB-Nummern in Beziehung gesetzt werden usw. Das Ändern der Lieferdaten durch die Miteigentümer kommt dabei relativ häufig vor und wird von FR explizit moniert. Es ist insofern problematisch, als FR das Lieferdatum in drei Listen einträgt (vgl. Kap. 8.1), zu denen teilweise nur sie Zugang hat. Wenn es nun nur in einer dieser Listen, nämlich im Original geändert wird, dann geht die Übereinstimmung verloren, Auskünfte an Kunden über das voraussichtliche Lieferdatum, die nicht von der Originalbestellung, sondern auf der Grundlage einer anderen Liste gegeben werden, sind dann falsch und können eine Reihe von Problemen nach sich ziehen, wenn Kunden reklamieren und ihrerseits vermeintliche Lieferdaten urgieren, die jedoch intern nicht akkordiert sind.

Aber auch andere Überraschungen können eintreten, da auch in einem Computerunternehmen Computer abstürzen können.

#### Textausschnitt 8.13: TB-0407b, 88-98

88 VO[ na bitte i vasteh des net! - irgendwo ku/ i mein wir ham  
GJ[ is (leia/ xxxxxxxxxxxx?)

89 VO[ des des letzte Mal aufgeschrieben - i hob ma des extra  
GJ[ wir hom des extra ein-

90 VO[ eingetragen. i hob olles nochgewassert -  
FR[ wir ham alles neu  
GJ[ getragen.

91 VO[ do sin sie wieder. fünfazwanzg ochtasiebzg.  
FR[ geordnet. Herr OBERMEYER. wissen Sie wie der Computer



- 92 VO[ - na  
FR[ abgestürzt ist. das letzte Mal. bei ihnen drüben.
- 93 VO[ des ham sie ja nacher nochtrogen wie Sie wieder/ wie Sie
- 94 VO[ donn do gorbeitet hom. oder?  
FR[ - ich hab nur EINIGES nach-
- 95 FR[ getragen weil wir (sind dann schneller weitergangen und  
GJ[ na vielleicht hätten sie des anhand der Li-
- 96 VO[ na das hätten Sie  
FR[ ich hab das nicht nachtragen können.)  
GJ[ ste vom Herrn Obemeyer kompletieren/
- 97 VO[ mir sagen müssen dann hätt ma halt zwa Sekunden gwortet
- 98 VO[ und des nochtrogen na?  
GJ[ >>  
JK[ <(no seawas. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx)>  
<leise flüsternd>

Die Liste der Technikbesprechung ist nicht auf dem aktuellsten Stand, den VO mit FR vor ein paar Tagen aufgrund von Ergänzungen, Nachtragungen von Arbeits-Lieferscheinen, Zuordnung von Produkten zu bestimmten Order-Nummern etc. hergestellt hat, da der Computer vor der Abspeicherung abgestürzt ist. Dies wirkt sich in diesem Fall unmittelbar auf die Technikbesprechung (vgl. Kap. 7.4.1) aus, in der einerseits dieses Problem besprochen wird, andererseits aber auch die Folgen spürbar werden: An und für sich behobene Unsicherheiten sowie bereits erfolgte Klärungen müssen nun nochmals (eher mühsam) rekonstruiert werden.

### 8.2.7. Zusammenfassung

Die vorgeschriebene, festgelegte Vorgangsweise des Order-Processings ist, wie aufgezeigt, auf der einen Seite in der täglichen Praxis zu komplex, als daß sie wirklich immer eingehalten würde. Insbesondere die Dokumentation und die Referenzeintragungen (Order-Nummern auf AB's, Eintragung in Warenausgangs- und -eingangslisten etc.) sind fehleranfällig. Auf der anderen Seite sind Kontingenzen, die nicht auf Fehlern der Handelnden beruhen, zu bearbeiten. Im folgenden Kapitel soll gezeigt werden, wie die Bearbeitung von Kontingenzen in erster Linie diskursiv erfolgt. Bestimmte sprachliche Formen sind typisch für die bearbeitung von organisatorischen Kontingenzen. Sie sollen im folgenden Kapitel 5.3 anhand der detaillierten Analyse eines längeren Gesprächsausschnitts beschrieben

werden. Das diskutierte Beispiel wird durch die Tätigkeit des Umdisponierens („Swappen“, vgl. unten) und den Fall von Teillieferungen sowohl beim Wareneingang (nicht die gesamte Bestellung wurde vom Lieferanten geliefert) als auch beim Warenausgang (nicht alles von einer AB wird dem Kunden auf einmal zugestellt; vgl. Abbildung 8.4) zusätzlich verkompliziert.

### 8.3. Der sprachliche Umgang mit Kontingenzen: Vagheit

Die Rekonstruktion des tatsächlichen Ablaufs des Order-Processings zeigt einen dermaßen hohen Kontingenzgrad dieser Tätigkeit, daß sich die Frage aufdrängt, wie trotz dieser Kontingenzen der Betrieb aufrechterhalten werden kann. Wie bereits mehrfach erwähnt, müssen die Kontingenzen kommunikativ bearbeitet werden, d.h. die Abweichungen von der Routine erfordern sprachliches Handeln, um Flexibilität und Stabilität des Ablaufs gleichermaßen schaffen, aufrechterhalten und fortführen zu können. Die Analyse eines Gesprächsausschnitts, der die Kontrolle des Order-Processings betrifft (vgl. Kap. 8.2.4), soll die zum Einsatz kommenden sprachliche Muster und Prozeduren aufzeigen, mit denen Kontingenzen kommunikativ bewältigt werden. Das Problem, um das es sich handelt, ist komplex und soll zur besseren Nachvollziehbarkeit im nächsten Abschnitt zusammengefaßt werden (vgl. Kap. 8.3.2). In den darauffolgenden Abschnitten sollen die sprachlichen Prozeduren der Ambiguitätsbewältigung (vgl. Kap. 8.3.3) und der Desambiguierung (vgl. Kap. 8.3.4) beschrieben werden.

#### 8.3.1. Vagheit

Die allermeisten Menschen (einschließlich der LinguistInnen) haben Vorstellungen von dem, was „gute Sprache“, „gutes Deutsch“ ist. Ein Aspekt betrifft in aller Regel eine klare, präzise Ausdrucksweise. Ungenauigkeit, Vagheit werden als (nicht nur sprachliche) Schlampereien abgetan und sollten daher tunlichst vermieden werden (Williamson 1994, vgl. auch Kap. 5.3.3.1). Zuletzt hat Born diese Forderung in einer Untersuchung zu vager Sprache innerhalb der Europäischen Union erhoben (Born im Ersch. 10f.).<sup>15</sup> Er merkt m.E. zwar richtigerweise an, daß die Vagheit in vielen (schriftlichen) Texten von EU-Institutionen häufig auf Kompromissen beruht (und sie kaschieren soll), verwechselt aber auf der anderen Seite Jargon-Gebrauch mit vager Verwendung von Sprache (Born im Ersch.: 8ff). Die Funktion von Jargon liegt nicht zuletzt in der Signalisierung von Gruppenzugehörigkeit (vgl. Lutz/ Wodak 1987, Pfeiffer/ Strouhal/ Wodak 1987, Menz/ Strouhal 1985) und kann aus diesen Gründen

---

<sup>15</sup> Zur Aufgabe von LinguistInnen innerhalb der EU schreibt er:

As Eurocitizens our contribution to the principle of subsidiarity could be to fulfil what we perhaps master better than the Eurocrats: to criticise any attempt of ambiguous language that stops the creation of a real Citizens Europe. (Born 1998:10)

für Außenstehende *unverständlich* sein; diese ist jedoch von der Vagheit einer Äußerung zu unterscheiden, die nicht Unverständlichkeit, sondern Ungenauigkeit zur Grundlage hat.

Auf der anderen Seite ist immer wieder darauf hingewiesen worden, daß auch unsere Alltagssprache notwendigerweise vage und nur in den allerseltensten Fällen wirklich präzise ist (Holenstein 1980, Erben 1994, Fiehler 1998), daß also der Grad an Klarheit und Eindeutigkeit immer nur relativ sei kann.<sup>16</sup> Insbesondere in bezug auf (englische) Approximativa ist diese Diskussion vor allem im Bereich der Pragmatik diskutiert worden (Wierzbicka 1986, Wachtel 1980, Channell 1980), wobei generell festzuhalten ist, daß sich die Untersuchung von vager Sprache vor allem auf bestimmte Wortklassen (Approximativa in bezug auf Mengen und Zahlen, numerische Rundungen, Platzhalter) beschränkt bleibt, während situationsgebundener Gebrauch von vager Sprache eher in den Hintergrund gedrängt wird (Schneider 1987, Burghard 1989).

Eine der umfassendsten linguistisch-pragmatischen (allerdings vorwiegend beschreibenden) Untersuchungen zur Vagheit von Sprache stammt von Channell (1994). Sie arbeitet insgesamt zehn Verwendungsweisen und Situationen heraus, in denen vage Sprache (im Englischen) verwendet wird:

1. die richtige Menge an Information zu geben: Im Sinne der Grice'schen Maxime der (Grice 1975) ist übergenaue Information aus pragmatischen Beschränkungen heraus manchmal nicht adäquat
2. die absichtliche Hintanhaltung von Informationen: Der oder die Sprecherin bleibt vage, auch wenn sie genauere Informationen zur Verfügung hätte. Dies ist der klassische Fall von bewußten Verschleierungen und häufig in der Analyse zu politischer Sprache beschrieben worden (z.B. Menz/Wodak eds 1990, Wodak et al. 1990, Wodak/ Menz/ Mitten/ Stern 1994)
3. der persuasive Gebrauch von Vagheit: Dies bezieht sich insbesondere auf die Verwendung von Zahlen- und Mengenangaben. In manchen Kontexten wirken vage numerische Ausdrücke überzeugender als präzise Zahlen (z.B. Rundungen bei großen Zahlen)
4. Lexikalische Lücken: Manchmal fehlen SprecherInnen die passenden Worte oder Phrasen. Hierunter klassifiziert Channell vor allem Ausdrücke wie „dings“ etc.

---

<sup>16</sup> Bereits Ullmann (1973) gibt als vier Gründe für die Unschärfe von Wörtern an: 1) ihren generischen Charakter, 2) ihren mehrschichtigen Bedeutungsaufbau (Denotat und Konnotat), 3) die prinzipielle Unschärfe der außersprachlichen Welt und 4) die oft mangelhafte Vertrautheit von SprecherInnen mit den durch die Wörter/Begriffe bezeichneten Dingen oder Sachverhalte. Ohne auf die Problematik der hier durchscheinenden Konzeptualisierung von Sprache (vgl. Menz 1998) und die Schwierigkeit, überhaupt auf Wortebene Bedeutungsaussagen zu treffen (vgl. z.B. Wierzbicka 1980), eingehen zu wollen, ist doch auch hier die prinzipielle Schwierigkeit von Eindeutigkeit dokumentiert (vgl. auch ledema 1995 über sogenanntes „plain English“ und dessen Problematik) dokumentiert.

5. Mangel an genauer Information: Er kann durch die Verwendung von vager Sprache ausgedrückt werden
6. Besonders in zwei Bereichen, nämlich beim Gespräch über Vergangenheit oder Voraussagen für die Zukunft wird Vagheit verwendet.
7. Selbstschutz: Manchmal kann vage Sprache als „Sicherheitsnetz“ verwendet werden, damit man später nicht des Irrtums überführt wird. Diese Form von Vagheit ist nach Channell wiederum vor allem in öffentlichen Äußerungen von PolitikerInnen, aber auch bei WissenschaftlerInnen zu beobachten.
8. Macht und Höflichkeit: Vagheit ist eine der Möglichkeiten, Höflichkeitsregeln zu beachten und gesichtverletzende Äußerungen zu vermeiden (Brown/Levinson 1987)
9. Informelle Zusammenhänge und die Herstellung von Stimmung: Nach Channell wird vage Sprache in der Regel mit informellen Settings in Zusammenhang gebracht (Channell 1994: 191).
10. Letzlich ist Frauensprache nach Channell ebenfalls stärker geprägt von Vagheit. Diesen Punkt erhärtet Channell allerdings nicht weiter. (Channell 1994: 165-195).

Channell grenzt ihre Untersuchung nicht auf Wortklassen ein, sondern beschreibt ansatzweise auch Situationen, in denen vage Sprache vorzugsweise zum Einsatz kommt (Channell 1994: 164-195). Ihrer Aufzählung ist aber zumindest *ein* weiterer, für die Belange der folgenden Textanalyse zentraler Punkt hinzuzufügen, den Channell in ihrer Taxonomie unberücksichtigt läßt: Vagheit dient elftens der Aufrechterhaltung von Ambiguität und damit dem Erhalt von Optionen in Entscheidungsprozessen. Vagheit ist nicht nur eine intervenierende und möglichst zu vermeidende Variable, wenn ausreichende Information fehlt, sondern eine Voraussetzung für sich selbst organisierende kommunikative Prozesse (vgl. Kap. 5.3.3 und Middleton 1996: 241f.). In den folgenden Abschnitten soll genau diese Funktion von vager Sprache untersucht und beschrieben werden. Wie bereits angesprochen, soll die detaillierte Analyse eines etwa 15minütigen Gesprächsausschnittes die empirische Grundlage für die Überlegungen bilden.

### 8.3.2. *Der Inhalt des Transkripts GU-2809a*

Der gesamte Gesprächsausschnitt zur Bearbeitung des angefallenen Problems dauert 13 Minuten und 47 Sekunden und umfaßt 207 Partiturflächen (14 Seiten)<sup>17</sup> für die Kontrolle und Abarbeitung einer einzigen Auftragsbestätigung. In diesem Zeitabschnitt werden die Fragen geklärt,

---

<sup>17</sup> Der gesamte Transkriptausschnitt findet sich in kommentierter Form im Anhang (GU-2809a). Die Bestellung und Versehung mit der Order-Nummer wurde in diesem Fall nicht von FR, sondern von GU vorgenommen. Da es sich bei dieser Bestellung um einen zum Zeitpunkt der Kontrolle bereits länger zurückliegenden Fall handelt, wird die Komplexität noch zusätzlich erhöht.

- welche Produkte vom Kunden benötigt werden (Fl. 1-45),
- welche davon bereits an den Kunden geliefert wurden (Fl. 35-6, 41-3, 120-4),
- was vom Rest im Lager vorhanden ist (Fl. 62-186) und
- welche Komponenten noch ausständig sind und beim Lieferanten bestellt werden müssen (187-201).

Außer dem Order-Processing müssen die Abteilungen Verkauf und Lager herangezogen werden, was schon *per se* den kommunikativen Aufwand (über Abteilungen hinweg) erhöht.

Zweitens müssen unterschiedlichste AB's, OR's und LS miteinander verglichen und aufeinander abgestimmt werden. Die Prozedur wird dadurch erschwert, daß es sich um einen Fall handelt, in dem diese drei Schriftstücke nicht identisch sind und sich außerdem auf einen größeren Zeitraum verteilen (vgl. Kap. 8.2). Einige der Dokumente sind, wie aus den Aufzeichnungen rekonstruierbar, bereits mehrere Monate, andere erst eine Woche alt, werden also zum Zeitpunkt der Kontrolle gerade bearbeitet.

Drittens kommt noch eine Besonderheit des Unternehmens hier zum Tragen, die im internen Sprachgebrauch als „Swappen“ bezeichnet wird. Diese Prozedur ermöglicht eine große Flexibilität des gesamten Installationsprozesses, erfordert aber einen hohen Aufwand an kommunikativem Handeln, um einen Überblick bzw. einen einigermaßen gleichen Wissensstand bei allen Beteiligten aufrecht zu erhalten. Die Prozedur des „Swappens“ kann an unterschiedlichsten Stellen im Ablauf eingesetzt werden, im allgemeinen erfolgt sie jedoch in der Technikbesprechung unter Hinzuziehung des Lagers.<sup>18</sup> Beim „Swappen“ werden Produkte oder Produktbestandteile, die für *eine* AB X bestellt worden sind, für eine *andere* AB Y verwendet. Dies kann deshalb geschehen, weil diese andere AB Y besonders wichtig ist (ein großer, wichtiger Kunde oder ein Kunde, der Druck über einen möglichst frühen Installationstermin ausübt) oder weil für die ursprüngliche AB X noch auf die Lieferung anderer Installationsbestandteile gewartet werden muß und deshalb die andere vorgezogen werden kann. Ersteres wird häufig durch die Intervention von Verkäufern veranlaßt (vgl. JK's Hinweis auf dringende AB's in seinem E-mail in Textausschnitt 8.6), letzteres ist ein Resultat der Technikbesprechungen. Dadurch können einerseits kundenfreundliche Bedingungen geschaffen werden, andererseits sowohl drohende Leerläufe bei der Installation als auch Kontingenzen auf seiten der Lieferanten (vgl. auch Kap. 8.2.5) aufgefangen werden. Drittens schließlich können auch die Lagerbestände auf diese Weise klein gehalten werden, was für das Unternehmen geringere Lagerkosten, geringere Kapitalbindung und geringeren Platzbedarf bedeutet.

Der Inhalt des Textausschnitts läßt sich folgendermaßen zusammenfassen:

---

<sup>18</sup> Für eine andere Stelle des „Swappens“ vgl. Kap. 8.1.

Der Kunde [1] (Fl. 2) hatte mit der AB 2619 (Fl. 37) je 18 Stück der Produkte 3030-01, 33-01 und 3313-A04 bestellt (Fl.38-42). Sie sollten nicht alle gleichzeitig, sondern vielmehr nach Bedarf an ihn geliefert werden. Zum Zeitpunkt des aufgezeichneten Gesprächs war die erste Teillieferung mit acht der achtzehn Stück an den Kunden geliefert (vgl. Fl. 120-2 mit Verweis auf Lieferschein 4196). Nun wurde der Rest benötigt (Fl. 20-22). Eine weitere Teillieferung dieser drei Produkte, nämlich je acht Stück, ist soeben bei NRX angekommen und steht im Lager; allerdings ist nicht klar, welcher AB und damit welchem Kunden die Ware zuzuordnen ist. Die Zuordnungsschwierigkeiten haben mehrere Ursachen. Erstens stimmt der Kundename der AB (Verkaufsabteilung) nicht mit demjenigen der Technikabteilung überein (Fl.6). Daher muß sich GU zunächst mit Hilfe des zuständigen Verkäufers AF Klarheit verschaffen (Fl.1-7), indem er zu AF in die Verkaufsabteilung geht. Es wird darüber hinaus Einigung erzielt, daß diese eingegangene Ware tatsächlich an den Kunden [1] geliefert werden soll.

Zweitens stimmen die Zahlen der bestellten bzw. noch zu bestellenden Komponenten in zweifacher Weise nicht überein. Zunächst würde selbst die vollständige Lieferung der je acht Komponenten an den Kunden in Summe erst je sechzehn der bestellten achtzehn Stück betragen, ist also eine dritte Teillieferung auf jeden Fall nötig. Doch darüber hinaus sind von keiner der drei Komponenten tatsächlich alle acht bestellten Stück im Lager von NRX vorhanden. Die Ursache ist mehrmaliges vorhergehendes „Swappen“, das in diesem Gespräch zwischen GU, JK und AF, unterbrochen von vielen anderen Themen<sup>19</sup>, mühsam geklärt wird. Es stellt sich heraus, daß von den je zehn benötigten Komponenten zwar je acht bestellt wurden (Fl. 124), jedoch im NRX-Lager nur 6 Stück 3030-01, 7 Stück 33-01 und 5 Stück 3313-A04 bereitstehen (vgl. Tabelle 8.1). Der Rest ist in anderen Projekten „verbraten“ (Fl. 75, 195) bzw. „kassiert“ (Fl. 159, 204) worden. Diese Ausdrücke gehören zum firmeninternen Jargon und bezeichnen ebenfalls die Prozedur des Swappens. In diesem Textausschnitt kommen zwei Formen des Swappens vor: eine beabsichtigte und eine unbeabsichtigte, versehentliche. Auf erstere bezieht sich der Fall „AG Salzburg“ (Fl.74-5 und109ff.), letztere wurde in der „Bleistiftreservierungs“-Geschichte (Fl. 78-89), in Fl. 158-9 und gegen Ende des Ausschnitts (Fl. 204) thematisiert: Zwar sind die Geräte bestellt und geliefert worden, aber bei welchem Kunden genau sie installiert worden sind, ist nicht mehr vollständig nachvollziehbar. Daher ist auch nicht zur Gänze klar, ob diesbezügliche Komponenten

---

<sup>19</sup> Solche Themen, die nichts mit dem „Swappen“ bzw. dem zu bearbeitenden Auftrag zu tun haben, sind:

- Die Installierung eines anderen Produkts, die von AF erwähnt wird (Fl. 11-19)
- die AB 4522, die nicht unmittelbar mit den hier zu bestellenden Produkten in Zusammenhang steht, aber von AF erwähnt wird (Fl. 28-35)
- ein technisches Detail, das zwar mit dem Kunden, nicht jedoch mit der in Frage stehenden AB 2619 in Verbindung steht (Fl. 45-49)
- zwei ergänzende Hinweise zu den finanziellen Bestellkonditionen (Fl. 58-62, 75-78)
- soziale Turns mit GJ über dessen drohende Erkrankung (Fl. 63-66).

möglicherweise von Kunden zurückgeschickt werden (da sie nur leihweise zur Verfügung gestellt worden waren) oder ob sie ordnungsgemäß verkauft und installiert worden sind.

Weil also nicht alle Komponenten verfügbar sind, wird die Lieferung der je zehn Komponenten an den Kunden auf zwei Teillieferungen zu je fünf Stück aufgeteilt (kleinster gemeinsamer Nenner aller drei Komponenten), wobei die erste Teillieferung von JK sofort geliefert werden soll (Fl.161-187). Die zweite Teillieferung muß jedoch aufgrund der Umdisponierungen durch das „Swappen“ erst noch bei den Lieferanten teilweise geordert werden, bevor sie an den Kunden weitergegeben werden kann (Fl. 187-201). Die Rekonstruktion der Stückzahlen der jeweiligen Komponenten und ihrer Bestellung sieht demnach folgendermaßen aus:

**Tabelle 8.1**

Produkt-name	benötigt	bestellt mit OR2624	im Lager von NRX	anderweitig installiert	an OÖGKK zu liefern	erneut zu bestellen
<b>3030-01</b>	10	8	6	unklar	5	4
<b>33-01</b>	10	8	7	1 <sup>20</sup>	5	3
<b>3313-A04</b>	10	8	5 +1 <sup>21</sup> -1 <sup>22</sup>	unklar <sup>23</sup>	5	5

Die Tabelle soll die Lektüre des Transkriptes erleichtern.

### 8.3.3. *Kontingenzen und sprachliches Handeln: Ambiguitätserhalt durch Vagheit*

Kontingenzen verursachen Unsicherheit in bezug auf die aktuelle Handlungssituation und Ambiguität in bezug auf künftige Handlungen. Der Grund dafür sind nicht ausreichende Informationen, um in einer (der aktuellen) Situation handeln zu können, sei es in bezug auf Entscheidungsgrundlagen, sei es in bezug auf Auswirkungen der Entscheidung auf die Zukunft. Diese kontingenzbedingte Unsicherheit wird auch sprachlich ausgedrückt, indem die handelnden Personen diejenigen sprachlichen Handlungsformen, die generell Ungewißheit vermitteln, auch in diesem Gespräch verwendet werden. Im Deutschen werden dafür vor allem Modalverben, Tempus (Futur) Modus (Konjunktiv), Partikeln, Verben des Wissens, Adverbien und indefinite Pro-Formen verwendet. Aber auch syntaktisch kann der

<sup>20</sup> Reservierung für Universität Salzburg (Fl. 75; 109).

<sup>21</sup> Ein 3313-A04 sollte retourniert werden von der Firma Lenzing (vgl. Fl. 175).

<sup>22</sup> Die retournierte Ware (vgl. Fußnote 21) ist jedoch bereits für ein anderes Projekt reserviert worden (vgl. Fl. 195-197).

<sup>23</sup> In Fl. 158-59 wird von GU explizit auf die Unklarheit über den Verbleib verwiesen.

Unsicherheit durch Satzabbrüche und Ellipsen gekennzeichnet werden. Die vielen Kontingenzfaktoren und die daraus resultierende relativ große Unsicherheit, in der die beiden Akteure GU und JK (und teilweise AF) handeln müssen, kann direkt aus der Quantität der diesbezüglichen sprachlichen Handlungen abgelesen werden. Sie können angeordnet werden auf einer *Skala der Bestimmtheit/Unbestimmtheit*, in unterschiedlichsten Abstufungen zwischen den beiden Polen absoluter Gewißheit (definitives Wissen) und absoluter Ungewißheit (definitives Nicht-Wissen).

### 8.3.3.1. „Wissen“

#### Textausschnitt 8.14: „Wissen“; GU-2809a, 60-62

60	GU[ da ham ma ja unsre fufzg ProZENT oder so was. des / des AF[ ja? - des waß
61	GU[ FIND i scho raus. des hob i ma EH aufgschriebm. na AF[ i jetzt nimma <sup>24</sup>
62	GU[ des w / des <b>WEIß ich. des HAB ich. ja?</b> ((5 sec)) AF[ des - / nana (des) <geht

Um den Sicherheitsgrad seines Wissens zu unterstreichen, verweist GU auf schriftliche Aufzeichnungen und wiederholt seine Aussage in einer leichten Variation, verbunden mit einer Einverständnis heischenden Tag-Frage („*des HAB ich, ja?*“). Dieser Reduplikation zur Verstärkung werden wir weiter unten noch einmal in einem anderen Zusammenhang begegnen (vgl. Kap.8.3.4.2). Weitere Beispiele für die Verwendung des Ausdrucks *wissen* finden sich in den Flächen 3, 43 und 136, wobei im letzten Beispiel Wissen genauso wie in dem oben zitierten wieder in Zusammenhang mit der Verschriftung gebracht wird (vgl. dazu auch Kap. 8.3.4.5). Da dieser Pol der Unbestimmtheitskala das obere Extrem anzeigt, gehört er in seiner Funktion genaugenommen in Kap. 8.3.4, insofern mit der Konstatierung von faktischem, sicheren Wissen Ungewißheit reduziert wird, Unsicherheiten desambiguisiert werden und Sicherheit als Basis für weiteres Handeln geschaffen wird.

### 8.3.3.2. Abstufungen von Wissen

Die folgenden Ausschnitte sind Beispiele für Abstufungen der Sicherheit des Wissens bis hin zum negativen Pol auf dieser Skala, dem Nicht-Wissen. Ihre

<sup>24</sup> Der **Fettdruck** in den Transkriptausschnitten dient ausschließlich der Hervorhebung der für die Analyse/Beschreibung relevanten Textstellen zwecks leichter Lesbarkeit und entspricht nicht intonatorischen oder sonstigen Besonderheiten.



Funktion ist es, Unsicherheit in bezug auf Tatbestände, Fakten etc. zu vermitteln, um sie gegebenenfalls abzubauen. Dazu werden unterschiedliche sprachliche Formen verwendet:

1. *Verben:*

- denken FI. 88
- vermuten FI. 55
- glauben FI. 77, 121, 196, 199

2. *Adverbien*

- wahrscheinlich FI. 25, 206
- hoffentlich FI. 203

3. *Partikeln der Relativierung und Abtönung*

- vielleicht FI. 163
- schon<sup>25</sup> FI. 3, 61
- schon, in Verbindung mit Futur FI. 17, 204

4. *Modalverb „können“ zum Ausdruck von Möglichkeit*

FI. 24, 45, 89, 99

5. *Indefinite Referenzen*

FI. 22, 48, 83, 102,  
167, 184, 197

6. *Syntaktische Kennzeichnung von Unsicherheiten*

- Futur zur Kennzeichnung von Wahrscheinlichkeit FI. 17, 204
- Konjunktiv FI. 31, 42, 172, 173
- Satzabbrüche FI. 73

7. *Fragen ohne definitive Antwort*

- Diese Form eines unvollendeten sprachlichen Musters kommt häufig vor und ist ebenfalls Ausdruck von Kontingenz und nicht von Unhöflichkeit oder Gleichgültigkeit, da diese letzteren Ursachen des Musterabbruchs wohl Konsequenzen nach sich ziehen würden, wenn sie in einer derartigen Zahl vorkommen. Doch weder GU noch JK reagieren in solchen Fällen ungehalten.<sup>26</sup>

**Textausschnitte 8.15: Abstufungen des Wissens**

195 GU[ ( (4 sec) ) und dann bestell ich

<sup>25</sup> Nicht zu verwechseln mit „*schon*“ in der Bedeutung von „bereits“ das im Transkript weit häufiger vorkommt (FI. 33, 34, 35, 53, 66, 78, 79, 121, 122, 197, 199).

<sup>26</sup> Zur ausführlichen Diskussion dieser Besonderheit vgl. Kap. 9.5.

- 196 GU<sub>r</sub> F:ÜMF> - / weil des A:NE **glaub ich** / des A:NE jetzt des
- 197 GU[ da zRÜCKkommt hob i schon verBRA:tn **irgndwo**. - richtig.  
JK[
- \*\*\*\*\*
- 55 GU[ nja. des -  
AF[ - ob ALLE nötig sin waß i ned. oba ich: - **verMÜte**
- \*\*\*\*\*
- 203 GU[ und der Joe liefert fümf. - - geil. - - **hoffnt-**  
>[ \/  
JK[ mhm mhm
- 204 GU[ **lich** STIMMT des. daß ma ned zuvül / oba **des wird scho**
- 205 GU[ **STIMMen**. ned? - - ned? und i hob EH olles bestöllt

Eine genaue, allgemeingültige Reihung der einzelnen Abstufungen zwischen den beiden Polen läßt sich nicht erstellen, da hier einerseits idiosynkratische Aspekte (sowohl des Sprechers als auch des Interpretierenden) eine Rolle spielen, andererseits die jeweiligen Formulierungen kontextsensitiv sind und daher keinen absoluten Wert auf einer Skala haben können. Allerdings lassen sich Stellen im Transkript finden, in denen Verdichtungen derartiger Unsicherheitsmarkierungen vorkommen, und zwar gegen Ende des Ausschnitts, der gleichzeitig auch den Abschluß der Handlung darstellt. GU und JK haben die entsprechenden Komponenten bestellt, ohne jedoch absolute Sicherheit zu erhalten, ob ihre Handlungen tatsächlich auch korrekt waren. Dies wird durch eine Reihe von Indikatoren zum Ausdruck gebracht.

### 8.3.3.3. Nicht-Wissen

Nicht-Wissen stellt den negativen Pol auf der Unbestimmtheits-Skala dar. Es ist ebenfalls einerseits verantwortlich für Kontingenz, andererseits ein Ausdruck für eben diese. Im folgenden Beispiel ist die Herausarbeitung des absoluten Wissensdefizits auf die beiden handelnden Personen GU und JK verteilt.

- 165 GU[ **wissn** Sie die  
JK[ ((4 sec)) na? - - - diese SA-Module do. ned?
- 166 GU[ AB wos des für eine woa?  
JK[ < > die Lenzing? **na** oba: es san  
<räuspert sich>

167 JK[ irgndwölche: / des san diese / eS / eS / SA:-Zeugs is

168 JK[ des do da. - - die ma do orbeitrn ham. - DES do da. - -

JK schränkt sein Nicht-Wissen zwar unmittelbar ein. Doch sind seine Erklärungen geprägt von indefiniten Referenzen (*irgndwölche*, *Zeugs*), die die Einschränkung relativieren und eher das Nicht-Wissen unterstreichen. An einer Stelle, die vom Versuch GU's geprägt ist, Unsicherheit zu verringern, indem er versucht, eine AB-Nummer zu eruieren, die als Grundlage für die weitere Vorgangsweise verwendet werden könnte, kann ihm JK nicht weiterhelfen, was genau durch diese Unsicherheitsindikatoren zum Ausdruck gebracht wird. Dies bedeutet, daß der Versuch, Sicherheit herzustellen, entweder fortgesetzt werden muß oder darauf aufbauende Folgehandlungen auf einer unsicheren Basis beruhen.

Auch AF in Fl. 55 von Textausschnitte 8.15 gebraucht eine ähnliche Einschränkung seines Nicht-Wissens, indem er eine Vermutung nachschiebt.

Etwas anders verhält es sich im folgenden Beispiel:

89 GU[ HERR Z / HERR SCHLE-

90 GU[ DORN! **ich muß wissn** was ma do jetzt / was do no fehlt. -  
JK[ ja?

Hier wird das „Wissen“ durch die Verbindung mit dem Modalverb *müssen* als Postulat formuliert und damit in die Zukunft verlegt, als Resultat einer Handlung im Jetzt. Dazu ist die Kooperation des Partners (JK) notwendig, der für die Auffüllung der Wissensdefizite bei GU zuständig ist. Daher ist dieses Beispiel auf der Skala der Wissensgewißheit nicht am obersten, sondern am untersten Ende (Nicht-Wissen) anzusetzen, obwohl der Ausdruck des Wissens auf der Oberfläche positiv formuliert ist.

#### 8.3.3.4. Zusammenfassung

Der sprachliche Ausdruck von Unsicherheit hat eine Ursache und einen Zweck. Ursache ist die Unsicherheit der handelnden Personen. Der Zweck liegt darin, daß diese Unsicherheit untereinander ausgetauscht wird, damit die sprachliche und praktische Reduktion der Ambiguität weiter vor sich gehen kann, bis eine genügend große Sicherheit für alle Beteiligten erreicht ist, um wieder handlungsfähig zu sein. Sprachliche Vermittlung von Unsicherheit ist also nicht nur Ausdruck einer emotionalen, psychischen Befindlichkeit, sondern hat auch einen kommunikativen Zweck. Demnach wäre es zwar theoretisch möglich, die Unsicherheit zu verbergen, Nichtwissen nicht zuzugeben, sprachlich so zu handeln, als wäre eine ausreichende



Desambiguierung (vgl. Kap. 8.3.4.2). Darüber hinaus dient dasselbe Adverb in Frageposition der sprachlichen Handlung des Sich-Vergewisserns (vgl. Kap. 8.3.4.2).

### 8.3.4.2. Erhöhung der Aufmerksamkeit: sich vergewissern, Tag-Fragen und Reduplikation

Wie bereits mehrmals angesprochen, ist das Order-Processing, insbesondere die Kontrolle eine hochkomplexe, stark kontingente und von Unsicherheiten geprägte Tätigkeit, wobei letztere nicht immer vollständig beseitigt werden können. Es ist sogar funktional notwendig, Ambiguität in einem bestimmten Mindestmaß aufrechtzuerhalten, was in erster Linie über sprachliche Mittel geschieht (vgl. Kap. 8.3.3). Eine zur Desambiguierung als besonders wichtig erachtete Handlung muß daher in hochkontingenten Gesprächssituationen besonders gekennzeichnet und verstärkt werden. Dazu dienen vor allem die in diesem Kapitel beschriebenen sprachlichen Handlungen des Sich-Vergewisserns, der Tag-Fragen und der Reduplikation (Wiederholung). Allen dreien ist die Verstärkung der Aufmerksamkeit eigen, die durch Betonung (Hervorhebung) des eigenen. Anliegens und direkte Anrede des Gesprächspartners erreicht wird.

#### Textausschnitt 8.17; GU-2809a, 119-130

- 119
- |           |              |  |
|-----------|--------------|--|
| ><br>GU [ | /\           | <āha> das heißt DIE zehne föhln ma no. |
| JK [      | <überrascht> | morgn - WEGgekarrt.                    |
- 120
- |      |                                  |                   |
|------|----------------------------------|-------------------|
| GU [ | ((4 sec)) des wor die drei /     | <b>nana nana:</b> |
| JK [ | <b>na na Moment - Moment Mo-</b> | <b>ment.</b>      |
- 121
- |      |  |
|------|--|
| JK [ | <b>ment.</b> da WURde schon EImal was geliefert glaub i. - - - |
|------|--|
- 122
- |      |   |
|------|---|
| JK [ | da / da WURde ja schon eimol. - das sind ACHT Stück mit |
|------|---|
- 123
- |      |   |
|------|---|
| GU [ | dann warn noch ZEHN offn.                         |
| JK [ | LS. Einundvierzig-Sechsunneunzig. dann warn ZEH:N |
- 124
- |      |   |
|------|---|
| GU [ | <dann gibt> s diese /   |
| JK [ | noch offn. ja? <Stimme überschlägt sich> JETZT ham ma/ jetz ham SIE |
- 125
- |      |   |
|------|---|
| GU [ | <b>is des SICHer</b>                                  |
| JK [ | diese OCHT bestö:llt do da - und dann kamen - (xxxxx) |

- 126 GU[ **die AB:?** **ham Sie des gecheckt**  
JK[ des is SICHer die AB. (xxxx) -
- 127 GU[ **JETZT grad vorhin?** also dann gibt s / dann gibt s ja -  
JK[ jo. jo. und die Dreißg // und
- 128 GU[ ja und mit welcher Order hab i dann die bestellt? schau  
JK[ die Dreißig-Dreißiger. ja? san (xxxxxxx xxxxxxx) -
- 129 GU[ Sie amal NACH bitte.  
JK[ des kann i (glei) jo kann i A:
- 130 JK[ glei sogn. **ja?**

Zum Zeitpunkt dieses Ausschnitts hatten GU und JK bereits längere Zeit zu rekonstruieren versucht, welche der benötigten Komponenten bereits geliefert bzw. bestellt bzw. noch zu bestellen waren. In Fläche 119 bekundet GU seine Überraschung, die durch die steigend-fallende Intonation gekennzeichnet ist, daß möglicherweise doch noch mehr Komponenten als ursprünglich gedacht fehlen. Diese Überlegung beruht allerdings auf einem Denkfehler, den JK nach einer Pause von 4 Sekunden erkennt und durch eine Reduplikation mit Nachdruck zu korrigieren versucht (Fl. 121f.), auf die GU sofort ebenfalls durch eine Reduplikation bestätigend reagiert. Die Unsicherheit kann nicht unmittelbar und vollständig reduziert werden, was von JK durch die Formulierung „*glaub i*“ und durch zwei Satzabbrüche indiziert wird. Diese Ambiguität wird jedoch reduziert durch Bezugnahme auf ein Schriftstück, LS 4196, auf dem die genauen Lieferungen (an den Kunden) verzeichnet sind (vgl. Kap. 8.3.4.4) und durch eine *Tag-Frage* (Fl. 123), mit der sich JK des Einverständnisses mit GU zu versichern sucht. Für GU ist der Sachverhalt noch nicht genügend desambiguiert, was er durch dreimalige *Vergewisserungsfragen* anzeigt, mit denen er sich auf das Schriftstück (*AB*), auf die Handlung (*checken*) und auf den Zeitraum (*jetzt grad vorhin*) bezieht. Damit nennt er alle drei relevanten Dimensionen der Zeit, des Ortes und der Handlung, in denen Fehler und damit zusätzliche Ambiguität einfließen können, und stellt sie der diskursiven Klärung.

Die beiden Prozeduren (Handlungen) des Sich-Vergewisserns und der Tag-Fragen haben die Funktion, eine gemeinsame Wissens- und Handlungsbasis der beteiligten Akteure herzustellen. Erstere setzt sich aus dem Muster Frage/Antwort zusammen, wobei in den von mir untersuchten Gesprächen die Besonderheit hinzukommt, daß der Fragende auch auf einer klärenden Antwort besteht. Insofern unterscheiden sie sich vom herkömmlichen Frage-Antwort-Muster, da dieses in diesem Unternehmen sehr häufig vorzeitig abgebrochen bzw. nicht zu Ende geführt wird. Offensichtlich jedoch rechnet der Fragende auch nicht immer mit einer Antwort, verzichtet also auf den Zweck dieses Musters, Wissen von HörerIn zu SprecherIn zu vermitteln. Dies

bedeutet aber auch, daß ein Schwebезustand in bezug auf das Unbestimmtheitsniveau aufrechterhalten bleibt, daß der wörtlich „in Frage stehende“ Sachverhalt weiterhin ambig, ungeklärt bleibt, die Basis für folgende Handlungen also nicht weiter abgesichert wird. Das „Sich-Vergewissern“ hingegen besteht aus einem mindestens zweifach durchlaufenen Frage-Antwort-Muster, das *nicht* vorzeitig verlassen, sondern bis zum Ende abgearbeitet wird, manchmal auch mehrfach, wobei die zur Diskussion stehenden Bereiche entweder variiert werden können (wie in dem oben angeführten Beispiel in bezug auf Zeit, Ort und Handlungstyp) oder konstant bleiben. Dies ist im zitierten Ausschnitt im Bereich der Zeitdimension der Fall, wenn GU hier lexikalisch variiert (*jetzt grad* und *vorhin*)<sup>28</sup> und von JK zweimal eine Antwort bekommt (Fl. 126).

Tag-Fragen sind minimale Fragen und dienen der Vergewisserung, ob der Hörer die vom Sprecher mitgeteilten Inhalte auch teilt; sie wirken sich unmittelbar auf die Herstellung einer gemeinsam diskursiv konstruierten Handlungsbasis aus. Als sprachliche Prozeduren kommen sie häufig vor, „ja?“ insgesamt 24mal<sup>29</sup> und „ned?“<sup>30</sup> 19mal. Sie können vom Hörer verbal und nonverbal bestätigt (z.B. Fl. 86), widersprochen (z.B. Fl. 100, 115) oder ignoriert werden. Auch hier gibt es bezüglich des Vorkommens Verdichtungen, und zwar in jenem Abschnitt, wo es um die definitive Klärung dessen geht, was noch zu bestellen ist (ab Fläche 128), und ab jenem Zeitpunkt, da die Bestellung schriftlich fixiert werden muß. Anders ausgedrückt: Genau an jenen Stellen, wo für eine weitere Handlungsfähigkeit, eine möglichst vollständige Desambiguierung erfolgen muß, treten auch diese sprachlichen Prozeduren gehäuft auf. Denn für den Zweck dieses Gesprächs, die Bestellung von Komponenten unter der einschränkenden Bedingung, daß nur das Fehlende und unbedingt Nötige ergänzt wird, sind dies die beiden entscheidenden Stellen: die Feststellung der bereits vorhandenen Stückzahlen, eine nicht ganz einfache Prozedur (vgl. Kap. 8.3.2), und die Bestellung des fehlenden Restes. Werden hier Fehler gemacht bzw. Unsicherheit nicht reduziert, dann können die Folgen für das Unternehmen unangenehm sein: Neben möglichen Platzproblemen im Lager ist natürlich auch die Bindung von Kapital in Waren für ein Unternehmen u.U. folgeschwer. Auf jeden Fall würde die unbeabsichtigte Überzähligkeit von Komponenten einen administrativen (und kommunikativen) Mehraufwand bedingen, der sich wiederum auf das Unternehmen (und seinen Erfolg) auswirken kann.

---

<sup>28</sup> Beide Ausdrücke sind zwar deiktisch und drücken zeitliche Nähe aus, doch der Abstand zur Origo ist bei *vorhin* noch kleiner als bei *jetzt grad*, wodurch die Fokussierung durch GU noch verdeutlicht wird.

<sup>29</sup> In den Flächen 14, 27, 31, 38, 60, 62, 86, 100, 104 (2x), 115 (2x), 124, 128, 130, 132, 134, 149, 152, 181, 188, 189, 195.

<sup>30</sup> In den Flächen 10, 17, 38, 57, 80, 82, 94, 106, 108, 116, 134, 160, 163, 165, 182, 190, 205 (2x), 205.

Unterschiede zwischen *ned?* und *ja?* betreffen vor allem die Fragequalität. Während *ja* einer echten Frage näher kommt und daher auch verneint werden kann, kommt dies bei *ned* in meinem Material nicht vor. Letzteres hat somit stärker noch die Funktion eines *back channels*, um die phatische Funktion im Sinne Jakobsons aufrecht zu erhalten.

*Reduplikationen* schließlich sind typische Verstärkungsmittel, die den Aufmerksamkeitsgrad erhöhen und die Nachdrücklichkeit des Geäußerten betonen. Auch diese Prozedur kommt erwartungsgemäß an für den Ausgang des Diskurses kritischen Stellen vor (vgl. den oben besprochenen Textausschnitt 8.17).

### 8.3.4.3. Deixis im außersprachlichen Verweisraum

Neben den sprachlichen Möglichkeiten der Desambiguierung sind auch außersprachliche bzw. nicht ausschließlich sprachliche Mittel einsetzbar. Eines davon ist die Deixis im außersprachlichen Verweisraum, das andere die Verschriftlichung. Deixeis sind funktional sehr ökonomische Prozeduren, um Referenzen herstellen zu können. Diese Referenzen können sich auf die unterschiedlichsten Verweisräume beziehen (Ehlich 1985). Im vorliegenden Fall dient vor allem die Deixis auf außersprachliche Verweisräume der Reduktion von Unsicherheit, und zwar auch wiederum genau an jener Stelle, in der es um die Abklärung der bereits vorhandenen Komponenten geht. Die beiden Techniker sehen sich die verpackten Geräte an, und GU verweist sowohl sprachlich als auch nichtsprachlich durch die Zeigegeste auf jene Kartons, die er mit einer bestimmten Lieferung zu identifizieren meint. Dadurch wird für beide Interaktanten nicht nur diskursiv, sondern auch in der Dimension des praktischen Handelns eine gemeinsam geteilte Wirklichkeit zumindest vorübergehend hergestellt. Für beide wird klar, wovon genau die Rede ist.

#### **Textausschnitt 8.18: GU-2809a, 100-103**

100 GU[ **Moment. DREIadreißg-Null-Eins. des is DES /**  
JK[ wir liefern. ja?

101 GU[ -  
JK[ na die san DO - die Dreißigdreißig san jo A: do.

102 GU[ - - **DIE do. - DO: -**  
JK[ die stehn ja draußn (irgendwo umadum).

103 GU[ **do genau DIE san des.**  
JK[ des san jetza nur mehr SIEBM Stück



Durch den gestischen Verweis auf die Komponenten 33-01 (= fettgedruckte Stellen) wird möglichen Mißverständnissen vorgebeugt und Klarheit über die Referenz geschaffen. Dies scheint auch notwendig zu sein, da JK zunächst von anderen Gerätekomponenten (3030) spricht. An dieser Stelle kann daher für einen Teil (33-01) Klarheit geschaffen werden, die bereits bestellte, die anderweitig verwendete (Swappen) und die noch zu bestellende fehlende Stückzahl kann festgelegt werden.

#### 8.3.4.4. Verweis auf andere handelnde Personen

Eine ebenfalls nicht ausschließlich sprachliche Desambiguierung kann durch Verweis auf andere Personen vorgenommen werden. Ein solches Beispiel findet sich gegen Ende des Gesprächs. Wieder geht es um die Zahl der zu bestellenden Geräte, die davon abhängig ist, ob leihweise zur Verfügung gestellte Komponenten wieder zurückkommen oder nicht. Wenn sie (rechtzeitig) retourniert werden, müssen sie nicht bestellt werden, andernfalls sind sie bei der Bestellung zu berücksichtigen:

#### **Textausschnitt 8.19: GU-2809a, 200-201**

200	JK[ des is neue AB. - ham Sie dazugschriebm. "ExLenzing". -												
201	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 10%;">GU [</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;">dieses eine. -</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">&lt;FÜMF STÜCK</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">&lt;schreibt</td> </tr> <tr> <td>JK[</td> <td><b>laut Freddy</b></td> <td>- kommt s retour. - -</td> <td></td> </tr> </table>	GU [		dieses eine. -	<FÜMF STÜCK				<schreibt	JK[	<b>laut Freddy</b>	- kommt s retour. - -	
GU [		dieses eine. -	<FÜMF STÜCK										
			<schreibt										
JK[	<b>laut Freddy</b>	- kommt s retour. - -											

Die Verantwortung wird auf den Verkäufer Freddy (Fl. 201) übertragen, indem JK auf ihn verweist. Allerdings ist diese Strategie zweischneidig. Wenn Fredgies Auskünfte im allgemeinen sehr verlässlich sein sollten, hat sie durchaus eine insgesamt Unsicherheit reduzierende Wirkung. Sollte sich „Freddy“ irren oder nicht sehr zuverlässig sein, dann entlastet diese Strategie zwar die Beteiligten am Order-Processing und desambiguiert die aktuelle Situation, nicht aber unbedingt die Warenbestellung in ihrer Folgewirkung für Lager, Lieferung, Installation und Abrechnung. Demnach kann diese Handlung des Verweises auf andere Personen auch strategisch eingesetzt werden zur eigenen Entlastung, ohne jedoch das Problem im weiteren Kontext des Firmeninteresses zu lösen (vgl. Menz 1996).<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Hier wird deutlich, daß individuelle oder Gruppeninteressen (z.B. Technik vs. Verkauf, vgl. Kap. 10.3) u.U. nachhaltige Auswirkungen auf das Unternehmen in seiner Gesamtheit haben, daß also strukturalistische oder systemfunktionale Ansätze in ihren Erklärungsmustern zu wenig tief greifen. Unternehmen als Ganze wirken und „handeln“ nicht „rational“, sondern setzen sich aus den jeweiligen interessengebundenen Motivationen zusammen, deren Gesamtheit komplexer und vielschichtiger ist, als daß sie ein einzelner (und sei es in einem kleinen Unternehmen oder im obersten Management) in allen Konsequenzen durchschauen und steuern könnte. Der Grad des Überblicks und des Fortsetzung der Fußnote:



55 AF[ ALLES / jo: - ob ALLE nötig sin waß i ned. oba ich: -

56 GU[ nja. des - fü / **ich würd sogn dav / da RED ma ned.**  
AF[ verMÜte.

57 GU[ **ned? wir ham die AB: und die /**  
AF[ (der Klee) schreibt drauf

AF weist auf die Möglichkeit hin, daß vom Kunden u.U. zum Besprechungszeitpunkt gar nicht alle Komponenten benötigt werden, erhöht damit also die Variabilität und die Unbestimmtheit der Situation. Ein zusätzlicher Unsicherheitsfaktor müßte (von GU) abgeklärt werden, der den Fortgang der Geschichte entscheidend verändern könnte, oder eben auch nicht. GU nun lehnt diese zusätzliche Ambiguität ab, indem er auf das desambiguisierende Schriftstück *AB* hinweist. AF akzeptiert diese Zurückweisung, indem er eine weitere Begründung GU's unterbricht und mit einem anderen Thema fortfährt (Fl. 57). Diese desambiguisierende Funktion von Verschriftlichungen ist im Vertragsrecht für bestimmte Texte in bestimmten Kontexten sogar gesetzlich festgelegt und gilt als rechtsverbindlich. Darauf beruhen im weiteren Sinne auch wechselseitige Vereinbarungen wie Auftragsbestätigungen, Lieferscheine u.ä.<sup>33</sup>

Zum anderen wird die Verschriftung von GU selbst eingesetzt, um Ergebnisse der Besprechung zu fixieren und dem Firmengedächtnis einzuverleiben. Diese desambiguisierende Handlung wird durch eine gegenläufige ergänzt. D.h. daß der Prozeß der Desambiguisierung nicht (vor)schell abgeschlossen wird, sondern zuvor weitere Möglichkeiten der alternativen Handlungsweisen in Betracht gezogen werden. Da es sich um eine Interaktion zwischen zwei Personen handelt, kann diese Abwägung auch nachvollzogen werden. Bevor GU endgültig die zu bestellenden Komponententypen und ihre Anzahl fixiert und damit handlungsrelevant macht, wägt er dreimal ab, ob nicht andere Einflußfaktoren die effektive und letztgültige Stückzahl beeinflussen könnten. Die von GU vorgebrachten möglichen Alternativlösungen werden von JK jeweils entkräftet oder jedenfalls soweit zurückgewiesen, daß sie nicht mehr in Betracht gezogen werden. Insgesamt dreimal setzt GU mit der schriftlichen Fixierung der Ergebnisse an, bevor er sie endgültig niederschreibt (Fl. 161ff., 181ff., 185ff.). Dies ist eine sehr erfolgreiche Strategie (vgl. Weick 1995, Theis 1994), zunächst die Komplexität (der Entscheidungsgrundlagen) zu erhöhen, bevor sie reduziert wird. Damit werden alternative Handlungsmöglichkeiten nicht vorzeitig und möglicherweise zum Nachteil der Akteure ausgeschaltet, sondern verbleiben als Potentiale erhalten. Diese Vorgangsweise widerspricht gängigen Theorien der Entscheidungsfindung (vgl. Kap. 2.3), die davon ausgehen, daß Entscheiden prinzipiell die Reduktion von Möglichkeiten bedeutet. Da dieses

<sup>33</sup> Selbstverständlich gibt es auch Schriftstücke, die nicht rechtsverbindlich sind.

Verhalten auch noch in anderen Kontexten (vgl. Kap. 9.2) auftritt, wird es dort genauer analysiert werden.

#### 8.4. Zusammenfassung

Der Ablauf des Order-Processings ist komplex, fehleranfällig und hochkontingent, d.h. erwartbare, aber nicht präzise vorhersagbare Unterbrechungen der Routine tauchen häufig auf. Die Abweichungen vom geplanten Ablauf sind daher beträchtlich. Sowohl der geplante als auch der tatsächliche Ablauf können nur mit Hilfe von unterschiedlichsten Datenerhebungsmethoden rekonstruiert werden, da nicht alle Abweichungen vom vorgeschriebenen Procedere auch jederzeit von den AgentInnen ins Gedächtnis gerufen werden können oder wollen. Beinahe an jedem Punkt des Order-processings können Kontingenzen wirksam werden und Fehler passieren, was in meinem Material auch dokumentiert ist. Einige dieser Kontingenzen und Fehler sind in den vorhergehenden Kapiteln analysiert worden und betreffen vor allem die Übergabe der Auftragsbestätigung von der Verkaufsabteilung an das Order-Processing, die Abstimmung mit dem Lager, die Referenzzuweisung sowie Probleme bei der Bestellung und Lieferung der Ware. Ein zentraler Punkt ist die Kontrolle der Bestellung, bei der u.a. Umdisponierungen überprüft und bei Bedarf neu organisiert werden.

Eine derartige Kontrolle und damit verbundene Probleme wurde in Kap. 8.3 näher analysiert. Die Schwierigkeiten sind deshalb aufgetaucht, weil eine Bestellung ungenügend dokumentiert war und die Ware einige Male umdisponiert worden war, ohne daß diese Umdisponierungen ausreichend rekonstruierbar waren. Aus diesen Gründen mußte GU zusätzliche Informationen in der Verkaufsabteilung beim zuständigen Verkäufer AF einholen. Ob die ungenügende Dokumentation auf Nachlässigkeit beruht oder auch funktionale Ursachen hat, soll an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden, obwohl einige Argumente durchaus für ihre Funktionalität sprechen. Zwei Arten von „Swappen“ sind darüber hinaus zu rekonstruieren, nämlich eine beabsichtigte, die kaum Probleme verursacht, da sie dokumentiert ist (die vorgezogene Vergabe eines Gerätes an die AG Salzburg), und unbeabsichtigtes, nicht ausreichend dokumentiertes Umdisponieren, das zu eine Reihe von Ambiguitäten in bezug auf die zu bestellenden Produkte führt. (vgl. Kap. 8.3.2). Die Entscheidungsbedingungen sind also hochkontingent. Unter diesen vielen Einflußfaktoren, die zudem nicht alle in ihren Auswirkungen genau ab- und eingeschätzt werden können, müssen GU und JK (unter Einbeziehung von AF) zu einem möglichst optimalen, aber zumindest zufriedenstellenden Ergebnis kommen und eine ausreichende, aber nicht zu große Anzahl Komponenten bestellen.

Die Klärung von Kontingenzen muß interaktiv erfolgen, da alle Interaktanten miteinander klären müssen, was in einer neuen Situation als handlungsrelevant anzusehen ist. Kontrolle und Koordination sind sprachliche Handlungen und dienen der Redefinition der Situation. Kontrolle ist also nicht die Abstimmung eines

vorgefundenen außersprachlichen Sachverhaltes mit einer außersprachlichen Norm, sondern eine *sprachliche Neudefinition und -konstitution des Handlungskontextes*, „Koordination“ ist insofern ein schlechter Begriff, als er nicht das Faktum der sprachlichen Realitätskonstitution umfaßt, sondern vielmehr eine Abstimmung von bereits gegebenen Fakten nahelegt. Genau dies ist aber nicht der Fall. Da die Kontrolle eben nicht existierende Realitäten miteinander in Beziehung setzt, sondern genau diese Realität erst im Prozeß der Kontrolle konstituiert bzw. redefiniert, kann sie wahrscheinlich nicht wesentlich abgekürzt werden, indem z.B. einfach genauer dokumentiert wird, sondern in der Interaktion wird erst die relevante Realität festgelegt, die sich nicht im Verhältnis 1:1 auf eine „außersprachliche Wirklichkeit“ übertragen läßt. Das, was in der Interaktion herausgearbeitet worden ist, *ist* die Realität, die für alle derzeit und zukünftig Beteiligten relevant ist, das, was in diesem Gespräch als Ergebnis resultiert, ist entscheidend für nachfolgende Handlungen, unabhängig vom „tatsächlichen Sachverhalt“. Dieser existiert nämlich nicht als handlungsrelevanter Kontext.

Der sprachliche Umgang mit Kontingenzen in diesem Unternehmen ist geprägt durch zwei gegeneinander wirkende Kräfte: Schaffung und Aufrechterhaltung von Ambiguität sowie Desambiguierung. Für beide Funktionen werden unterschiedliche sprachliche Mittel eingesetzt, die in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurden.

Die Schaffung und Aufrechterhaltung von Ambiguität trägt dem kontingenten Charakter der Situation und Organisation Rechnung. Da also prinzipiell und speziell in diesem Fall nicht alle relevanten Entscheidungsfaktoren geklärt werden können, muß für erfolgreiches Handeln auch sprachlich die Möglichkeit anderen, alternativen Handelns offen gelassen werden. Dies geschieht primär durch die kommunizierte Abstufung des Sicherheitsgrades des eigenen Wissens über ein bestimmtes Faktum (vgl. Kap. 8.3.3) bis hin zum *Eingeständnis des Nicht-Wissens*. Dies ist nun keine Selbstverständlichkeit, weder in einem Wirtschaftsunternehmen, noch in einer anderen Organisation. Denn von den Agenten und Spezialisten wird prinzipiell Expertenwissen erwartet, auf dem sich ja ihre Position und Funktion begründet. Eingeständnis von Nicht-Wissen ist für den Experten potentiell gefährlich und kann auf einer individuellen Ebene als mangelnde Kompetenz (mit allen möglichen Folgen bis hin zur Entlassung) interpretiert werden. Der Druck auf ExpertInnen, Kompetenz zu zeigen, ist nicht zu unterschätzen. Insbesondere in der diskursanalytischen Literatur zur Arzt-Patient-Kommunikation lassen sich dazu Beispiele finden, welche Strategien von (angehenden) Experten verwendet werden, um gerade Wissenslücken - Nicht-Wissen - zu verbergen (vgl. z.B. Lalouschek/ Menz/ Wodak 1990), Menz 1991, 110-144, Cicourel 1985).<sup>34</sup> Auch die Folgen solcher Strategien

---

<sup>34</sup> Sicherlich lassen sich die diskursiven Muster aus der Arzt-Patient-Kommunikation nicht zur Gänze und unreflektiert auf andere Kommunikationskontexte übertragen, doch bestimmte Charakteristika, die vor allem mit der Funktion von ExpertInnen zu tun haben, lassen sich m.E. durchaus auf andere Formen der Expertenkommunikation übertragen.

sind unter Umständen nicht unbeträchtlich (Menz 1991c, Cicourel 1985). Allerdings sind die Ergebnisse m.W. nie im Zusammenhang mit dem Kontingenzcharakter vieler Kommunikationssituationen gesehen worden. Das Eingeständnis von Nicht-Wissen hätte die negativen Auswirkungen möglicherweise geringer gehalten.

Erst wenn man die Dimension des Definitionsprozesses, d.h. die gemeinsame diskursive Konstruktion der relevanten Realität in Betracht zieht, wird die Funktionalität des Nicht-Wissens verstehbar. Sie dient der Aufrechterhaltung von Ambiguität und damit von Handlungsmöglichkeiten, erlaubt also die Suche nach einer besseren (manchmal vielleicht sogar optimalen) Anpassung an die Umweltbedingungen und verhindert eine vorschnelle und nicht mehrere Möglichkeiten in Betracht ziehende Lösung von Problemen. Kontingenz bedeutet erhöhte Fehleranfälligkeit bei der Entscheidung, da nicht auf oft erprobte Routineprozeduren zurückgegriffen werden kann. Die negativen Folgen von Fehlern möglichst klein zu halten, kann dadurch gelingen, daß *nicht* absolute Sicherheit vermittelt wird, daß die Aufmerksamkeit bei der Suche nach Lösungen und Entscheidungen *nicht* reduziert wird. Dafür muß jedoch, wie der Vergleich mit der Analyse anderer kontingenter Kommunikationssituationen nahelegt, die Möglichkeit zur Kommunikation von Nicht-Wissen organisatorisch „erlaubt“ sein. Ob dies nun eine Frage des Klimas, der Kultur eines Unternehmens oder Einsicht der Leitenden in die Funktionalität dieser kommunikativer Handlungen ist, sei einmal dahingestellt.<sup>35</sup>

Auf der anderen Seite kann Ambiguität nicht beliebig und grenzenlos aufrechterhalten werden. Zum einen müssen Entscheidungen getroffen werden, zum anderen ist auch die Verarbeitungskapazität der handelnden Personen, selbst wenn sie sehr groß sein mag, beschränkt. Immer größere Ambiguität würde letztlich zu Entscheidungsunfähigkeit führen, ein aus der Sicht der Interaktanten absolut nicht wünschenswertes Resultat. Daher werden parallel zu und in Ergänzung der ambiguitätserhaltenden und -erweiternden Handlungen *desambiguierende Handlungen* gesetzt. Diese bestehen vor allem in der diskursiven Herstellung von Sicherheit (in bestimmten Fragen im Gegensatz zu anderen), im Verweis auf außersituationelle und außersprachliche Bezugsgrößen (Deixis im außersprachlichen Verweisraum, Verweis auf andere Personen) und in der Verschriftlichung. Die Verschriftlichung ist (nicht nur im Geschäftswesen) eine institutionalisierte Form der Desambiguierung von mündlichen Vereinbarungen. Dieser Balanceakt ist Thema des gesamten Ausschnitts, kann aber auch *in nuce* in jenen Abschnitten beobachtet werden, in denen die desambiguierende Handlung des Verschriftlichens begonnen werden soll. Insgesamt dreimal setzt GU mit der schriftlichen Niederlegung der Besprechungsergebnisse an und unterbricht sich

---

<sup>35</sup> Nicht in jedem Fall wird Nicht-Wissen von den Geschäftsführern bzw. Vorgesetzten akzeptiert. So sind in meinem Material auch Fälle dokumentiert, die genau dieses Nicht-Wissen (in vergleichbaren Fällen) beanstanden (vgl. dazu auch Textausschnitt 8.9) . Die Sanktionen sind allerdings in allen dokumentierten Fällen mit der relativ emotionsneutralen Erwähnung und anschließender Weiterführung des gerade besprochenen Themas gering.

selbst dabei, um die an sich bereits abgeschlossene, desambiguisierte Situation noch einmal zu diskutieren - zu ambiguisieren - und andere Lösungsmöglichkeiten in Betracht zu ziehen. Er wird dabei von JK diskursiv unterstützt, der bei allen Ambiguisierungen GU's den desambiguisierenden Part übernimmt (zur Selbstähnlichkeit solcher Prozesse vgl. Kap. 5.3.3.4 und Kap. 10).

Bis zum Schluß ist für GU und JK nicht klar, ob jetzt alle Produktbestandteile von allen AB's auch tatsächlich bestellt oder ob gar zu viele bestellt worden sind. Beide können diese Rest-Unsicherheit, die sich sprachlich in der Verwendung von ambiguitätserhaltenden Formen wie Tag-Fragen (*ned?*) und Relativierungen (*hoffentlich, wahrscheinlich*) äußert, als Bestandteil der Lösung (=Lieferung und Bestellung) akzeptieren und gut damit umgehen, indem sie sich gegenseitig in ihren Vermutungen unterstützen (z.B. Fl. 204). Ab diesem Punkt ist die Ungewißheit für beide so weit reduziert, daß die weitere Handlungsfähigkeit garantiert ist. Nicht optimale (vollständige), sondern lediglich ausreichende Herstellung von Klarheit ist dazu offensichtlich notwendig. Eineindeutigkeit als Basis für Entscheidungen ist nicht notwendig; ja sie wäre in vielen Fällen wahrscheinlich im Sinne des Unternehmens kontraproduktiv und dysfunktional, da ihre Herstellung - so sie überhaupt möglich ist - sehr viel mehr Zeit in Anspruch nehmen und damit andere Tätigkeiten aufhalten, be- oder gar verhindern würde. Was also auf den ersten Blick chaotisch und ineffizient wirkt, stellt sich bei genauerem Hinsehen als sinnvoll und zweckmäßig heraus. Oder wie Weick es formuliert:

Diese scheinbare Ineffektivität bezeugt, daß der Prozeß funktioniert, nicht daß er mißlungen ist. Der Prozeß funktioniert, weil er registrierte Lücken enthält und sie für künftige Sinnggebung aufbewahrt. Der ungeordnete Prozeß bewahrt die Unabhängigkeit seiner begreifenden Elemente; auf diese Weise bewahrt er einen größeren Teil der Feinheiten in den Gestaltungen.

(Weick 1995: 274)

Nun ist aber die Kontrolle im Order-Processing, wie wir gesehen haben, nur *ein* Bereich, in dem Kontingenzen in den Bestellprozeß einfließen können. An beinahe jedem anderen Entscheidungsknoten sind sie ebenfalls möglich. Und das Order-Processing ist nur *ein* Bereich im gesamten Unternehmen. Auch in beinahe jedem anderen Bereich (Verkauf, Administration, Technik, Installation etc.) innerhalb des Unternehmens können ähnliche Kontingenzen auftreten, die die Grundlagen für Entscheidungen als äußerst unsicher erscheinen lassen. Darüber hinaus sind die Kontingenzen nicht in sich abgeschlossen und isolierbar, sondern haben Auswirkungen auf andere Bereiche, Entscheidungen und Kontingenzeinflüsse, so daß ein hochkomplexes Geflecht von einander bedingenden und wechselseitig beeinflussenden Verbindungen entsteht. Daher stellt sich die Frage, warum in diesem „Dickicht“ überhaupt noch irgend etwas sinnvoll funktionieren kann. Denn dies tut es offensichtlich, da die finanziellen Kennzahlen des untersuchten Unternehmens und die geringe Fluktuation der MitarbeiterInnen für seinen Erfolg sprechen. Die Frage

richtet sich daher nach dem Wie. In diesem Kapitel wurden einige sprachliche Formen beschrieben, mit denen organisatorische Kontingenzen im Ablauf über sprachliche Ambiguierung und Desambiguierung bearbeitet und bewältigt wurden. Allerdings sind sie kein ausreichendes Mittel, um derartige Komplexität erfolgreich bewältigen zu können. Im folgenden Kapitel sollen daher die Prozesse der Selbstorganisation über kommunikatives Handeln im Vordergrund der Ausführungen stehen. Damit kann, so denke ich, ein Modell geboten werden, das erklärt, wie eine Organisation hoher Komplexität gewachsen sein kann.



## Inhalt des Kapitels

<b>8.</b>	<b>GEPLANTE VERSUS TATSÄCHLICHE ABLÄUFE: KONTINGENZ UND VAGHEIT .....</b>	<b>153</b>
8.1.	DAS GEPLANTE ORGANISATIONSABLAUF-SCHEMA .....	154
8.2.	KONTINGENZEN: DER TATSÄCHLICHE ABLAUF AM BEISPIEL DES KNOTENS ORDER-PROCESSING .....	160
8.2.1.	<i>Kontingenzen bei der Übergabe der Auftragsbestätigung .....</i>	<i>164</i>
8.2.1.1.	Exkurs: Kontingenzbearbeitung an der Schnittstelle Verkauf/Order-Processing am Beispiel der Kabelbestellung .....	166
8.2.2.	<i>Die „Schlehdornisierung“: Kontingenzen in bezug auf die Lagerkontrolle .....</i>	<i>171</i>
8.2.3.	<i>Kontingenzen bei der Bestellung .....</i>	<i>175</i>
8.2.4.	<i>Kontingenzen bei der Kontrolle .....</i>	<i>175</i>
8.2.5.	<i>Kontingenzen bei der Lieferung .....</i>	<i>176</i>
8.2.6.	<i>Kontingenzen bei der Referenzzuweisung .....</i>	<i>178</i>
8.2.7.	<i>Zusammenfassung .....</i>	<i>179</i>
8.3.	DER SPRACHLICHE UMGANG MIT KONTINGENZEN: VAGHEIT .....	180
8.3.1.	<i>Vagheit .....</i>	<i>180</i>
8.3.2.	<i>Der Inhalt des Transkripts GU-2809a .....</i>	<i>182</i>
8.3.3.	<i>Kontingenzen und sprachliches Handeln: Ambiguitätserhalt durch Vagheit .....</i>	<i>185</i>
8.3.3.1.	„Wissen“ .....	186
8.3.3.2.	Abstufungen von Wissen .....	186
8.3.3.3.	Nicht-Wissen .....	188
8.3.3.4.	Zusammenfassung .....	189
8.3.4.	<i>Sprachliche Desambiguierung .....</i>	<i>190</i>
8.3.4.1.	Kommunikation von Sicherheit .....	190
8.3.4.2.	Erhöhung der Aufmerksamkeit: sich vergewissern, Tag-Fragen und Reduplikation .....	191
8.3.4.3.	Deixis im außersprachlichen Verweisraum.....	194
8.3.4.4.	Verweis auf andere handelnde Personen .....	195
8.3.4.5.	Verschriftlichung .....	196
8.4.	ZUSAMMENFASSUNG .....	198

## Verzeichnis der Texttausschnitte

Textausschnitt 8.1: FR-Int, 21:31ff. ....	160
Textausschnitt 8.2: FR-Int, x:yy .....	165
Textausschnitt 8.3: JK-Int, x:yy.....	166
Textausschnitt 8.4: VKB-1306B, 92-105 .....	168
Textausschnitt 8.5: JK-Int, x:yy.....	170
Textausschnitt 8.6: E-Mail von JK .....	170
Textausschnitt 8.7: FR-Int, x:yy .....	172
Textausschnitt 8.8: JK-Int, x:yy.....	172
Textausschnitt 8.9: TB-0407B: 27-35.....	173
Textausschnitt 8.10: FR-Int, x:yy .....	175
Textausschnitt 8.11: FR-Int, 22: 43-59 .....	176
Textausschnitt 8.12: TB-1209e, 44-47 .....	177
Textausschnitt 8.13: TB-0407b, 88-98 .....	178
Textausschnitt 8.14: „Wissen“; GU-2809a, 60-62 .....	186
Textausschnitte 8.15: Abstufungen des Wissens.....	187
Textausschnitt 8.16: GU-2809a, 33-35.....	190
Textausschnitt 8.17; GU-2809a, 119-130.....	191
Textausschnitt 8.18: GU-2809a, 100-103.....	194
Textausschnitt 8.19: GU-2809a, 200-201.....	195
Textausschnitt 8.20: GU-2809a, 53-57.....	196

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 8.1 .....	154
Abbildung 8.2 .....	155
Abbildung 8.3 .....	157
Abbildung 8.4 .....	159
Abbildung 8.5 (Flußdiagramm) .....	163

## 9. Ambiguität, Komplexität und Selbstorganisation

Wurden in den vorangegangenen Kapiteln Probleme in bezug auf Differenzen zwischen geplanten, routinisierten Abläufen (Retention) und tatsächlichen Realisierungen bzw. Abweichungen von den Plänen und Vorgaben beschrieben, die mit bestimmten sprachlichen Mitteln der Ambiguitätserhöhung und –reduktion bearbeitet werden, so sollen nun jene Aspekte in den Mittelpunkt rücken, in denen keine Routinen zur Verfügung stehen, sondern erst interaktiv ausgehandelt werden muß, welche Interpretationen allgemein gültig gemacht werden. Was also in Form von Kundenaufträgen und über die Abwicklung der Bestellungen als vieldeutige Gestaltung in das Unternehmen eingebracht wurde, muß nun innerhalb des Unternehmens weiter bearbeitet (interpretiert) und für eine Abarbeitung (Integration in Kategorien des Unternehmens, Ablage, Ausgliederung, Ignorierung, Aufschiebung etc.) aufbereitet werden.

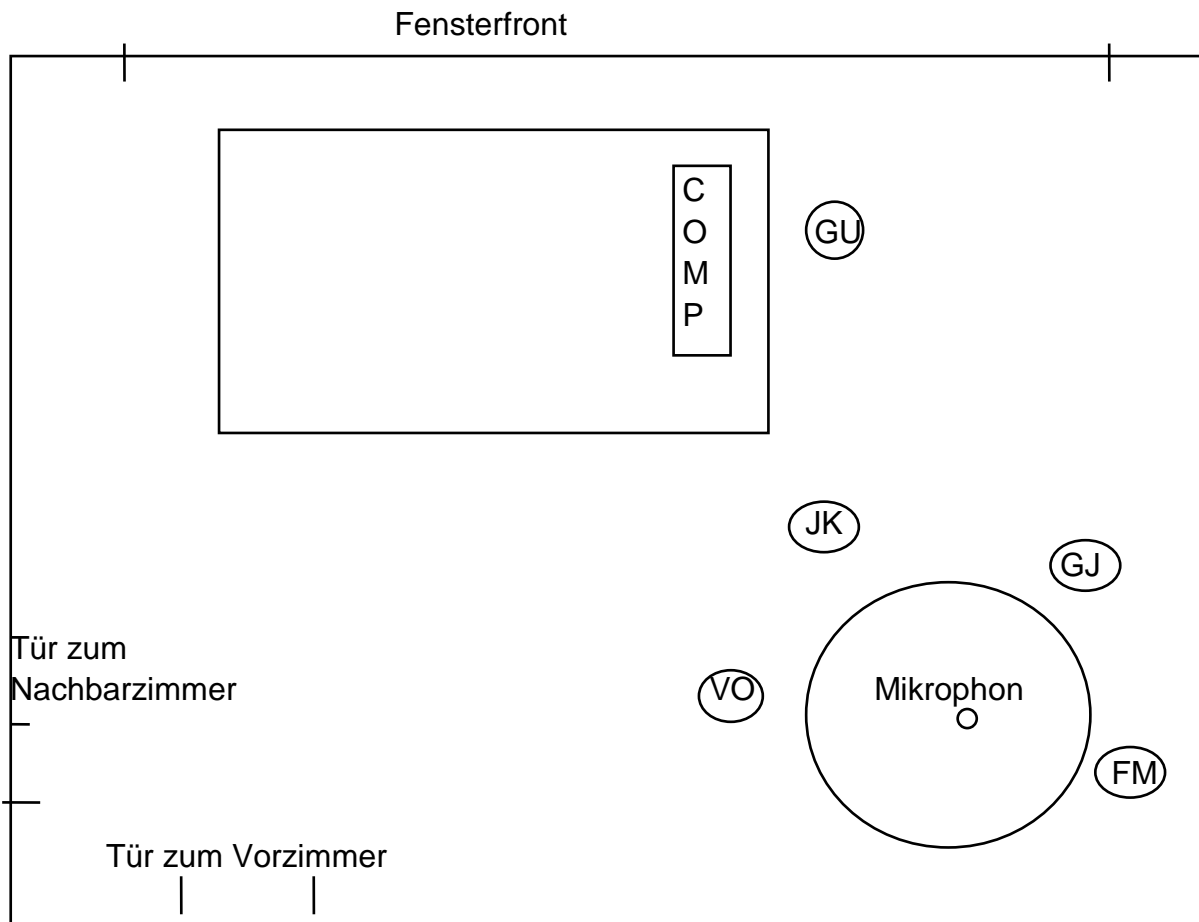
Anhand eines einzelnen, längeren Textausschnittes soll die hohe Komplexität und damit die hohe kommunikative Leistung, die mit beinahe jeder Äußerung vollbracht wird, herausgearbeitet werden. Wo es für die Argumentation nützlich scheint, werden andere, mit dem untersuchten Textausschnitt in engem Zusammenhang stehende Textstellen aus anderen Gesprächen, Besprechungen oder aus den Interviews fallweise hinzugezogen.

### 9.1. Das Petrol-Projekt in TB-1209

Ein Ausschnitt aus der Technikbesprechung vom 12. September 1994 soll nun herangezogen zu werden, um im Detail zu analysieren, wie Ambiguität und damit die Möglichkeit von flexiblem, anpassungsfähigem Handeln aufrecht erhalten werden kann und wie die Mitarbeiter der Technikabteilung mit komplexen Sachverhalten und Interdependenzen kommunikativ zu Rande kommen. An dieser TB nahmen GU als Leiter, die Techniker VO und GJ sowie JK als Verantwortlicher für das Lager teil. Auf Urlaub befand sich FR, die im Regelfall die Eintragungen in die sogenannte Technikliste vornimmt.<sup>1</sup> Aus diesem Grund saß GU selbst vor dem Bildschirm etwas abseits des Besprechungstisches, aber mit gutem Sicht- und Hörkontakt zu den übrigen Teilnehmern.

---

<sup>1</sup> Dies ist eine Datenbank, die laufend während der Besprechung aktualisiert wird in bezug auf zentrale Parameter wie Bestelldatum, Lieferdatum etc. Des weiteren werden Verbindungen zu firmeninternen papieren wie Auftragserteilung, Lieferschein etc. hergestellt. Drittens werden in ein Kommentarfeld besondere Vorkommnisse eingetragen, die in der Technikbesprechung zur Sprache kommen (z.B. wer wann warum nicht installieren konnte, welche Probleme bei einem Installationsversuch aufgetreten sind etc.).

**Abbildung 9.1: Skizze des Besprechungszimmers der Technikabteilung**

Da die Eintragungen online in einer Datenbank festgehalten werden, wird dieses Setting trotz seiner ungünstigen Sitzanordnung in den Interviews als akzeptabel bezeichnet. Die Besprechung dauert insgesamt drei Stunden; der gewählte Gesprächsausschnitt findet ca. eine Stunde nach Beginn statt und umfaßt das fünfundzwanzigste von 104 in dieser Sitzung besprochenen Projekten bzw. Auftragsbestätigungen.<sup>2</sup>

### 9.1.1. Die Mühen der Terminvereinbarung: Eine Nacherzählung

Komplexität und Mehrdeutigkeit sind verwirrend und machen müde. Beides ist in dem im folgenden analysierten Textausschnitt in reichlichem Maße vorhanden. Um die Folgen für die LeserInnen (Verwirrung und Müdigkeit) einigermaßen in Grenzen zu halten, möchte ich zunächst eine kurze Zusammenfassung des Hauptinhaltes der Besprechung geben, wie er sich in einer paraphrasierenden, beschreibenden Darstellung möglicherweise anbieten würde. In den darauf folgenden Abschnitten möchte ich dann auf der Grundlage dieser Kenntnisse eine Interpretation anbieten,

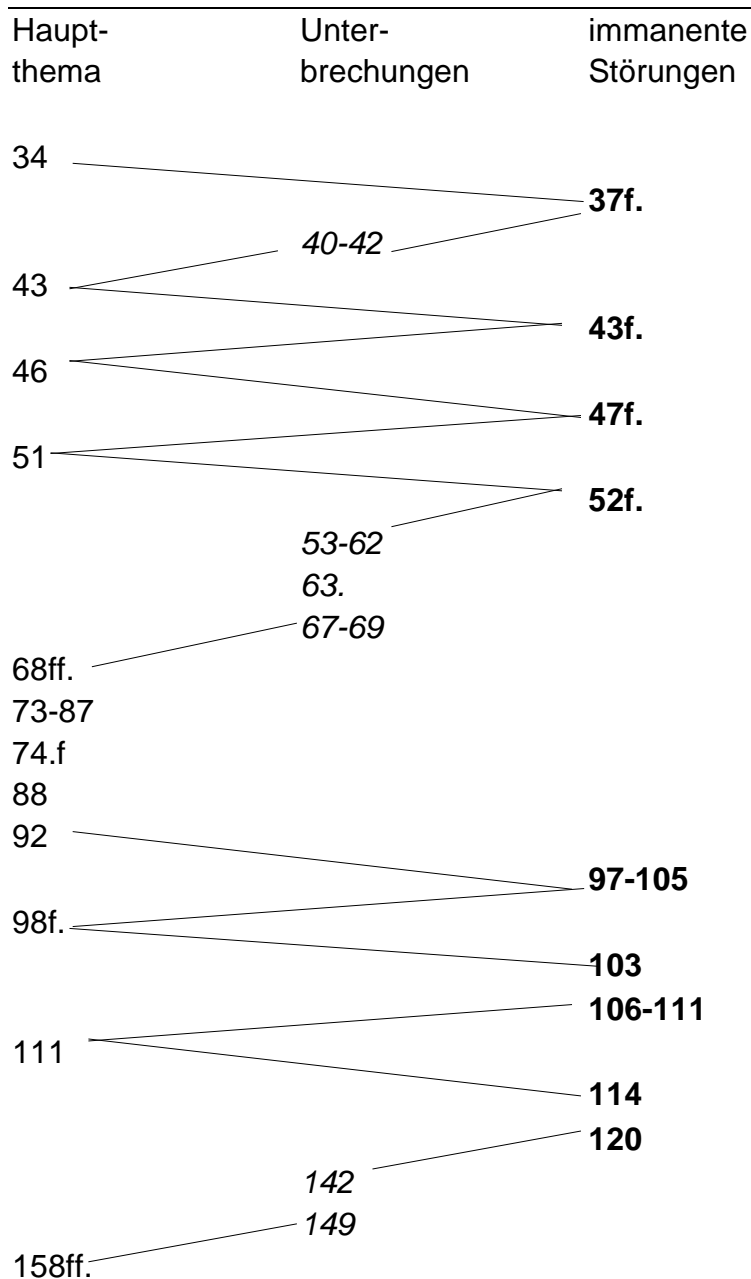
<sup>2</sup> Die Besprechung dauert insgesamt drei Stunden, woraus sich ergibt, daß nicht alle Projekte in der gleichen Ausführlichkeit behandelt werden. Da jedoch nur jene diskutiert werden, bei denen sich seit der letzten Besprechung eine Änderung (Termin, Kundenbesprechung, Lieferung, Installation, Wartung, Problem etc.) ergeben hat, ist der analysierte Ausschnitt nicht untypisch und zählt keineswegs zu den am intensivsten besprochenen Projekten.

die etwas gegen den Strich gebürstet ist, also andere Aspekte in den Vordergrund rückt und sie möglicherweise in einen der jetzigen Darstellung diametral entgegengesetzten Rahmen stellt.

Die Fragen, um die es mir in der folgenden Analyse geht, sind: Wie kommt es zu einer bestimmten Entscheidung, und warum ist die gewählte Form sinnvoll?

Die handelnden Personen sind: Gustav Unterberger (GU), Leiter der Technikabteilung und Miteigentümer des Unternehmens, Georg Jezek (GJ), Koordinator des Projektes "Petrol", um das es sich im analysierten Gesprächsausschnitt dreht; Vinzenz Obermeyer (VO), leitender Techniker und GJ's Partner beim Projekt "Petrol".

GU als Leiter führt in Fläche 33 das neue Projekt "Petrol" ein. Da GJ für dessen Koordination zuständig ist, übernimmt er die Gesprächsleitung und macht sich auf die Suche nach einem Partner. Offensichtlich handelt es sich um ein eher komplexes Phänomen, so daß er sich gleich an den höchstqualifizierten Techniker VO wendet und ihn um Kooperation bittet. Dieser erklärt sich dazu bereit, allerdings erst 142 Flächen oder rund 15 Minuten später. Was hat dabei so lange gedauert? Abbildung 9.2 gibt in einem Flußdiagramm den von vielen Unterbrechungen und "Störungen" gekennzeichneten Gesprächsverlauf wieder:



**Abbildung 9.2: Verlauf des Gesprächs**

Erstens: VO möchte nähere Informationen. "Petrol" ist offensichtlich bei den Technikern als eher heikler Problemfall bekannt (Fl. 46, 74f.). Er möchte den Installationstermin und die Uhrzeit wissen (Fl. 43), er möchte wissen, ob Vorbereitungen vor dem eigentlichen Einsatz getroffen werden können (Fl. 51), er zieht zusätzliche Erkundigungen bei anderen möglicherweise informierten Personen ein (Fl. 68ff.) und erkundigt sich nach dem "Aufwand" der zu erwartenden Arbeit (Fl. 73-87.), bis er dann seine Zustimmung gibt (Fl. 88). Damit sind die Projektbesprechung und der Fragezyklus von VO an GJ aber noch nicht abgeschlossen. Nachdem nun die prinzipielle Mitarbeit geklärt ist, möchte VO noch weitere Informationen zum Ort der Installation (Fl. 88), zu den Geräten, die installiert werden sollen (Fl. 92), ob diese überhaupt bereits vorhanden bzw. geliefert seien (Fl.

98f.) und mit welchen Arten von Verbindungen (ISDN, Novell, Ethernet etc.) zu rechnen sei (Fl. 111). Letztlich kommt VO noch einmal auf jenen Punkt zu sprechen, den er bereits in Fläche 51 angeschnitten hatte, ob nämlich vor 16 Uhr Vorbereitungsarbeiten getätigt werden könnten. In den Flächen 158 – 165 klärt er mit GJ, daß dies ab 15 Uhr möglich ist.<sup>3</sup>

Zweitens: Die Terminverhandlung wird durch mehrere Störungen unterbrochen:

- Zunächst möchte GU eine Zigarettenpause einlegen, was auf seiten von VO als Nichtraucher auf Widerstand stößt (Fl. 40-42). In Fläche 53 fällt GJ aufgrund seiner Aufzeichnungen ein weiteres Projekt ein, das er zu koordinieren hat und das ihm “entglitten” ist. Er sondiert bei seinen Mitarbeitern in bezug auf dieses Projekt (“Leitweg”) vor, worauf es bis Fläche 62 von einem Teil der Techniker parallel zum “Petrol-Projekt” verhandelt wird. Dann braucht ein Verkäufer (ZJ) eine telefonische Beratung von GJ (Fl. 63ff.), während GU, der bis dahin die Technikliste in bezug auf wieder ein anderes Projekt (“Schleinburger”) vervollständigt hat, nun alle Interaktanten (bis auf GJ, der mit ZJ telefoniert) wieder auf das “Petrol-Projekt” fokussiert.
- Anschließend an sein Telefonat mit ZJ wird GJ von den anderen Technikern gehänselt (Fl. 67-69), eine Form von phatischer Kommunikation (Ehlich/Rehbein 1980).
- Gegen Ende dieses Abschnittes schließlich wendet sich GU in Fläche 142 dem nächsten Kunden in seiner Computerliste zu (“Verlagsgesellschaft”). Dies wird von allen Beteiligten ohne Kommentare und Anmerkungen akzeptiert, bis
- GU durch eine Störung oder Fehlbedienung des Computerprogramms unbeabsichtigterweise bei einem weiteren Kunden landet (Fl. 149). Erst dadurch kommt VO noch einmal auf das “Petrol-Projekt” zu sprechen und kann letzte Unklarheiten bis zu einem überraschenden Ende klären.

Drittens: Außer den (routinemäßigen<sup>4</sup>) “Störungen” von außen bedingt das Projekt selbst einige immanente Ablenkungen.

- In Fläche 37f. macht Josef Kratky, Leiter des Lagers, Georg Jezek darauf aufmerksam, daß bestimmte Bestandteile nicht für das Petrol-Projekt zur Verfügung stünden, sondern für einen anderen Kunden gebraucht würden<sup>5</sup>.
- Des weiteren entspinnt sich unter den Technikern mit Ausnahme des Leiters GU (!) eine Diskussion über Einsatztermine, die vorzugsweise am Wochenende oder

---

<sup>3</sup> Dies ist offensichtlich eine Teillösung zum Problem der späten Freitagnachmittagstermine, die die Freizeit am Wochenende wesentlich einschränken, so daß durch die Maßnahme der vorgezogenen Vorbereitung die Einsatzzeit etwas verkürzt werden kann. Diese Intention von VO war in Fläche 50 dadurch unterbrochen worden, daß GJ noch ein weiteres Projekt ins Spiel brachte. Dieses neue Thema wurde vorrangig vor der Terminfestlegung abgearbeitet.

<sup>4</sup> Vgl. Menz (1994b).

<sup>5</sup> Zur Prozedur des “Swappens” vgl. Kap. 8.

am Abend bzw. in der Nacht stattfinden. Vor allem mit den Mitteln der Ironie und des Humors wird über dieses Thema gesprochen<sup>6</sup> (z.B. Fl.43f., 47f., 52f. ).

- In Fläche 53 fällt GJ aufgrund seiner Aufzeichnungen ein weiteres Projekt ein, das er zu koordinieren hat und das ihm "entglitten" ist.
- Als nächstes projektimmanentes Thema wird über GU's Versäumnis seines Einsatzes bei Petrol und der daraus folgenden ungenügenden Informiertheit diskutiert.
- In Fläche 97 werden die Techniker durch die Fragen VO's auf die Möglichkeit aufmerksam gemacht, daß bestimmte Komponenten für den Einsatz von der Verkaufsabteilung nicht bestellt worden sein könnten. Daraus entspinnt sich wieder ein Nebenstrang (wer ist für die Bestellung zuständig?), der allerdings das Problem (ob die benötigten Komponenten vorhanden sind) nicht beseitigt, sondern lediglich die Verantwortung dafür festzumachen versucht. Erst in den Flächen 106 bis 111 wird eine Klärung in Aussicht genommen und schriftlich fixiert.<sup>7</sup>
- Schließlich kommt die Diskussion wegen der bevorstehenden Installation bei "Petrol" auf die Notwendigkeit, firmeneigenen Testgeräte zur Verfügung zu haben. JK schlägt eine improvisierte Lösung vor (Fl. 103), während VO eine grundsätzliche Regelung wünscht (Fl. 104).
- Daraus entwickelt sich siebte ab Fläche 114 ein paralleles Arbeiten an unterschiedlichen Lösungen: JK diskutiert mit GJ seinen Improvisationsvorschlag, VO "bearbeitet" GU, doch die grundsätzliche Regelung in Angriff zu nehmen. Es stellt sich heraus, daß Testgeräte zwar prinzipiell vorhanden sind, aber entgegen ihrem gedachten Verwendungszweck an andere Kunden ausgeliehen sind (Fl. 120).
- Auch daraus ergibt sich wieder eine kurze Nebenhandlung, nämlich die Zurückbeorderung der entlehnten Geräte durch GJ.

Die etwas überraschende Lösung nach dieser 15minütigen Diskussion, in der scheinbar alle Hindernisse aus dem Weg geräumt sind: GJ verlautbart, daß er noch die restlichen Unsicherheiten telefonisch mit den bei "Petrol" Verantwortlichen klären würde. Das bedeutet – was aus dem Transkript natürlich nicht ersichtlich sein kann – daß der Termin verschoben werden muß. Als Resumee könnte man mit Shakespeare ziehen: "Viel Lärm um nichts". Eine viertelstündige Diskussion um einen Termin, der dann doch nicht zustande kommt. Da diese Form kein Einzelfall ist, sondern eher als typisch für die interne Kommunikation des Unternehmens angesehen werden kann (vgl. auch Kap. 8 und 10), scheint die Organisation zunächst, vor allem nach dem offensichtlich ziemlich chaotischen Verlauf dieses Gesprächs, ineffizient und wenig effektiv. Auf der anderen Seite ist das Unternehmen wirtschaftlich sehr erfolgreich. Ich möchte daher einige Stellen etwas genauer analysieren und argumentieren, daß dieses vordergründige "Chaos" genau jener Erhalt von Mehrdeutigkeit ist, die die flexible Reaktion auf geänderte

---

<sup>6</sup> Zur Funktion dieser sprachlichen Mittel beim Umgang mit Machtverhältnissen vgl. Kap. 9.5.2.

<sup>7</sup> Zur Bedeutung der Verschriftlichung vgl. Kap. 9.2.3.



Umweltbedingungen ermöglicht (Erhalt der Anpassungsfähigkeit). Dabei werde ich nicht ausschließlich chronologisch den Ablauf des Transkriptes nachvollziehen, sondern in drei Anläufen die zyklische Erhöhung und Reduktion von Mehrdeutigkeit (Kap. 9.2), den Umgang mit Interdependenzen und Komplexität (Kap. 9.3) und die Qualität der gefundenen Lösung (Kap. 9.4) im Rahmen des in Kapitel 5 erarbeiteten Modells analysieren.

## 9.2. Ambiguität: Der Balanceakt zwischen Routine und Kreativität<sup>8</sup>

### 9.2.1. Die Eröffnungsphase: Die Herstellung von Mehrdeutigkeit

GU führt auf der Basis der computergesteuerten Technikliste als nächstes Thema das Projekt "Petrol" ein, während die anderen Techniker noch über Probleme des vorhergehenden Auftrages scherzen.

#### Textausschnitt 9.1: TB-1209z: 33-42

33	<pre> GU[                bei PETROL gibts nix Neues. jo? weil GJ[   wer is des? &lt;ehe&gt;                 &lt;lacht mit überschlagender Stimme&gt; VO[ &lt;                &gt;     &lt;lacht&gt; </pre>
34	<pre> GU[ des Seminar verschobm wurde dann. &gt; GJ[                jō mit wem MOCH i dn DES:? </pre>
35	<pre> GJ[ was: / des is:                DREIunzwanzigs- VO[    lauter so kryptische - (xxx xxx von dem?)<sup>9</sup> </pre>
36	<pre> GJ[ ter NEUNter. machn SIE des mit mir Herr OBBA? - VO[                dreiund- </pre>

GU möchte den Kunden "Petrol" überspringen ("Petrol gibts nix Neues"). Seine Begründung: ein von NRX angebotenes Informationsseminar, an dem auch Techniker des Unternehmens Petrol hätten teilnehmen sollen, hat nicht stattgefunden, weil die Petrol-Techniker verhindert waren. Er vertraut damit auf die routinisierte Praxis, Projekte, an denen sich seit der letzten Besprechung nichts

<sup>8</sup> In Menz (1998b) wurden einige prinzipielle Unterschiede zwischen Routinelösungen (sogenannten Standardoperationsprozeduren) und „kreativen“ Lösungen, also solchen, die auf keine oder nur geringe Erfahrungen aufbauen können, herausgearbeitet, auf die ich mich in den folgenden Ausführungen beziehe.

<sup>9</sup> Bezieht sich auf die allen Teilnehmern zur Verfügung stehenden Besprechungsunterlagen

geändert hat, beiseite zu legen und zum nächsten überzugehen. Durch die zustimmungsheischende Vergewisserungsfrage "jo?" in Fläche 33 eröffnet er die Möglichkeit, Zweifel anzubringen (indem z.B. die Zustimmung verweigert oder aktiv eine andere Position angenommen wird). Diese Möglichkeit wird durch die Hinzufügung eines Argumentes ("weil ...") wieder eingeschränkt. GU's eröffnende Äußerung ist demnach ambig, enthält beide Möglichkeiten der Beiseitelegung und der Diskussion dieses Projektes, wobei der Schwerpunkt aufgrund der einleitenden Äußerung und der nachgeschobenen Begründung auf der Ad-acta-Legung beruht. Seine Interpretation des sich darstellenden Sachverhaltes stützt sich also in der Terminologie Weicks auf ein *Vertrauen in die Retentionseinflüsse* in bezug auf die Selektion (Interpretation), auf die Behandlung als Routinefall.

GJ stimmt zwar lexikalisch durch die Wortwahl der Zustimmungspartikel "ja" dem von GU Gesagten zu, die gleichbleibende Intonation drückt jedoch abwartendes Zögern bzw. einen Schwebезustand in Bezug auf eine Entscheidung<sup>10</sup> aus (Ehlich 1986). Die anschließende Äußerung bestätigt diesen Schwebезustand: Inhaltlich gibt es zwar aufgrund der Seminar-Verschiebung keine Änderungen, doch die Zusammenstellung und Koordination des Installationsteams für zwei Komponenten (Fl. 45) ist noch nicht erfolgt. Dies ist offensichtlich bei diesem Projekt GJ's Aufgabe. Er eröffnet sie mit einer an sich selbst gestellten Frage, die er nach einem Satzabbruch mit der für derartige Koordinationszwecke wichtigsten Information ergänzt: dem Installationsdatum. Da es bereits feststeht und mit dem Kunden koordiniert werden mußte, kann es einerseits als Rhema angesehen werden, andererseits im Rahmen des hier verwendeten theoretischen Rahmens als Umwelt(bedingung), an die sich die nachfolgenden Handlungen und Ergebnisse anzupassen haben.<sup>11</sup> Die eröffnende Frage ("mit wem moch i des") kann als Exothese des Planungsprozesses (vgl. Ehlich/Rehbein 1986) aufgefaßt werden, da der Sprecher sich selbst in die Agensposition ("ich") setzt und damit sich als Entscheidungstreffenden selegiert. Insofern ist es keine echte Frage, da niemand außer dem Sprecher selbst sie beantworten kann. Auch die Längungen der auslautenden Frikative ("des:", "was:", "is:") und der Satzabbruch (Fl. 35) sind als Hesitationsphänomene typische Hinweise auf Planungsprozesse. Hesitationen und vor allem Satzabbrüche markieren aber auch mögliche Turnübernahmestellen. Doch erst beim dritten Hesitationsphänomen "is:" übernimmt VO mit einer Bemerkung den Turn, die sich allerdings auf ein anderes Thema bezieht, keine Unterbrechung ist und in eine Planungs- bzw. Suchphase<sup>12</sup> von GJ fällt. Dieser selegiert sich wieder selbst, so daß es zu einer Überlappung kommt, aus der GJ als Turnübernehmer hervorgeht. Auch die anderen Interaktionspartner werten GJ's Äußerungen also als Exothese. Diese Vorgangsweise ist nicht untypisch für die Technikbesprechung: Durch die (teilweise) Verbalisierung von Planungsprozessen sind die anderen

---

<sup>10</sup> In diesem konkreten Fall die Entscheidung zwischen Zustimmung und Ablehnung von GU's Aussage, daß es in bezug auf das Petrol-Projekt "nix Neues" gebe.

<sup>11</sup> Vgl. zur Anpassung jedoch weiter unten.

<sup>12</sup> GJ kontrolliert den Termin in seinem Kalender.

Interaktanten nicht nur über Ergebnisse solcher Prozesse, sondern auch über die Prozesse selbst informiert. Dies erhöht einerseits das gemeinsame Wissen, andererseits können mögliche Unzulänglichkeiten in der Planung (die dann zu inadäquaten Ergebnissen führen könnten) ebenfalls thematisiert werden, so daß dadurch eine Reduktion von potentiellen Fehlerquellen möglich ist.

Nachdem GU durch seine Präferenz des Vertrauens in die Retention ein bereits oft angewandtes Selektionsmuster anstrebte<sup>13</sup>, mißtraut GJ diesem Muster und möchte die Teamkoordination zu diesem Zeitpunkt besprochen wissen. Er bietet diskursiv Alternativen an ("mit wem moch i des"). Dies ist ein Prozeß der Gestaltung, eine alternative Einklammerung dessen, was in der Technikbesprechung zu diesem Zeitpunkt als relevant vor sich gehen soll:

- Es gibt zu tun ("machen"). Dies ist die Alternative zum Nichts-Tun, das GU intendiert (Nix Neues). Obwohl Petrol von GJ als Routinefall gesehen wird und er, wie sich im Verlauf des Gesprächs beobachten läßt, ziemlich genaue Vorstellungen hat von dem, was zu tun ist, formuliert er seine erste Äußerung vage:
- dazu ist eine Teamkoordination notwendig (er mit wem?), die noch unklar und damit mehrdeutig ist, und
- auch was zu tun ist, ist mehrdeutig: Das verwendete Deiktikum ("des") läßt die zu erwartende Arbeit für den Hörer weitgehend offen.

Viel mehrdeutiger kann man nicht formulieren. Es bleibt also viel Interpretations- bzw. Aushandlungsspielraum für alle Interaktanten – Spielraum oder aber auch Arbeit. Die Form der Einleitung, ihre Mehrdeutigkeit und Vagheit beeinflussen den Verlauf des Gesprächs entscheidend.

### *9.2.2. Die Reduktion von Mehrdeutigkeit*

Vollkommene Mehrdeutigkeit, der die eingangs (Fl. 34) von GJ formulierte Frage sehr nahe kommt, verunmöglicht Handeln (vgl. Kap. 4), kann daher kein erstrebenswerter Zustand sein. Es muß also im weiteren Verlauf des Gesprächs darum gehen, diese Mehrdeutigkeit einzuengen auf ein Niveau, das Handlungsfähigkeit wieder ermöglicht. GJ setzt bei der Teamzusammensetzung an, indem er den Mitarbeiter VO direkt adressiert.

---

<sup>13</sup> Wenn es nicht Neues zu einem Projekt gibt, kann unmittelbar die Besprechung des nächsten angeschlossen werden.

**Textausschnitt 9.2: TB-1209z: 36-46**

36	GJ[ ter NEUNter. machn SIE des mit mir Herr OBBA? - VO[ dreiund-
37	GJ[ nächste WOche FREItog. - - - JK[ oba VO[ zwanzigster neunTA? - -

Nach der Bekanntgabe des Termins (Umwelteinfluß, der zur Zeit nicht verhandelbar ist), wendet sich GJ nun explizit an VO mit der mehrdeutigen Formulierung (“machen SIE des mit mir”). Durch die direkte Adressierung schränkt GJ Alternativen in bezug auf die Teamzusammenstellung von Beginn an ein: Eine offene Frage (Wer?) wird in eine Entscheidungsfrage umformuliert. Von allen möglichen Permutationen (GJ plus einer der Techniker) selektiert GJ eine Kombination. Eine Mehrdeutigkeit wird von GJ auf Eindeutigkeit reduziert. Doch die Frageform macht auch klar, daß Selektion ein interaktives Projekt ist, daß gemeinsam eine Interpretation geschaffen werden muß.<sup>14</sup> Die Antwort läßt allerdings bis zu Fläche 88 warten, wodurch deutlich wird, daß die beiden Formen der Mehrdeutigkeit *interdependent* sind: *Wer* macht, kann nicht unabhängig vom Termin (wann) entschieden, Personalfragen können nicht unabhängig von Sachproblemen entschieden werden. Trotzdem betreibt GJ hier die Einengung von Mehrdeutigkeiten. Obwohl die Zustimmung von VO noch offen gelassen wird, geht die Aushandlung weiter und wird nach wie vor auf einen einzigen potentiellen Partner beschränkt. Andere Permutationen werden (noch) nicht in Betracht gezogen, auch wenn die präferierte Wahl noch nicht gesichert ist. Die Ambiguität des “Wer” wird, wenn auch mit Unterbrechungen, sequentiell abgearbeitet.<sup>15</sup>

**9.2.3. Die diskursive Erhaltung von Mehrdeutigkeit**

Während GJ in bezug auf den Kooperationspartner sehr schnell zu einer Vereinbarung zu kommen trachtet, gestaltet sich die Aushandlung über das “Was” bedeutend vielschichtiger. Sie kann als gutes Beispiel für die in Kap. 5 besprochenen Kommunikationsformen zur Erhaltung von Mehrdeutigkeit gesehen werden. Der Verlauf des gesamten hier analysierten Gesprächsausschnittes ist gekennzeichnet durch Einschätzungsprobleme. Die zu treffende Entscheidung dreht sich um die Frage: Soll die vereinbarte Installation bei “Petrol” als Routinefall (mit Hilfe von Standardoperationsprozeduren) oder als ein Spezialfall (der nach bisher

<sup>14</sup> Weick sieht Selektion im wesentlichen als kognitiven und damit individualistischen Prozeß. Da, wie aus dieser Analyse immer deutlicher wird, Selektion vor allem kommunikativ erfolgen muß, ist seine Konzeption hier zu modifizieren. Dadurch lassen sich auch Widersprüche in seinem Modell zwischen der Betonung der Bedeutung von Interdependenzen auf der einen Seite und der kognitiv-individualistischen Konzeption von Gestaltung, Selektion und Retention auf der anderen Seite überwinden.

<sup>15</sup> Im Unterschied zur Ambiguität des “Was” (vgl. Kap. 9.2.3).

noch nicht versuchten Lösungen verlangt) behandelt werden? Das Oszillieren zwischen den beiden Polen wird bis zur Lösung des Falles in insgesamt sechs Zyklen und auf unterschiedlichsten Ebenen (Gesamtausschnitt, turns, Teile von Turns, Lexemwahl, Intonation) durchgespielt (vgl. Kap. 5.3.3).

Die erstmalige Benennung der zu leistenden Arbeit durch GJ in Fläche 45, nämlich die Installation von "zwei Viertausendern" deutet auf eine eher routinemäßige Abarbeitung hin:

**Textausschnitt 9.3: TB1209: 45-46**

45 GJ[ - wann (imma wir) des mOchn. - - sin ZWA: VierTAUsnda

46 GJ[ zu instaLLIERN. - - in bekannt üblichen Petrolchaos. -

Die jargonhafte Bezeichnung für einen bestimmten Routertyp verweist auf ein ausgereiftes Standardgerät, das bereits hunderte Male installiert worden ist. Doch bereits die nachfolgende Einschränkung ("im bekannt üblichen Petrol-Chaos"<sup>16</sup>) deutet auf Komplikationen und Nicht-Routinen hin. Wie lösen GJ und VO das Problem? Sehen wir uns den *ersten Zyklus* an:

**Textausschnitt 9.4: TB-1209z: 68-83<sup>17</sup>**

68 GJ[ Quatsch.  
JK[ FREINDin so wiest (gredt host.)  
>  
VO[ gēh wie / wie AUFWendig

69 GJ[ des woa da: Jankowitsch.  
JK[ <  
<lacht leise>  
VO[ isn des? du WOAST do bei der BeSPREchung daBEI? -

70 GU[ na. (woa i bei kana dabei) -  
GJ[ AH: da sind Sie zu  
JK[ <ahso><  
<lachend><lacht>

<sup>16</sup> Diese Stelle wird in Kap. 10.2 genauer analysiert werden.

<sup>17</sup> Die kursiv und in Kapitälchen gedruckten Passagen sollen optisch jene Stellen kennzeichnen, die ich als "Plädoyer" für eine Routinebehandlung des Projektes "Petrol" analysiere, die fett gedruckten Stellen markieren Abschnitte, die auf eine Nicht-Routineabarbeitung verweisen. Die Markierungen haben keinerlei intonatorische oder sonstwie inhaltliche Relevanz, sondern sollen lediglich die Lektüre des Transkripts erleichtern.

- 71 GJ [ SPÄT gekommen richtig. <hehe> des woa s. -  
 JK [ > <lacht laut auf>  
 > [ < >  
 VO [ <räuspert sich> a do woast
- 72 GJ [ > NÄ: - richtig ja - na GUT i KENN mi  
 VO [ GOA net dabei noch?
- 73 GJ [ auf jeden Fall so weit AOS. des an sich net SO -  
 VO [ na und
- 74 GJ [ > n:jo? AUFwendig. des is:  
 VO [ WIE AUFwendig IS des? (i mein jetzt in der: /)
- 75 GJ [ PETROL- like holt. - -  
 VO [ ja i mein jetzt nur von der: /
- 76 GJ [ > --\  
 n:a:  
 VO [ ich mein is des: - NEU:land? - mit ein poa Sochn oder is
- 77 GJ [ nicht Neuland.  
 VO [ des - ich ma:n: - wenn man ZWA: Stund durchhacklt - -
- 78 GJ [ > kommt ma DA: - <mh>  
 <leise>  
 VO [ (hättma a Devisn.) - a do is jo des
- 79 VO [ **KOmische** TransLational BRIDging<sup>18</sup> in **irgnd so einer eigen-**
- 80 GJ [ > NÄ: DES IS SCHO WEG DES TRANSLATIONAL  
 VO [ **oatign Form.** oder?
- 81 GJ [ <Bridging>. des gibt s dort nimma. s a  
 <bewußt englische Aussprache>  
 VO [ na dann is des (jo /

<sup>18</sup> Eine nicht mehr dem Stand der Technik entsprechende Verbindung von zwei oder mehreren Standorten

82 GJ[ NORMA:LER ROUTER<sup>19</sup>. NA EH NED. IS E  
 VO[ DANN KONNS JO NED SO KOMPLIZIERT WERDN.)

83 GJ[ es EH ned. na: ich such des grad /  
 VO[ **wos mit ISDN?**<sup>20</sup> na.

Wegen der Unterbrechung durch das Telefonat wendet sich VO an GU für weitere Informationen. Es stellt sich heraus, daß GU bei der Vorbesprechung entgegen den Vermutungen nicht anwesend war<sup>21</sup>, worauf GJ wieder die Gesprächsführung übernimmt mit einer Äußerung, die auf Bekanntheit mit den Umständen bei "Petrol" schließen läßt: "Na gut i kenn mi soweit aus." (Fl. 72f) und auf Routine (des is net SO", Fl. 73). Allerdings wählt er mehrdeutige bzw. unspezifische Referenzen ("des", "nicht SO"), drückt sich also vage aus. VO fragt ebenfalls in einer eher unspezifischen Weise nach (Fl. 73). Während er seine Frage noch spezifizieren möchte, antwortet GJ bereits, so daß es zu einer längeren Turnüberlappung in Fläche 74 kommt. GJ'S Antwort bleibt jedoch mehrdeutig. Die gleichbleibend-steigende Intonation auf der Antwortpartikel "n:jo" und die Echoformulierung "aufwendig" mit fallender Intonation kennzeichnen die Unentschiedenheit bzw. Unentscheidbarkeit in GJ's Antwort. Auch der Versuch, den Aufwendigkeitsgrad durch einen Vergleich auszudrücken, wird einerseits durch die Partikel "eben" abgeschwächt und relativiert, andererseits ist er, strenggenommen, tautologisch, obwohl GJ hier an vermutetes gemeinsam geteiltes Insider-Wissen anspielt (vgl. oben). Obwohl also GJ Bekanntheit signalisiert ("kenn mi aus"), vermittelt er gleichzeitig auch Unentschiedenheit durch die Vagheit seiner Äußerungen, ein Balanceakt, den auch VO wahrnimmt.

Daher präzisiert VO seine Frage dahingehend, daß ihn die technische Komplexheit interessiere (Fl. 75-76). Er übernimmt also die Funktion des In-Zweifel-Ziehens. Das zweimalige Ansetzen zeigt, daß der Planungsprozeß dieser Äußerung relativ komplex ist, um bei GJ nach mehrmaligen bisher vergeblichen Anläufen (Fl. 68f., 73f.) zum Erfolg zu kommen. Der Ausdruck "Neuland" schafft hier zum ersten Mal mehr Klarheit, was VO und Aufwendigkeit mit unterschiedlichen Graduierungen<sup>22</sup> versteht, weshalb GJ auch genauer antworten kann: Er verneint, plädiert also für "Bekanntheit" (Routine). In Fläche 76 wählt VO einen weiteren Zugang zur Bedeutungsdefinition von "Aufwendigkeit", indem er auf die Arbeitsdauer Bezug nimmt, ein Zugang, der noch stärker pragmatisch orientiert ist. Während von der Neuartigkeit der Installation nur aufgrund von bisherigen Erfahrungen auf den Aufwand geschlossen werden kann, würde die Zeitdauer einen direkteren Zugang zur Einschätzung ermöglichen, da es in der gesamten Diskussion nicht um die

<sup>19</sup> Standardmäßige, dem Stand der Technik entsprechende Verbindung

<sup>20</sup> Digitale, schnelle Telefonverbindung

<sup>21</sup> Zur sozialen Funktion dieser Turns vgl. Kap. 9.3.

<sup>22</sup> Ist alles "Neuland", oder nur ein Teil der Installation oder nichts?

Fähigkeiten<sup>23</sup> der Techniker geht, sondern, profan ausgedrückt, darum wann das Wochenende tatsächlich beginnen kann. In der Umformulierung von "aufwendig" zu "Neuland" und zu "zwei Stunden durchhackeln" geschieht die Zusammenführung der Mehrdeutigkeiten in bezug auf den Installationszeitraum und die Art des Aufwandes. Zunächst wird eine graduelle Eigenschaft, die je nach Kontext und Person unterschiedlich und damit mehrdeutig sein kann in eine Entscheidungsvariable übergeführt ("Neuland" ja oder nein), die erstens Mehrdeutigkeit auf Zweideutigkeit reduziert und zweitens direkter an bereits vorhandenes gemeinsam geteiltes Wissen (nämlich an den eigenen technischen Erfahrungshorizont) anschließt. Daraufhin wird die Interdependenz von Art und Zeit verbalisiert und damit der Abarbeitung zugänglich. Die Verwendung des Pluralpronomens der ersten Person in VO's Äußerung (Fl. 78: "hätt ma a Devisn") ist ein Indiz dafür, daß VO bereit ist, die Frage der Teamzusammensetzung im Sinne GJ's zu lösen. Sobald nun VO für die Abschätzbarkeit des Aufwandes ("zwa Stundn durchhackeln") plädiert (Routine), stimmt GJ lediglich schwach zu. Die gleichbleibende Intonation auf der Interjektion "hm" (Fl. 78) läßt die Zustimmung weitgehend offen, drückt Skepsis und Zweifel aus. Hier haben wir zum ersten, aber nicht zum letzten Mal (vgl. unten) den Fall, daß GJ den zweifelnden Part übernimmt, sobald VO sich zuversichtlich äußert. Das Oszillieren wird als mit wechselnden Rollen durchgespielt.

Auf die geäußerte leichte Skepsis von Jezek reagiert VO mit einem weiteren Einwand (Fl. 78ff.) "a do is des komische translational Bridging in irgend so einer eigenartigen Form." Die bei Petrol verwendete technische Verbindung des "Translational Bridging" wird als "komisch" und "eigenartig" charakterisiert (Fl. 79-80) und somit als potentiell aufwandserhöhend, was die vorher getroffene Einschätzung gefährden würde. Wiederum ein Ausdruck von *Mißtrauen in die Routineabarbeitung*. GJ beruhigt VO, vor allem durch die Verwendung der Lexeme "normal" und "Router" (Fl. 82), die wiederum Routine und damit Einschätzbarkeit des Aufwandes signalisieren. In Fläche 81-83 wird zum ersten Mal von beiden eine gemeinsame Einschätzung festgehalten, nämlich daß die Kompliziertheit der Installation nicht besonders hoch ist. Was in der ersten Runde noch relativ vage als "Nicht-Neuland"(Fl. 77) und zwei Stunden "intensive Arbeit" (Fl. 77) charakterisiert war und von GJ eher zögerlich bestätigt wurde (Fl. 78), wird hier in technischen Fachausdrücken präzisiert (kein "translational bridging", "normale" Router). Daraus wird der Schluß gezogen, daß "des ganze ned so kompliziert" ist (Fl. 81-82).

Hier wäre eine mögliche Ausstiegsstelle aus dem Terminverhandlungsmuster: Konsens in bezug auf die Einschätzung der Komplexität, abschließende gegenseitige Bestätigung. Sie wird von VO allerdings nicht genutzt, sondern

---

<sup>23</sup> Die wären betroffen, wenn die Komplexität der Installation z.B. ein Grund wäre, daß VO überfordert wäre oder für die Installation unverhältnismäßig mehr Zeit brauchen würde als ein anderer Techniker. Dies ist aber gerade nicht der Fall, weil etwa in den Interviews immer wieder betont wird, welche Qualitäten alle Techniker, aber insbesondere auch VO hätten.



derselbe Prozeß wird in bezug auf ein weiteres technisches Detail – “ISDN”<sup>24</sup>- in einem zweiten Zyklus noch einmal durchlaufen.

**Textausschnitt 9.5: TB-1209z: 83-88**

- 83 GJ[ es EH ned. na: ich such des grad /  
VO[ **wos mit ISDN?**<sup>25</sup> na.
- 84 GJ[ PETROL da. - A: **doch mit ISDN.**  
VO[ SCHOUN mit ISDN. - -
- 85 GJ [ < > <doch mit ISDN.> wobei i ned  
VO [ <lacht> <lachend>  
<he he he> <(seh ma di on.)> <he > <oe:he  
<lacht> <lachend> <lacht> <lachend>
- 86 GJ [ SAGN möcht / <hehe drei (EX TE EL)>  
VO [ gleich drei (EX TE hihi EX TE EL)> <lachend> <he  
<
- 87 GJ[ NA: IS NET SO SCHLIMM:.  
VO [ wenn des die POST nicht merkt >  
lachend>
- 88 GJ[ - - also des IS des.  
> /  
VO [ jo mochma des. wo / wo san die STANdorte do

Als sich nach einigem Blättern in den Unterlagen (Fl. 83) doch herausstellt, daß “ISDN”-Verbindungen vorhanden sind (Fl. 84), wird diese potentielle Verkomplizierung mit einigen scherzhaften Bemerkungen und gemeinsamem Lachen (Fl. 83-86) zur Kenntnis genommen. GJ bewertet abschließend den Arbeitsaufwand als “nicht so schlimm” (Fl. 87), also als eine Form von Routine. Nun stimmt VO in Fläche 88 der gemeinsamen Installation zu. Die Mehrdeutigkeit in bezug auf die Teamkooperation ist damit auf Eindeutigkeit reduziert. Die Verwendung des Pluralpronomens der ersten Person durch VO betont auch sprachlich die Gemeinsamkeit des Handelns und den Konsens in der Lösungsfindung. Auf die Zustimmung von VO folgt die Kenntnisnahme und reziproke Bestätigung von GJ (Fl. 88), womit zum nächsten Projekt übergegangen werden könnte. Das Muster der Terminvereinbarung (Rehbein/Kameyama/Maleck1994) wäre abgeschlossen.

<sup>24</sup> Eine neuartige, schnelle Verbindungsmöglichkeit über das Telefonnetz, die allerdings den Nachteil hat, daß die Postverwaltung beteiligt ist, die nicht immer so flexibel und schnell reagiert, wie sich die Techniker von NRX das wünschen würden. Darauf beziehen sich auch die Anspielungen in den Flächen 85-87.

<sup>25</sup> Digitale, schnelle Telefonverbindung

Doch es wird ein *dritter Zyklus* durchlaufen.

**Textausschnitt 9.6: TB-1209z: 88-94**

- 88
- |                    |                              |
|--------------------|------------------------------|
| GJ[ - -            | also des IS des.             |
| >                  | /                            |
| VO[ jo mochma des. | wo / wo san die STANDorte do |
- 89
- |  |                 |
|--|-----------------|
| GJ[ des is WIE:N und des is LoBA:U. also is BEIdes Wien. |                 |
| >  | /               |
| VO[ da?  | <mh -><br><sehr |
- 90
- |   |  |
|---|--|
| GJ[ da gibt s EBM: diese LUStige (VAX) <sup>26</sup> auf dem Ethernet <sup>27</sup> |  |
| VO[ hoch>   |  |
- 91
- |   |  |
|---|--|
| GJ[ DA - nua den an - Token RING <sup>28</sup> (i: vom goi / DO woa |  |
| VO[ (is des a so a Bridging?)                                       |  |
- 92
- |  |  |
|--|--|
| GJ[ so a Bridging do dazwischn). jojo. |  |
| VO[ ja. und? AI-PI-Router              |  |
- 93
- |   |  |
|---|--|
| GJ[ und AI-PI-Router und AI-Pe-IX. hom die. - des (ÄUßre) |  |
| VO[ und (AI Pi ix oda wos?)                               |  |
- 94
- |   |  |
|---|--|
| GJ[ Bridging <sup>29</sup> - - DES IS AI-(PI) <sup>30</sup> do gonz normal. und AI-(Pe) |  |
| VO[ njo - MOCH  |  |

Wie bereits in Fläche 78 und 83 fällt VO wieder in den potentiell abschließenden Turn von GJ ein. Überlappung an potentiellen Musterausstiegspositionen verhindert die Beendigung des Musters und ist dadurch ambiguitätserhaltend. Diesmal bewirkt VO dies mit der Frage nach den Standorten der Geräte (Fl. 88f). Daß er sie erst jetzt anspricht, deutet darauf hin, daß er ungefähr Bescheid wußte, denn ansonsten hätten eventuelle Fahrzeiten und damit erhöhter Zeitaufwand bereits bei der Ausverhandlung der Teamvereinbarung thematisiert werden müssen. Da beide in Wien, dem Sitz des Unternehmens stehen, ist das eine weitere beruhigende Information.

<sup>26</sup> Eine Gerätemarke

<sup>27</sup> Ethernet: Eine Netzwerkform zur Verbindung von zwei Standorten

<sup>28</sup> Eine weitere Netzwerkform zur Verbindung von zwei Standorten

<sup>29</sup> Eine weitere Netzwerkform zur Verbindung von zwei Standorten

<sup>30</sup> IP und IPX sind Protokolle zur Verbindung von Standorten

Durch Selbstselektion gibt GJ zusätzliche, nicht von VO erfragte Informationen über die Art der Installation (Fl. 90). Er erhöht wiederum selbst die bereits so weit reduzierte Ambiguität, daß beide Techniker aktiv werden könnten, zieht also seine eigene Einschätzung wieder in Zweifel. GJ charakterisiert einige Geräte als "lustig", eine für technische Geräte ungewöhnliche Attribution, die dazu angetan ist, die Ambiguität wohl in die Richtung zu erhöhen, daß sie "nicht standardmäßig" seien und dadurch bei der Installation "potentiell Probleme machen" könnten. Obwohl die *Geräte* möglicherweise nicht unproblematisch sind, sind die *Übertragungsprotokolle* Standardverbindungen (Fl. 94), wie VO mit einer Entscheidungsfrage nach der Art der Übertragung, erarbeitet, die von GJ zur Gänze bestätigt werden (Fl. 92-95). Dadurch wird die Mehrdeutigkeit (in bezug auf Installationskomplexität und -aufwand) wieder reduziert, VO bestätigt seine in Fläche 88 getroffene Kooperationsbereitschaft (Fl. 95).

Doch auch diesem Anlauf folgt ein weiterer, *vierter Zyklus*.

**Textausschnitt 9.7: TB-1209z: 95-101**

95	<p>&gt; GJ [ -IX und /</p> <p>VO [ ma des am Freitag. - <b>des is verEINbart aber schon. für</b></p>	<p>/\ &lt;joo&gt; &lt;laut&gt;</p>
96	<p>&gt; GJ [ DES IS: V:ER-EINBART. / \ / und hoch&gt;</p> <p>VO [ <b>DEN Freitag.</b></p>	<p>ISDN-Ter(nal)-Adapter<sup>31</sup> &lt;verschliffen&gt; (na i man do kann ma eh)</p>
97	<p>&gt; GJ [ - - für PETROL. - ah ja. hoffentlich hat der Freddie:<sup>32</sup></p>	
98	<p>GJ [ DEN: (grad schau i des) VO [ <b>(und) san die DO?</b> <b>i ma:n is des DO</b></p>	
99	<p>VO [ <b>überhaupt: für NÄCHste Wochn donn? - geht si des AUS? -</b></p>	
100	<p>GJ [ WEIL DIE MÜSSN WIR NET LIEFERN. ES IS: - ÖH: / ES BE- JK [ wos do?.</p>	
101	<p>GJ [ STELLT DIE PETROL. ES HOD ALLES DIE PETROL. - VO [ <b>I:RGEND-</b></p>	

<sup>31</sup> Bestimmte zur Verbindung notwendige Geräte

<sup>32</sup> Alfred Förster, Leiter der Verkaufsabteilung

Wieder ist eine ähnliche Struktur zu erkennen: VO bestätigt die Vereinbarung ("Mach ma des am Freitag", Fl. 94-95), schließt aber unmittelbar daran eine weitere Klärungsfrage und stellt damit die soeben kommunikativ erreichte gemeinsame Bedeutungsfestlegung erneut zur Diskussion. Diesmal richten sich seine Zweifel auf die Verbindlichkeit der Terminvereinbarung<sup>33</sup>:

- Ist er mit dem Kunden abgesprochen (Fl. 95)?
- Handelt es sich tatsächlich um den *nächsten* Freitag (Fl. 96)?
- Können diese Vereinbarungen von seiten NRX eingehalten werden? Hier hakt VO nach und versucht in einer dreifachen Frage (Fl. 98-99) zu eruieren, ob die Komponenten termingerecht geliefert werden könnten. Wiederum forciert der relativ kurzfristige Termin seine Zweifel ("geht si des aus?", Fl. 98).

Das mehrmalige In-Zweifel-Ziehen von VO zeitigt seine ersten Wirkungen und fördert Informationen/potentielle Probleme zutage, die sonst möglicherweise verborgen geblieben wären. Die steigend-fallende Intonation auf der Interjektion (Fl. 97) bezeugt das Überraschungsmoment für GJ: Möglicherweise fehlen einige entscheidende Komponenten, die ein Verkäufer (Freddie = AF) von NRX hätte bestellen sollen. GJ stellt klar, daß es sich nicht um die Terminal-Adapter handelt, wie VO möglicherweise vermutet.<sup>34</sup> Diese würden nämlich von "Petrol" selbst und unabhängig von NRX bestellt (Fl. 100-101). Auffallend ist die Präsensverwendung von "bestellen" (Fl. 100f.) und "haben" (Fl. 101). Beide Verba stehen im Präsens, was einen Widerspruch erzeugt: Denn etwas zu Bestellendes kann noch nicht in jemandes Besitz sein. Diese Formulierung drückt dadurch das Dilemma des Technikers aus, von etwas abhängig zu sein, das nicht unter seiner Kontrolle steht: ob nämlich die Ware bereits beim Kunden ist oder nicht, der Unterschied zwischen Bestellen und Haben<sup>35</sup>. In erstaunlich kleinen, sehr feinen sprachlichen Nuancierungen (Tempusverwendung!) können größere Zusammenhänge ihre Entsprechungen finden, damit einerseits die Unsicherheit widerspiegeln, sie aber auch gleichzeitig wieder konstituieren. Würde GJ nicht sprachlich seine Einschätzung in dieser Abstufung kommunizieren<sup>36</sup>, könnte VO (oder ein anderer

---

<sup>33</sup> Die wiederholte Vergewisserung von VO bezüglich des Termins 23.9. ruht möglicherweise auch daher, daß er ungewöhnlich kurzfristig ist, nämlich nicht einmal zwei Wochen im voraus. Im allgemeinen werden Termine 3 bis 4 Wochen vorher festgelegt. Die kurze Frist bewirkt, daß die Verbindlichkeit der Vereinbarung höher sein muß, da eventuelle Änderungen (Absagen, Verschiebungen) größere Probleme bei der Umdisponierung verursachen können als wenn längere Zeiträume zur Verfügung stehen. Geringere Flexibilität erfordert höhere Verbindlichkeit (= Vertrauen in die Retention).

<sup>34</sup> GJ's Interjektion des erstaunenden Erinnerns (Fl. 96) steht im unmittelbaren Kontext dieser Komponenten (Fl. 95), so daß dieser Schluß leicht gezogen werden kann.

<sup>35</sup> Vereinbart ist offensichtlich, daß die Ware bis zum 23.9. vorhanden ist, sonst hätte der Termin keinen Sinn (Vertrauen in die Selektion). Auf der anderen Seite steht die schlechte Erfahrung mit NRX-eigenen Bestellungen und Lieferschwierigkeiten (Vertrauen in die Retention) (vgl. dazu auch Kap. 8.2.5 und Textausschnitt 8.11).

<sup>36</sup> Dies muß kein bewußter Prozeß sein, im Gegenteil, in diesem Fall hätte er vermutlich explizitere Indikatoren zum Ausdruck von Ungewißheit verwendet. Dies bedeutet jedoch nicht, daß die feinen Relevanzmarkierungen nicht von den Interaktanten wahrgenommen werden.

Interaktant) nicht darauf reagieren und hätte sie (zumindest auf das unmittelbare Gespräch) auch keine Auswirkung (vgl. Fl. 173-175 im Transkript und Kap. 9.4). Diese Unsicherheit des (zukünftigen) Vorhandenseins der Terminaladapter bei Petrol kann vorläufig nicht zwischen VO und GJ geklärt werden (schließlich ist das Vorhandensein am Installationstag und nicht am Technikbesprechungstag ausschlaggebend).

GJ versucht jedenfalls zu beruhigen, indem er darauf verweist, daß die Bereitstellung der Komponenten in die Kompetenz von "Petrol" falle, eine für NRX eher ungewöhnliche Vorgangsweise. Hier wird zum ersten Mal eine Interdependenz, eine Abhängigkeit mit firmenexternen Personen angesprochen (Fl. 100).

Die unübliche Vorgangsweise der Bestellung führt in einem *fünften Zyklus* zum nächsten Problem, nämlich der Qualität der bestellten Ware.

**Textausschnitt 9.8: TB-1209z: 101-104**

101 GJ[ stellt die PETROL. es hod ALLes die PETROL. -  
VO[ I:RGEND-

102 GJ[ IRgndwö:che Terminal-Adapter. -  
VO[ wö:che TERminal-Adapter?

103 GJ[ naja SICHa. na es: -  
JK[ i mein dann nimmst halt an  
> --\  
VO[ n:a.

104 GJ[ jo (notfalls nehm i so an a)  
JK[ Stollmann mit. <hahaha hahaha>  
> <lacht>  
VO[ NA. nā wir nehmen NA. - habm

Das Problem der Gültigkeit der Terminvereinbarung, dessen Komplexität in erster Linie eine von Interdependenzen ist, führt diskursiv unmittelbar zu einer weiteren Problematik in bezug auf technische Komplexität. Nach der Klärung der verbindenden Geräte, der zur Verfügung stehenden Leitungen ergibt sich aus der Bestellung der Terminaladapter durch den Kunden selbst eine neue Unklarheit (Erhöhung der Mehrdeutigkeit).

Die ungläubige Reaktion von VO, die durch die Längung und die gleichbleibend-fallende Intonation zum Ausdruck gebracht wird (Fl. 103), deutet auf von ihm vermutete Probleme hin. GJ weist VO's Überraschung zurück und stellt diese Vorgangsweise als unproblematisch hin (naja SICHa", Fl. 103). Einen darauf folgenden Beschwichtigungsversuch ("na es") führt er nicht zu Ende, da Josef Kratky in einer Textplanungspause von GJ eine Lösung vorschlägt. Obwohl die möglichen

Schwierigkeiten nicht konkret angesprochen werden, scheinen alle drei Techniker um die Art der Problematik zu wissen: VO, der sie anspricht, GJ, der zu beschwichtigen versucht, JK, der einen Lösungsvorschlag zur Diskussion stellt. Der diskursive Umgang damit (in mehreren Blöcken (103-105, 114ff., 131ff.; GJ begrüßt JK'S Vorschlag, VO lehnt ihn ab) wird in Kap. 9.3 ausführlich diskutiert werden.

Doch GJ'S Aufmerksamkeit ist von dem anderen, in Fläche 97-98 aufgetauchten Problem in Anspruch genommen (die Bestellung durch Alfred Förster von der Verkaufsabteilung), mit dem er sich nun direkt an GU wendet. (vgl. Kap. 9.3).

Während GU das Ergebnis in den Computer tippt, versucht VO eine weitere technische Bedeutungsunsicherheit zu klären in bezug auf die möglicherweise Probleme verursachende ISDN-Leitung (vgl. auch Fl. 83-87). GJ beschwichtigt, indem er einerseits auf die ausschließliche Sicherungsfunktion dieses Leitungstyps und andererseits auf die ohnehin mehrere Termine beanspruchende Gesamtinstallation verweist. Diese Mehrdeutigkeit wird als nicht relevant eingestuft, muß also nicht weiter diskursiv bearbeitet werden.

#### **Textausschnitt 9.9: TB-1209z: 111-114**

```

111  GU [ KLÄrn ->
      [ handlungsbegleitend>
      GJ[ nanana das REIN
      VO[ und des ISDN is REIN: BACKup in diesem (Fall).

```

```

112  GJ[ BACKup. wenn des NET geht is de facto A: WURSCHT. -
      VO[ nja

```

```

113  GU [ <JETZTA
      [ <diktierend>
      VO[ (i mein nur) - do muß ma WIEda HIN- ra:sn. ned? für den

```

```

114  GU[ KLÄRT>
      GJ[ jo do: mu<ß:> ma sowieSO no ÖFter HINra:sn.
      [ <stimmhaft>
      VO[ - (xxxx) DU! -

```

Nach einigen Unterbrechungen und "Störungen" der Kooperationsvereinbarung, die aufgrund ihres Interdependenzcharakters in Kap. 9.3 besprochen werden, nimmt die Aushandlung zwischen VO und GJ ab Fläche 155 ihren letzten Anlauf (*sechster Zyklus*).

#### **Textausschnitt 9.10: TB-1209z: 155-165**

```

155  GU[ - - na: i hob des FOISCH gschriebm. -
      VO[ gut. wos KÖMMA ob

```

- 156 VO[ SECHzehn Uhr?<sup>37</sup> is do nua jetzt UMzusteckn die LEItung -
- 157 GJ[ JO. do is eine HUNdert / Eine Hundert-  
VO[ die beSTEHende? wird verWENdet. ned?
- 158 GJ[ ACHTnZWANziga<sup>38</sup> DEAzzeit (die inZWISCHN /)  
VO[ und die KRIEGN wir dann / ab SECH-
- 159 GJ[ die KRIEGN / geNAO.  
VO[ zehn Uhr können wir die HABM. des haaßt wenn wia: wos
- 160 GJ[ vieLEICHT auch a bissl FRÜ:HA wenn wir holt  
VO[ was I: - um FUFzehn Uhr
- 161 >[  
GJ[ a bissl früha: AUFTauchen (mh)  
VO[ oda so DOAT san: SPÄTestns ja? dann: KÖMMa
- 162 >[ /  
GJ[ ja  
VO[ des OIS a VOAbereitn - KONfiguRIERN dann BRAUCH ma ned -
- 163 GJ[ NUA es is a komPLETT NEUe InstallaTION. des haaßt die  
VO[ (sonst übaNACHT ma doat.)
- 164 >[ /  
GJ[ ganzn IP-ADRESSN<sup>39</sup>: es is: - von: NULL WEG. -mh  
VO[ und DES: is
- 165 GJ[ na des is soweit VOAbereitet. sie WISSN olle  
VO[ VOAbereitet? oda (xxxx xxx)
- 166 GJ[ ADRESSN sie hobm a KOPIE von dem GANzn sie STELLn den

<sup>37</sup> VO kommt wieder auf Anfangsthema bei Petrol zurück (16-Uhr-Termin)

<sup>38</sup> Leitungstyp

<sup>39</sup> Hierarchisch aufgebaute Kennnummern, damit die verbundenen Computer im Netz einander auch tatsächlich finden (vergleichbar mit Telefonnummern, die ebenfalls nach Landeskennzeichnung, Vorwahl, eigentliche Nummer Durchwahl usw. unterschieden werden).

- 167 GJ[ NoVELL-Server<sup>40</sup> UM: - DES wird der (Felsnbrunner<sup>41</sup>) hoff-  
> [ \/  
VO [ mhm
- 168 GJ[ **enlich** SCHOFFM. -  
VO [ <SOLLTE DANN NICHT SO KOMPLIZIERT  
<leise
- 169 GJ[ **naJO.** - - daß ma dort VAXN<sup>42</sup> - weil DIE ham dort  
VO [ werdn.>  
>
- 170 GJ[ OLLe möglichn LEUTln von da VAX - von der BeTREUung
- 171 GJ[ von der FIRma den hobm s organiSIERT der - DREHT die IP-
- 172 GJ[ Adresse auf der VAX und das (DEfault-PAGE) und die
- 173 GJ[ ganzn Sochn UM - ALSO ES **SOLLTE** SOWEIT - / i ruaf ihn

Hier dreht sich die kommunikative Aufgabenteilung systematisch um: Während VO nun den bestätigenden Part übernimmt, kommt GJ die Rolle des Zweiflers und Mißtrauenden zu. Er diskreditiert damit quasi seine eigene implizite Einschätzung zu Beginn.

- In Fl. 156/57 minimiert VO das Problem kommunikativ ("nur eine bestehende Leitung umzustecken") und betont die Vorbereitungsmöglichkeit zu einem früheren Zeitpunkt (Fl. 161/62)
- Hierauf hakt Jezek mit einer adversativen Partikel ein: "Na es is a komplett neue Installation" (Fl. 163);
- er betont den relativ großen Zeitaufwand: "von null weg" (Fl. 164);
- und verweist, – ganz wichtig: auf Interdependenzen: "sie", nämlich Mitarbeiter von Petrol (Fl. 165, 166): Von diesen Vorbereitungen hängt der Aufwand oder überhaupt die Durchführbarkeit ihrer eigenen Arbeiten ab.
- Das Adverb "hoffentlich" (Fl. 167/68) schließlich verweist darauf, daß hier möglicherweise bereits nicht besonders ermutigende Erfahrungen zugrundeliegen. Gleichzeitig beinhaltet die Formulierung mit dem stark betonten Deiktikum "DES" in Fläche 167 einen Hinweis darauf, daß GJ die Umstellung des Servers als keine besonders komplizierte Angelegenheit betrachtet. Die

<sup>40</sup> Ein Computer mit einer bestimmten Software (Novell), der die Vernetzung "koordiniert"

<sup>41</sup> Technischer Mitarbeiter von Petrol

<sup>42</sup> Ebenfalls ein Computer mit einer anderen Software



Formulierung drückt *zugleich Unsicherheit, Zweifel, aber auch einen hohen Grad der Erfolgswahrscheinlichkeit* aus, ist in sich also ambig formuliert. VO stimmt der Einschätzung des (relativ geringen) Schwierigkeitsgrades zu (Fl. 168-169), während GJ selbst wieder den zweifelnden Aspekt der Interaktion übernimmt (Fl. 169).

Beide Akteure wirken also in der Erhaltung der Ambiguität interaktiv zusammen, Mehrdeutigkeit wird *in* der Interaktion, *als* Interaktion aufrecht erhalten.

Daß sich aufgrund der Nachfragen von VO ergibt, daß andere Dinge und Personen noch zusätzlich koordiniert werden müssen – und die Folgen daraus –, wird in den Kapiteln 9.3 und 9.4 besprochen.

### 9.3. Komplexität: Die Effizienz der Parallelität

Komplexität ist ein wesentliches Kriterium des Organisierens (vgl. Kap. 4.1), und zwar in dem Sinne, daß Organisieren Strukturierung von ungeordneten "Ereignisflüssen" (Weick 1995, Schütz 1960) sowie Reduktion von Mehrdeutigkeit und Ungewißheit ist (vgl. Kap. 2.3). Organisieren ist die Ordnung von Komplexität. Ordnung bedeutet immer auch eine Reduktion von (potentieller) Information. Um den gefährlichen Folgen einer derartigen Reduktion zu entgehen, ist es notwendig, in der einen oder anderen Form Ambiguität und damit alternative Optionen wieder einzuführen. Eine Form ist, wie in den vorangegangenen Kapiteln (vgl. Kap. 9.2) beschrieben, das In-Zweifel-Ziehen von Entscheidungen und Entscheidungsgrundlagen, die zyklische Steigerung und Reduzierung von Mehrdeutigkeit. Als weitere Möglichkeit bietet sich ein spezifischer Umgang mit Interdependenzen (als Ausmaß wechselseitiger Rückkoppelung) an. Interdependenzen sind eine Frage der Interpretation durch die Interaktanten und ihrer Bereitschaft, sie wahrzunehmen. Dies setzt voraus, nicht nur lineare Kausalitätsketten, sondern wechselseitige Bedingungen und Bedingtheiten zu akzeptieren, was wiederum zur Folge hat, daß Probleme, Projekte und Ereignisse nicht (nur) sequentiell und bis zum Ende bearbeitet werden können, sondern häufig parallel und unvollständig zu prozessieren sind.

Auf der Oberfläche eines Textes läßt sich in vorderster Linie eine Realisierung als Abweichung vom zur Diskussion stehenden Thema beobachten. Jede Interdependenz kann zunächst als Themendiversion begriffen werden, als Störung in einer traditionellen Sichtweise, die vom Hauptthema ablenkt und nicht unmittelbar dazugehört. Dies würde allerdings einem Modell entsprechen, das von einer idealen linearen Abarbeitung von Agenden ausgeht, dem wiederum Annahmen über Zweckrationalität von Organisationen zugrundeliegen, eine Konzeption, die mit der hier vertretenen nicht kompatibel ist. Gerade wegen der wechselseitigen Abhängigkeiten und beschränkter Rationalität ist es nicht möglich, einen Topos unabhängig von anderen Themen zu betrachten. Die zu erwartende (und anzutreffende) Komplexität und Vielschichtigkeit von organisatorischen Interaktionen

wie der hier besprochenen ist gerade Ausdruck dieser Interdependenzen, in denen ein Thema nur dann zufriedenstellend abgeschlossen werden und als Grundlage für weiteres Handeln dienen kann, wenn zuvor oder danach oder gleichzeitig andere, mit dem Hauptthema zusammenhängende Aspekte ebenfalls behandelt und abgearbeitet werden bzw. worden sind. Damit möchte ich mich in diesem Abschnitt näher beschäftigen.

Die Grenze der (wahrgenommenen) Zusammenhänge und Interdependenzen ist in zweifacher Weise willkürlich: Sie wird erstens von den Interaktanten dort gezogen, wo entweder ihre Verarbeitungs- bzw. Wahrnehmungskapazität ("beschränkte Rationalität", vgl. Kap. 2.3) oder ihre Bereitschaft, Komplexität (und Ambiguität) zu erhöhen, aufhört.<sup>43</sup> Dieselben Einschränkungen gelten zweitens in analoger Weise für den Beobachter (Forscher). Er kann lediglich den Vorteil der wiederholten Zugänglichkeit durch das Transkript und das Glück, nicht ad hoc und mit möglichen Konsequenzen Entscheidungen treffen zu müssen, für sich geltend machen.

### *9.3.1. Interdependenz als ubiquitäres Phänomen*

Nimmt man die Überlegungen zu zirkulärer Kausalität in Organisationen (bzw. Systemen allgemein) ernst, dann ist zu erwarten, daß Interdependenzen die Regel und nicht die Ausnahme sind. In der Tat kann der vorliegende Gesprächsausschnitt, als die gesamte Besprechung des Projekts "Petrol" insgesamt als das Ergebnis einer Interdependenz gesehen werden, in der weitere Interdependenzen angesprochen, ignoriert oder abgehandelt werden, die wiederum mit anderen Bereichen in Zusammenhang stehen. Denn bereits in der Einführung des Projektes in Fläche 33 (vgl. auch Kap. 9.2) spricht GU die erste vermutete Interdependenz an: daß nämlich der Ausfall eines Fortbildungsseminars auch Auswirkungen auf das laufende Projekt habe (nämlich daß abzuwarten bzw. nichts zu installieren sei) und es damit der Retention überantwortet werden könne. Wie der weitere Verlauf der Besprechung gezeigt hat, ist diese Annahme GU's falsch (vgl. Kap.9.2.1 und 9.4), die Organisation des Termins nimmt im Gegenteil viel Zeit und kommunikativen Aufwand in Anspruch. Diese Verschachtelung von Interdependenzen legt die Vermutung nahe, daß einfache linear-kausale Ursachen und Wirkungen wohl die seltene Ausnahme darstellen, während der Entdeckung (und Abarbeitung) von Komplexität nur durch die Wahrnehmung bzw. Wahrnehmbarkeit Grenzen gesetzt sind.

---

<sup>43</sup> Die Grenze, wann Mehrdeutigkeit zu Nichthandeln (Lähmung) führt, ist individuell und organisationsspezifisch. Organisationen unterscheiden sich nicht zuletzt bezüglich des Grades der tolerierbaren Mehrdeutigkeit deutlich (Weick 1995: 276).

## 9.3.2. Ambiguitätstoleranz: Ignorieren von Interdependenzen

In Fläche 37 bringt JK ein Thema ins Spiel, das als weitere Interdependenz gesehen werden kann, während GJ versucht, sich mit VO über den Installationstermin einig zu werden:

**Textausschnitt 9.11: TB-1209z: 37-45**

- 37 JK[ obo
- 38 GJ[ hm?  
JK[ deine sechzehn MB brauchi do da. - - do brauch i  
VO[ und WANN is
- 39 GJ[ schlecht<he> wieSO?  
JK[ die sechzehn MB. - <lacht auf>  
VO[ des OLLes? (bestö sie
- 40 GU[ <ah> hom wir schon  
GJ[ njo. (türlichst) <atmet stöhnend aus>  
JK[ eifoch) (Oida.) ((5 sec))
- 41 GU[ ZigaRETTn?  
JK[ na. fünf Minutn  
VO[ <na.> ge::h. es is EH so a SCH:EIBliche  
<sehr hoch>
- 42 GJ[ mochn SIE des mit<MIR?>  
JK[ sperrts auf. - - <Stimme überschlägt>  
VO[ Luft heRINNen do. moch a Fenster auf. wann

Bestimmte Komponenten (Speicherchips), die an und für sich für das Petrol-Projekt vorgesehen sind (“deine 16 MB”; Fl. 38), würden anderweitig für ein als dringender eingestuftes Problem gebraucht. Die Umwidmung von Bestandteilen und Installationskomponenten ist bei NRX “institutionalisiert” und läuft im Firmenjargon unter dem Begriff des “Swappens” (vgl. Kap. 8). Wegen seines routinemäßigen Vorkommens fällt auch die Reaktion GJ’s moderat aus, denn immerhin muß nun für das Petrol-Projekt auch eine andere Lösung gefunden werden, wobei er auf JK’s Vorschlag, neue Chips zu bestellen, eher skeptisch und ironisch reagiert (Fl. 39-40). Damit ist das Problem nicht endgültig aus dem Weg, die angepeilte Lösung bleibt vage, es werden weder von GJ noch von JK konkrete Schritte thematisiert. Der dritte Zug der Absicherung wird ausgelassen, das Ergebnis bzw. die Verantwortlichkeit bleibt in Schwebe. Dies ist eine Form von Ambiguitätstoleranz: Sichtbar werdende Probleme (in diesem Fall die fehlenden Speicherkomponenten) werden nicht zu Ende diskutiert, alle Beteiligten können mit dem Ausmaß an Unsicherheit so weit

umgehen, daß sie ihre Handlungsfähigkeit nicht entscheidend eingeschränkt sehen: Insbesondere GJ, der u.U. Handlungsbedarf hätte, fährt mit der Terminvereinbarung fort, aber auch JK ist zufriedengestellt. Das Problem wird im Laufe der gesamten Technikbesprechung (nicht nur der Besprechung des Petrol-Projektes) nicht mehr weiter verfolgt.

Gleich zu Beginn des Gesprächsausschnittes finden wir damit ein Beispiel für das (zumindest teilweise) Ignorieren von Interdependenzen. Dadurch wird Komplexität reduziert, allerdings auch das Gelingen des Projekts gefährdet. Insofern ist diese Stelle ebenfalls ein gutes Beispiel für die Notwendigkeit der Balance zwischen Ambiguitätsreduktion und –erhalt.<sup>44</sup> Von Bedeutung ist, daß dieser Einschub, der durch die Interdependenz von Installationstermin und dazu notwendigen, aber nicht zur Verfügung stehenden Komponenten bedingt ist, *parallel* zum “Hauptthema”<sup>45</sup> der Terminvereinbarung zwischen GJ und VO stattfindet, und zwar im wörtlichen Sinne, daß nämlich beide Agenden gleichzeitig und nebeneinander besprochen werden. Durch die Überlappung der Redebeiträge in Fläche 38-39 wird dies deutlich (vgl. dazu ausführlicher Kap. 0). Aus dem Transkript wird auch klar, daß sich zunächst die “Nebenagenda”, an der GJ ebenfalls als zentrale Bezugsperson dieses Projektes beteiligt ist, durchsetzt, daß also VO’s Frage zunächst nicht bearbeitet wird. Nach einer Pause von fünf Sekunden verursacht GU eine externe Störung (“Zigaretten”<sup>46</sup>), in der die Beteiligten bereits bekannte Positionen beziehen, und erst anschließend greift GJ wieder das “Hauptthema” auf (Fl. 42f.) (vgl. Kap. 9.1.1).

---

<sup>44</sup> Die Auswirkungen der Nichtbeachtung sind in meinem Material nicht dokumentiert. Da jedoch das gesamte Projekt verschoben wurde (vgl. Kap. 9.4), kann angenommen werden, daß das Fehlen der Speicherchips keine gravierenden Folgen hatte. Wenn diese Annahme stimmt, war die Reduktion von Komplexität durch Ignorieren von Interdependenzen erfolgreich.

<sup>45</sup> Die Anführungszeichen sollen darauf hinweisen, daß die Unterscheidung in Haupt- und Nebenthemen relativ willkürlich ist und möglicherweise erst *a posteriori* (bei der Analyse) festgestellt werden kann. Die Definition hängt auch von der Perspektive der Interaktanten ab. So kann es z.B. durchaus sein, daß für GU das Hauptthema ein anderes, nämlich die Überlegungen zur Eintragung des vorher besprochenen Projektes in die Computerdatenbank ist. Seine Einschätzung, die er in der Einleitung äußert, scheint er ungeachtet der Diskussion der anderen Interaktanten bis zu Fläche 61 nicht zu ändern. Auch JK verfolgt immer wieder andere Themen, die aus seiner Perspektive offenbar zentraler sind (vgl. z.B. Fläche 48 und unten). Letztlich scheinen andere Themen zeitweise wichtiger zu sein (z.B. die prinzipielle Schwierigkeit mit Freitagnachmittagsterminen oder die Diskussion um die Bereitstellung von Testgeräten; vgl. unten).

<sup>46</sup> Auch die Diskussion um eine Rauchpause bzw. Beschaffung von Zigaretten könnte als Interdependenz erfaßt werden, nämlich als Abhängigkeit des Rauchbedürfnisses der Raucher von der Länge (Fortschreiten) der Besprechung, der dadurch abnehmenden Luftqualität und des steigenden Leidens der Nichtraucher, bis diese Spirale zu einem bestimmten Punkt auf der Zeitachse zu einer so starken Abweichung führt, daß sie zum Thema wird. In hier verwendeten Zusammenhang sollen allerdings nur solche Interdependenzen, die thematisch (und nicht zeitlich) bedingt sind, berücksichtigt werden.

## 9.3.3. Flexibilität oder Vermeidung von Gesichtsverlust?

In den Flächen 53 bis 62 wird ein weiteres Problem parallel zum laufenden "Hauptthema" bearbeitet. Es wird von GJ eingeführt im unmittelbaren Anschluß an die Problematisierung der Freitagstermine (vgl. Kap.9.5). Zwar bestärkt er kurz VO's Ironisierung ("Ich sag ja"), nimmt aber mit minimaler Kohärenzmarkierung (unbetonte Konjunktion "und") ein weiteres Projekt in Angriff.

**Textausschnitt 9.12: TB-1209z: 53-62**

- 53 GJ[ ich sag ja. - und am MITTwoch den EINundzwanzigs<TN:> -  
VO[ hahahahahahaha> <Stimme>
- 54 GJ[ (s / wo s /) wo sind Sie DA:? - des is ma olles entGLIT-  
VO[ überschlägt sich>
- 55 GJ[ Tn. (von / waß wer da dohin)? - do brauch i nämlich A:
- 56 GJ[ wen. des is (LEITWEG) - GRAZ LINZ WIEN. - -  
VO[ was is des?
- 57 GJ[ - sog is die Leitweg-Sache schon do?  
VO[ GRA:Z LINZ WIEN?  
KO[ <Tele-
- 58 GJ[ (meiner  
JK[ <hm> (von LeitWEG hab i  
VO[ <räuspert sich>  
VO[ na wos. OLLe drei gleichzeitig?  
KO[ fon klingelt>
- 59 GJ[ MEInung nach hod a zumindest ZWEI: - i hob / - i hob mit  
JK[ hintn wos gsehn.) ja?  
VO[ <ha km: >  
<räuspert sich, VO?>
- 60 GJ[ ihm ausgmocht wenn ma s schaffm olle DREI wenn ma s NED
- 61 GJ[ schaffm nur ZWEI und - zu einem ANDren Termin den nächs-
- 62 GU[ SO. was is jetzt mit  
GJ[ ten. - - -  
VO[ Graz Linz Wien?  
KO[ < >  
<Telefon klingelt, GJ geht dran>

Die Interdependenzen sind hier eher, bildlich gesprochen, in GJ's Terminkalender als im unmittelbaren Verlauf der Interaktion zu suchen. GJ gesteht ein, daß sein Versuch der Organisation eines weiteren Termins unkoordiniert ist ("des is ma olles entglitn"), findet aber in VO (und später JK) kooperative Partner, die zumindest auf seine Problematik eingehen und sich nach der Art der Installation erkundigen. JK (Fl. 58) bestätigt, wenn auch sehr vage ("wos"), daß die (einige der?) benötigten Bestandteile bereits bei NRX eingelangt seien, wodurch zumindest ein Teil der Projektkoordination bereits als erledigt betrachtet werden kann. Die weitere Abarbeitung wird einerseits durch das Klingeln des Telefons (das GJ ab Fläche 62 bedient) und andererseits durch den Abschluß der Computereintragungen durch GU unterbrochen, der sich in das laufende "Hauptthema" "Petrol" jetzt einschaltet und die Reihenfolge, die durch die Liste vorgegeben ist, wieder einmahnt.<sup>47</sup> Das Projekt "Leitweg" wird später ausführlich besprochen (TB-1209d: 122-187), ohne den Eindruck zu erwecken, daß hier etwas "entglitten" sei. Vielmehr wird eine optimale Variante (nämlich alle drei Standorte gleichzeitig zu installieren) organisiert, an der aber VO nicht beteiligt ist, da er einen anderen Termin wahrzunehmen hat. Dies ist deshalb als Besonderheit zu vermerken, da in dem hier besprochenen Abschnitt (Fl. 53-62) von ihm keine Ablehnung der Mitarbeit angedeutet wird, daß demnach eine prinzipielle Bereitschaft besteht, Prioritäten zur Diskussion und in Folge zur Disposition zu stellen, also bereits fixierte Termine auch weiter als im Prinzip verhandelbar zu sehen.<sup>48</sup>

Diese prinzipielle Bereitschaft zur Flexibilität wird kommunikativ realisiert, wie der folgende Ausschnitt aus der Besprechung des Leitweg-Projektes zeigt.

---

<sup>47</sup> Interessanterweise wird seiner Aufforderung zu einem (Zwischen-)Bericht nicht nachgekommen, da GJ zunächst am Telefon spricht und anschließend sein Telefonat (mit einem Verkäufer von NRX) ironisch kommentiert wird. In Fläche 69 stellt sich heraus, daß die Annahme, GU wisse ohnehin zumindest in den Grundzügen Bescheid, auf falschen Implikationen beruht. Offensichtlich ist es in diesem Gesprächsklima der Technikbesprechung möglich, auch über Fehler oder Versäumnisse von Vorgesetzten zu sprechen, ohne daß Sanktionen zu erwarten wären (vgl. dazu auch die Möglichkeit, Fehler zu machen, wie sie in Kap. 8 beschrieben wurde).

<sup>48</sup> Wie in Kap. 9.5 analysiert, verwendet VO einen beträchtlichen Aufwand darauf, seinerseits einen von GJ fixierten Termin erneut zu verhandeln.

**Textausschnitt 9.13: TB-1209d: 137-145<sup>49</sup>**

- 137
- GU[ nja des sollt ma zu MEHRT  
 GJ[ da im DREIazwanzigstn. - -  
 KO[ < >  
 <jemand greift hörbar
- 138
- GU[ machn. ned? gibt s da nua X-  
 GJ[ des sollt ma zu MEHRT mochn.  
 VO[ <he des sollt  
 <lachend>  
 KO[ nach Eßbarem>
- 139
- GU[ FÜMFazwanZIG?  
 GJ[ da gibt s NUA X-FÜMfunzawnzig. -  
 VO[ ma zum MIRT mochn.> <ah hehe - he he  
 <(xxxx xxxx xx xxxxx xxxxx)>  
 <? >
- 140
- GU[ ja. hast du  
 GJ[ <hmhm> - - ja is REInes X-FÜMfunzwanzig und /  
 <lacht leicht>  
 VO[ he hehe hehe>
- 141
- GU[ ZEIT Obba a an dem TAG? - - -  
 VO[ naja des is KNOPP weil i
- 142
- GU[ I hob do des TMO-ProJEKT-MEEting- BNW -  
 VO[ maan des is: /
- 143
- GU[ also I: KONN do ned. - - -  
 GJ[ jo: <mh> - - i hob DA: a /  
 <stöhnt leicht>
- 144
- GJ[ bei / GROD bei X-FÜMfunzwanzig is es E:klig wenn irgnd-
- 145
- GJ[ wos NICHT geht. - - weil da kamma NULL tun. - -  
 KO[ < - - >  
 <jemand

<sup>49</sup> Aufgrund der Beschränktheit des Transkriptionsprogramms, aber auch der leichteren Handhabbarkeit mußte die Transkription der Technibesprechung auf mehrere Dateien aufgeteilt werden, deren Flächennumerierung jeweils wieder bei 1 beginnt. Die Flächennumerierung in den folgenden beiden Gesprächsausschnitten (TB-1209d) ist also nicht identisch mit denen der Datei TB-1209z. Tb-1209d folgt als Datei unmittelbar nach TB-1209z, so daß deren Fläche 1 an die Fläche 175 von TB-1209z unmittelbar anschließt. Der hier zitierte Gesprächsausschnitt findet folglich ca. 20 Minuten nach dem aktuellen Gespräch "Petrol" statt.

GU gibt ein Ziel vor (Installation "zu mehr", FI.137), eine Bedingung, deren Begründung GJ in FI. 144f. formuliert. Da alle Techniker Experten sind, ist ihnen die mögliche Problematik bei der Installation von X-25-Komponenten selbstverständlich bewußt. Wesentlich ist jedoch trotzdem, daß sie explizit formuliert wird, um als Argument in der Interaktion verwendet werden zu können, eine interaktiv hergestellte Verbindlichkeit. VO wird von GU direkt auf seine Verfügbarkeit angesprochen (FI. 140f.). Dieser lehnt nicht direkt ab, sondern gibt zwar mögliche Terminkollisionen zu bedenken, stellt damit aber ebenfalls einen (wenn auch kleinen<sup>50</sup>) Verhandlungsspielraum zur Verfügung (FI. 141f.). GU seinerseits macht unmißverständlich klar, daß sein Termin Priorität hat und nicht verschoben werden kann (FI. 142f.).<sup>51</sup> Er macht aber auch klar (FI. 137f.), daß GJ wegen der Art der Installation Unterstützung braucht, deren Organisation den Rest des Gesprächs füllt. Sowohl VO als auch der Hauptbetroffene GJ sind derselben Meinung. Dabei wird von der Prämisse ausgegangen, daß auch VO nicht für das Leitweg-Projekt abkömmlich ist, seine eingeschränkte Verhandlungsbereitschaft wird von GU also nicht in Anspruch genommen, sondern (ohne weiteres Nachfragen) als Absage akzeptiert.

Nun kann VO's Formulierung "des is knopp" in gängigen pragmatischen Theorien auch unter Indirektheitsaspekten<sup>52</sup> und einer Strategie der Gesichtsbewahrung (Brown/Levinson 1978) analysiert werden. Eine direkte Ablehnung der Mitarbeit an GJ's Installationsaufgabe würde diesem demnach als unkooperativ und möglicherweise sogar als (herablassende) Ausnutzung von unterschiedlichen internen Machtpositionen erscheinen.<sup>53</sup> Statt der Ablehnung formuliert GU ein Problem (nämlich Zeitnot), ein gravierendes Problem zwar, aber nicht eines, das von vornherein unlösbar ist. Eine Ablehnung läßt nur eine Interpretation zu, eine Option offen, manifester und latenter Inhalt fallen zusammen. Eine Problemformulierung läßt offen, ob das Problem lösbar ist oder nicht, hält also (scheinbar) Optionen offen. Falls die Problemformulierung allerdings nur eine abschwächende Umformulierung der Ablehnung wäre, dann würde sie untr die Kategorie der indirekten Sprechakte

---

<sup>50</sup> Die Einschränkung ist vor allem in der rudimentären Begründung ("Weil i maan des is") zu finden.

<sup>51</sup> ENW und TMO sind große Unternehmen, mit denen einerseits Kooperationen bestehen und andererseits umfangreiche, komplexe (und wahrscheinlich ertragreiche) Installationen zu absolvieren sind. Als Vorgesetztem obliegt es auch ihm, Prioritätenreihungen festzulegen. Ob sie nicht in Frage gestellt wird, weil von GU in seiner Position als Vorgesetzter formuliert oder weil die Techniker seine Einschätzung teilen, kann hier nicht entschieden werden.

<sup>52</sup> Indirektheit definiert als Unterschied zwischen manifester, expliziter Bedeutung und implizierter Bedeutung (Thomas 1995: 119).

<sup>53</sup> VO ist ja nomineller Leiter der Technik, da GU formell Geschäftsführer ist, auch wenn diese formale hierarchische Position den meisten Technikern nicht bewußt ist, wie aus den Interviews hervorgeht. In denen wird mit Ausnahme seiner selbst GU als Leiter wahrgenommen, eine Rolle, die er auch in der Tat ausfüllt. Trotzdem wird VO aufgrund seiner fachlichen Kenntnisse, seiner langjährigen Firmenzugehörigkeit (und möglicherweise auch aufgrund seiner persönlichen Freundschaft mit GU) als zumindest teilweise übergeordnete Instanz wahrgenommen.



fallen, manifester (Optionen) und latenter (Ablehnung) Bedeutungsinhalt würden auseinander klaffen. Brown/Levinson (1978) und andere haben diese Form von Indirektheit als Strategie der Gesichtsbewahrung (face keeping) analysiert. Lediglich um einen Gesichtsverlust auf seiten GJ's zu vermeiden, würden von VO Strategien der Indirektheit eingesetzt. GU's Verständnis von seiner Äußerung als Ablehnung würde diese Interpretation stützen. Er reagiert auf sie nicht als Verhandlungsangebot, sondern nimmt eine andere Lösung ohne VO in Angriff (Fl. 151ff). D.h. in ihrer illokutiven Kraft wird sie von GU genau so interpretiert, als ob VO ein relativ hohes Maß an Indirektheit verwendete, um den propositionalen Gehalt (die Installation nicht mit GJ durchführen zu können) auszudrücken:

**Textausschnitt 9.14: TB-1209d: 153-157**

153

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| GU[ | dann MOCHn s des mid m: - - |
| GJ[ | <sätzlichn zum>             |
|     | <end>                       |
| VO[ | <heh> EIN STANdort.-        |
|     | <lacht>                     |

154

|     |  |
|-----|--|
| GU[ | mid m: / also ENTweda da JOE geht do an EInen STANdort |
|-----|--|

155

|     |  |
|-----|--|
| GU[ | in WIEN - oda aba da: / da: / da: / da: MUCHitsch. - - |
|-----|--|

156

|     |  |
|-----|--|
| GU[ | der SCHOFFT des schon. dem können Sie s geNAU SOGN wos a |
|-----|--|

157

|     |                    |
|-----|--------------------|
| GU[ | EINTippsln MUß. -  |
| >   | /                  |
| GJ[ | m̄h - - - J̄Oo.    |
| VO[ | ob WANN is des oda |

GU gibt ab Fläche 153 explizite Direktiven, mit wem GJ dies installieren soll. Aufgrund von spezifischen Besonderheiten (JK hat keinen Führerschein, Muchitsch wird erst eingeschult), werden auch die einzelnen Techniker den jeweiligen Installationsorten Graz, Linz und Wien zugeordnet. VO ist somit aus dem Spiel. Diese Lösung entspricht GU's Interpretation von VO's Beitrag ("des ist knapp", Fl. 141) als indirektem Sprechakt.

Ich denke jedoch, daß die von mir hier versuchte Interpretation des kommunikativen Ermöglichens von Flexibilität, nämlich VO's sprachliche Handlung als Eröffnung eines Angebot zu verstehen, vorzuziehen ist. Warum? Erstens spielt Indirektheit in den Technikbesprechungen generell keine besonders große Rolle.<sup>54</sup> Direktheit darf jedoch nicht mit Unhöflichkeit im Alltagssprachlichen Sinn verwechselt werden. Es soll lediglich darauf hingewiesen werden, daß in den Technikbesprechungen

<sup>54</sup> Auch die Stelle in TB-1209z, wo über das Versäumen eines Termins durch GU gewitzelt wird (Fl. 68-71) ist *nicht* von Indirektheit geprägt. Hierzu gibt es noch zahlreiche Belege in beide Richtungen der Hierarchie nach oben und nach unten.

tatsächlich ein "offenes" Kommunikationsklima herrscht, wie es von einer Reihe von Technikern in den Interviews angesprochen wird. (In den Interviews geäußerte) Selbstwahrnehmung und Analyseergebnisse von authentischer interner Kommunikation decken sich in bezug auf diese Einschätzung.

**Textausschnitt 9.15: GJ-Interview: 13, 27-38**

GJ:und des is - in der Firma der Network Remote Extensions eigentlich sehr angenehm weils in dem Sinn zwar a Management GIBT oder so die halt afach Grundsatzentscheidungen treffen oder oder gewisse Dinge TUN

FM:mh.

GJ:aber - aber die Leute eigentlich eigentlich immer greifbar sind. und - eigentlich genau daselbe tun wie alle andere tun die ham halt irgendwie a Doppelbedeutung san halt Verkäufer plus Geschäftsführer oder sie sind Techniker plus Geschäftsführer und das macht das eigentlich sehr angenehm. also des wenn i so will is des des einzige -/ einzigARTIGE oder waß i net wie mas nennen will in der Firma/ also des/ des is des was ich eigentlich in keiner Firma in der Form so erlebt hab.

**Textausschnitt 9.16: FR-Interview: 36, 15-18**

FR: - also - man kann beRUfliche - / WIE priVAT - REDN.

FM: mhm

FR: in der Firma und das IS ANgenehm. -

Zweitens zeigt die Analyse des Petrol-Ausschnittes deutlich die kommunikativen Handlungen zur Erhöhung und Reduktion von Mehrdeutigkeit (vgl. Kap 9.2), die ebenfalls Voraussetzung für flexibles Handeln sind. VO verwendet in beiden Fällen ähnliche sprachliche Handlungen zur Abarbeitung von komplexen Problemen. Drittens schließlich zeigt sich VO nicht nur kommunikativ kooperativ (im Sinne des Grice'schen Kooperationsprinzips), sondern auch in bezug auf seine instrumentellen, praktischen Handlungen: In Fläche 165f. bietet er sich als zusätzliche Unterstützung im Falle von Problemen an.

**Textausschnitt 9.17:TB-1209d: 163-167**

163 GU[ ja. - also GUT. oba des MUß ma  
GJ[ fahr i halt irgendwo hin.

164 GU [ dem MUCHitsch no SOGN gö? - <TERMI:N>  
> [ / <handl-  
GJ [ jo - (i maan) - -

165 GU [ - -  
VO [ ungsbegleitend>  
na I BIN / i kann auf OLLe Fälle zur NOT STANDby für

166 > [ \\  
GJ [ mhm - na donn moch I holt den  
VO [ den WIener sein. ned? (weil Ding / den /

167

GJ[ GRAza:  
VO[ den/ )

Seiner Eingangsformulierung "des ist knopp" folgt tatsächlich ein Angebot, eine sprachliche Handlung die den Verhandlungscharakter deutlich macht. Das vierte Argument für eine Interpretation dieser Sprechhandlungen als kommunikative Bereitschaft zur Flexibilität ist ein theoretisches. Indirektheit ist ein universelles Phänomen, das in allen natürlichen Sprachen vorkommt. Flexibilität als Erklärungsmuster ist spezifischer als Indirektheit und daher weniger erklärungs mächtig. Nicht jede indirekte Äußerung ist gleichzeitig auch ein Ausdruck von Flexibilitäts- bzw. Verhandlungsbereitschaft. Wohl aber ist die hier besprochene sprachliche Handlung als ein derartiger Ausdruck zu interpretieren.

### 9.3.4. Personelle Interdependenzen

Wieder etwas anders verhält es sich bei der nächsten Stelle. Hier handelt es sich um eine klassische Interdependenz in dem Sinn, daß die Realisierbarkeit des Petrol-Projektes von anderen Personen innerhalb des Unternehmens abhängt, in diesem Fall von Alfred Förster, dem Leiter der Verkaufsabteilung.

#### Textausschnitt 9.18: TB-1209z: 106-111

97

>  
GJ[ / \  
- ah ja. hoffentlich hat der FreddIE:

98

GJ[ DEN: (grad xxxxxx des)  
VO[ (und) san die DO? i ma:n is des DO

\*\*\*\*\*

106

GJ[ jo oba (/ i ma:n) FOLgendes. da  
VO[ des hob i ma ÜBAhaupt gedACHT. das solltn wir a

107

GJ[ FREDDie hätt doch eigentlich ein ANgebot schickn solln.  
VO[ für OLE für unsere /

108

GU[ bidde?  
GJ[ der FREDDie hätt doch eignlich ein ANgebot

109

GJ[ schickn solln. vielleicht GIBT s do auch eine AB dafür.

110

GU[ <zu  
GJ[ ich WEIß es nicht. - - das is jetzt aMonat HEA. - - <

111

|      |                       |                  |          |
|------|-----------------------|------------------|----------|
| GU [ | KLÄrn ->              |                  |          |
|      | handlungsbegleitend>  |                  |          |
| GJ [ |                       | nanana           | das REIN |
| VO [ | und des ISDN is REIN: | BACKup in diesem | (Fall).  |

Nachdem GJ das mögliche Problem in Fläche 97-98 eingefallen ist (die Einleitung "ah ja" mit steigend-fallender Intonation manifestiert den spontanen Charakter dieser Äußerung), kommt er wenig später darauf zurück. Die segmentierende kataphorische Prädikation "folgendes" fokussiert auf das zu schildernde Problem. Die fallende Intonation markiert die Zäsur zusätzlich zum propositionalen Gehalt. Die Referenzen von GJ bleiben jedoch sehr allgemein und indefinit/ vage: "ein Angebot" (Fl. 106 und 107), "do" (Fl. 107), "ich weiß es nicht", "das" (Fl. 108). Auch GU, der für Bestellungen auf Auftragsbestätigungen (AB) zuständig ist, weiß nicht mehr als GJ. Allerdings hat er die Macht, die Klärung einerseits zu delegieren und festzuschreiben, andererseits sie schriftlich festzuhalten, also in einem hohen Maße verbindlich und kontrollierbar zu machen. Die Interdependenz erscheint so wichtig (möglicherweise, weil sie über Abteilungsgrenzen hinweggeht), daß sie mit einem Vermerk in die Technikliste aufgenommen wird (Fl. 110-111 und 113-114).<sup>55</sup> Hierbei zeigt sich wiederum, daß Verschriftlichung eine hocheffiziente Form der Komplexitätsreduktion ist (vgl. auch Kap. 8). Durch sie wird Verbindlichkeit garantiert und kann jederzeit auf früher festgelegte Verantwortlichkeiten zurückgegriffen werden. Den möglicherweise unterschiedlichen Erinnerungen einzelner Beteiligten wird eine allgemeinverbindliche Bedeutung zugeordnet. Allerdings bleibt natürlich zu bedenken, daß die Reduktion von Komplexität nur lokal wirkt, also für den Augenblick des gerade stattfindenden Gesprächs gilt. Denn die Wirkung, die perlokutive Kraft, wird in die Zukunft verlagert, die Entlastung der Gegenwart geht also auf ihre Kosten.<sup>56</sup>

### 9.3.5. Aufhebung der Sequentialität von Kommunikation: Paralleles Arbeiten

Interdependenz bedeutet, daß unidirektionale kausale Erklärungsketten für Ereignisse und Vorkommnisse nicht ausreichend sind, da die vielfältigen Wechselwirkungen und gegenseitigen Beeinflussungen von unterschiedlichen Themen und Problemen dazu führen, daß nicht eines ohne Auswirkungen auf andere gelöst werden kann. Damit tragen die MitarbeiterInnen auf eine weitere Art den Anforderungen an Flexibilität Rechnung, wobei wiederum deutlich wird, daß es

<sup>55</sup> Die Impliztheit und Jargonhaftigkeit ist so stark, daß sie nicht restlos geklärt werden kann, doch scheint für die Handelnden selbst ausreichende Klarheit zu bestehen.

<sup>56</sup> In den schriftlichen Aufzeichnungen der Technikbesprechung gibt es zahlreiche Beispiele, daß auch schriftlich festgehaltene Verantwortlichkeiten nicht wahrgenommen werden. Der Vorteil der Verschriftlichung liegt also tatsächlich vor allem in der illokutiven, nicht so sehr in der perlokutiven Kraft. Darin liegt auch möglicherweise eine Erklärung, warum schriftliche Anweisungen nicht unbedingt zu erfolgreicherem ergebnissen führen als mündliche Gespräche, in denen die perlokutive Kraft unmittelbar überprüft werden kann.

sich primär um kommunikative Leistungen handelt. Der folgende Teil des Gesprächs über Terminaladapter soll zur Illustration dieser kommunikativen Handlungsformen dienen (zu weiteren Beispielen vgl. auch Kap. 8). Es wird in Fläche 101 zum ersten Mal angesprochen (vgl. auch Kap. 9.2.3) und zieht sich über mehrere Phasen hinweg. In diesem Zusammenhang ist es deshalb von Interesse, da von verschiedenen Technikern unterschiedliche Vorgangsweisen vorgeschlagen werden. Aber zunächst: Was ist das Problem?

Bei den sogenannten Terminaladaptern handelt es sich, sehr vereinfacht ausgedrückt, um Geräte die jeweils an den zwei Enden einer Leitung stehen und Bindeglieder zwischen den Leitungen und den daran angeschlossenen Computergeräten sind. Ein relativ häufiges Problem besteht nun darin, daß eine Verbindung zwischen zwei Computern (an unterschiedlichen, manchmal hunderte Kilometer voneinander entfernt liegenden Standorten) nicht sofort funktioniert. Die Fehlerursache kann vielfältig sein und u.a. in der Leitung oder in den Terminal-Adaptern liegen. Wenn nicht klar ist, wo der Fehler ausgeschlossen werden kann, ist die Fehlersuche mühselig und zeitaufwendig. Wenn nun "irgendwelche" (Fl. 101) Adapter, die nicht vorher in der Firma getestet werden konnten, installiert werden sollen, droht dieses Problem virulent zu werden.

**Textausschnitt 9.19: TB-1209z: 101-107**

101 GJ[ es hod ALLes die PETROL. -  
VO[ I:RGEND-

102 GJ[ IRgndwö:che (Ternal)-Adapter. -  
VO[ wö:che (TERnal)-Adapter?

103 GJ[ naja SICHa. na es: -  
JK[ i mein dann nimmst halt an  
> --\  
VO[ n:a.

104 GJ[ jo (notfalls nehm i so an a)  
JK[ Stollmann mit. <hahaha hahaha>  
> <lacht>  
VO[ NA. nā wir nehmen NA. - habm

105 GU[ glaub i  
VO[ wir (TERnal)-Adapter? hom wir do ZWA: DO? - -

106 GU[ ned. (na um so bessa)  
GJ[ jo oba (/ i ma:n) FOLgendes. da  
VO[ des hob i ma ÜBAhaupt gedACHT. das solltn wir a

107

|  |
|--|
| GJ[ FREDDie hätt doch eigentlich ein ANgebot schickn solln.<br>VO[ für OLLe für unsere / |
|--|

JK schlägt vor, einige, allerdings nicht so hochentwickelte, Geräte ("Stollmann") zur Überprüfung mitzunehmen, eine lokale Ad-hoc-Lösung (Fl. 104), die er an GJ adressiert. Dieser reagiert positiv darauf,<sup>57</sup> während VO vehement protestiert, gekennzeichnet durch Lautstärke und dreimalige Wiederholung. Offensichtlich verfolgt er eine andere Lösungsvariante. Zum Aufbau seiner Argumentation wendet er sich an den Geschäftsführer GU und erkundigt sich nach dem Vorhandensein von Lagergeräten, um daran anschließend eine Alternative zu formulieren (Fl. 106f.). Doch kann er zu diesem Zeitpunkt seine generellen Überlegungen nicht weiter ausführen, weil die Aufmerksamkeit seines Adressaten GU durch ein organisatorisches Problem, das von GJ vorgebracht wird und unmittelbar mit der Realisierbarkeit des Petrol-Projektes in einem Zusammenhang stehen könnte<sup>58</sup>, in Anspruch genommen wird. Obwohl die Überlappung lange dauert und damit Regeln des Turn-Taking verletzt werden, was auf eine kompetitive Situation verweist, in der beide Gesprächspartner ihr Thema nicht ohne weiteres aufgeben wollen, setzt sich der unterbrechende GJ durch. Das Auftreten von lokalen, *unmittelbar handlungsrelevanten* Interdependenzen<sup>59</sup> (vgl. oben, Kap. 9.3.4) wird gegenüber allgemeineren Zusammenhängen vorrangig abgearbeitet.

VO insistiert im Moment nicht auf seinem Lösungsvorschlag, sondern wendet sich ebenfalls konkret dem Petrol-Projekt zu (Fl. 111-114). Erst in Fläche 114ff. wendet er sich wieder explizit an GU, nachdem dieser am Beenden einer Schreibphase ist, und erneuert bzw. präzisiert seinen Vorschlag, für NRX selbst zwei Adapter anzuschaffen, die durchgehend als Probergeräte zur Verfügung stünden. Auf diese Weise könnte, wenn der Versuch mißlingt, eine Leitung zwischen zwei Standorten herzustellen, zumindest ausgeschlossen werden, daß die *Geräte* defekt sind (Fl. 119f. und vor allem 131ff.).<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Allerdings deutet die Formulierung von GJ und JK's Lachen darauf, daß es sich tatsächlich nur um eine Notlösung handeln kann. In der Tat wurden die Geräte der Firma Stollmann zum damaligen Zeitpunkt von den Technikern wenig geschätzt (persönliche Mitteilung des Abteilungsleiters).

<sup>58</sup> Ob dies tatsächlich der Fall ist, läßt sich zum Zeitpunkt der Interaktion noch nicht feststellen, sondern muß "geklärt" (vgl. Fl. 113-114) werden.

<sup>59</sup> Sollte Alfred Förster (Freddie) das Angebot nicht erstellt haben, wäre der Installationstermin von seiten NRX gefährdet.

<sup>60</sup> Leitungsprobleme – das ist vielleicht nicht uninteressant in diesem Zusammenhang – fallen in der Regel *nicht* in die Kompetenz bzw. in den Verantwortungsbereich von NRX. Schuldzuweisungen am Nichtfunktionieren könnten damit delegiert werden.

**Textausschnitt 9.20: TB-1209z: 114-134**

- 114  
 GU[ KLÄRT>  
 GJ[ jo do: mu<ß:> ma sowieSO no ÖFter HINra:sn.  
     <stimmhaft>  
 VO[ - (xxxx) DU! -
- 115  
 JK[ (zum xxxxx STOLLmann.  
 VO[ des wollt i da WIRklich sogn. also wir sollten uns UNbe-
- 116  
 GJ[ (xxx?) ja und?  
 JK[ ja?) (WERner.)  
 VO[ dingt ja? - ZWEI: / für NRX-TECHnik zwa: TERNal-Adapter
- 117  
 GU[ <habm wir EH (den Letsch<sup>61</sup>) habm wa (ja)> HAMMA  
     <sehr leise>  
 GJ[ er hat ja. und? <jaja sicher.>  
     <lachend>  
 VO[ von diesem (Letsch) no ZU:legn.
- 118  
 GU[ ja  
 GJ[ i A: ned  
 JK[ (ja) ich vergess ihn nicht. < >  
     <lacht>  
 VO[ hamma ZWEI (für uns.)
- 119  
 GJ[ < >  
     <lacht >  
 JK[ (xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxx)  
 VO[ weil die nehm ma MIT jo? falls wir oiso in die Verle-
- 120  
 GU[ nua is A:na / nua is A:na / Herr/ Herr KRATky! hat uns  
 VO[ genheit kommen - /
- 121  
 GU[ da: / da (Leiter-Pyro)<sup>62</sup> uns den (TERNal)-Adapter scho
- 122  
 GU[ retourNIERT?  
 GJ[ hod er A: net. na.  
     />  
 JK[ na: hot: NET retourniert.

<sup>61</sup> Name eines Unternehmens, die hochwertige Terminaladapter herstellt.

<sup>62</sup> Name des Unternehmens, an das NRX einen Terminaladapter zu Probezwecken verliehen hat.

- 123
- |     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| GU[ | na. (Leiter-Py:ro da)               |
| GJ[ | - j:a. - Winta                      |
| JK[ | der Winter <sup>63</sup> . ned? jo. |
- 124
- |     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| GJ[ | a ned WINter. Quatsch. da ONdere DO - |
| JK[ | WINter. oda:: Sch / ah:               |
- 125
- |     |   |
|-----|---|
| GJ[ | der untere (VORSchuss)                      |
| JK[ | (Lenda.) (SCHLENDER.)                       |
| VO[ | der untn der (Vorschuss) - der (Vorschuss.) |
- 126
- |     |  |
|-----|--|
| GU[ | (Vorschuss) na?                                |
| JK[ | Schlend / mh.) Vorschuss. na:. hot NIX retour- |
- 127
- |     |  |
|-----|--|
| GU[ | do müßtma telefONIERN. schreibm Sie si |
| JK[ | niert. goa nix.                        |
- 128
- |     |   |
|-----|---|
| GU[ | des AOF? (den MINKL.) und                               |
| >   | /   |
| GJ[ | -mhm - und dann müssma den glei: UP<graden>. <englisch> |
- 129
- |     |                            |
|-----|----------------------------|
| >   | /                          |
| GU[ | zwar den MINKL anrufen. ja |
| GJ[ | ausgesprochen> ja. sicher. |
| JK[ | den MINKL anruafn. glei?   |
- 130
- |     |  |
|-----|--|
| GJ[ | wohrscheinlich hod er n EH scho bei sich am SCHREIBtisch |
|-----|--|
- 131
- |     |  |
|-----|--|
| GJ[ | lieg'n. und gibt den ned HEA.                |
| VO[ | ja wir solltn UMbedingt grad für SO was ned? |
- 132
- |     |   |
|-----|---|
| VO[ | also da nehmma UNSre MIT und mit denen TEST ma DES - do |
|-----|---|
- 133
- |     |                               |
|-----|-------------------------------|
| JK[ | a des is UNserer. na? / der   |
| >   | /                             |
| VO[ | WISSn ma die g / die GE:HN ja |
- 134
- |     |   |
|-----|---|
| GJ[ | hamma EH (PETROL) gmocht damit so mit       |
| JK[ | wos do / (okey des is da zwei:te. ja? okay. |
| VO[ | und /                                       |

<sup>63</sup> Winter, Schlender, Vorschuß und Minkl sind Angestellte der Firma Leiter-Pyro.



Mit einiger Vehemenz unterstreicht VO seine Forderung: Die nachdrückliche Betonung des Personalpronomens, die verstärkenden Adverbien (wirklich, unbedingt, Fl. 115), die vergewissernde Nachfrage ("ja?", Fl. 116), die variierende Reduplikation des zentralen Inhalts (zwei Terminaladapter für interne Verwendungszwecke) bringen dies zum Ausdruck. VO strebt also eine allgemeine Regelung an, die allerdings, wie aus GU's Erwiderung hervorgeht, ohnehin der Fall sei (Fl. 117f.). Es stellt sich jedoch heraus, daß eines dieser Testgeräte an einen anderen Kunden entliehen, und, obwohl überfällig, noch nicht zurückgegeben worden ist. Dem Projektleiter GJ wird von GU die Aufgabe der Rückbeorderung zugewiesen. Dies scheint ihm so wichtig, daß er sich der schriftlichen Notierung vergewissert (Fl. 127f.). Wir können hier also eine Interdependenz zweiter Ordnung beobachten, die die starke Vernetzung von verschiedenen Agenden deutlich macht.

Doch noch etwas anderes ist auffallend: Während VO mit GU die allgemeine Lösung bespricht, arbeiten JK und GJ weiterhin parallel an der lokalen Variante mit dem Stollmanngerät (Fl. 117-119). Es werden also mehrere Alternativen offengehalten, die eine Installation unter verschiedenen Bedingungen ermöglichen. Ein Pendeln zwischen lokalen und globalen Lösungsoptionen wird ermöglicht. Ein ähnliches Phänomen der Balance zwischen lokalen (Ad-hoc-Lösungen) werden wir bei der Aushandlung über Wochenendtermine sehen (vgl. Kap. 9.5). Da die Umwelt (Petrol) für die Agenten des Unternehmens nicht genau faßbar ist und viel Relevantes unklar bleibt, reagieren sie darauf ebenfalls mit Mehrdeutigkeit, mit Optionen, die bei Bedarf eingelöst werden können. Dies ist zwar im kommunikativen Umgang *intern* aufwendiger, reduziert allerdings die Möglichkeiten des Scheiterns an den Umweltbedingungen bzw. -veränderungen erheblich. Umweltkomplexität wird mit interner Komplexität begegnet (vgl. Kap. 6).

### 9.3.6. Zusammenfassung

Komplexität ist ein dem Organisieren und damit auch Organisationen inhärentes Phänomen. Sie schlägt sich auch auf der diskursiven Ebene nieder, was nicht weiter verwunderlich ist, wenn man sprachliches Handeln als *eine Form* sozialer Praxis konzipiert. Die Komplexität dieses Ausschnittes der Technikbesprechung äußert sich vor allem einerseits in der wechselseitigen Abhängigkeit von verschiedenen Projekten und Handelnden, was Hierarchiebildungen bzw. Prioritätensetzungen erschwert, andererseits in der zumindest teilweise daraus resultierenden parallelen Abarbeitung von unterschiedlichen Agenden.<sup>64</sup> Dies entspricht durchaus der aus den theoretischen Überlegungen von Weick abzuleitenden Schlußfolgerung, daß nie ein Ding auf einmal vollständig erledigt werden kann (Weick 1995: 347ff.).

---

<sup>64</sup> Diese Formulierung darf nicht verwechselt werden mit dem, was Boden (1994) unter der Verfolgung unterschiedlicher Agenden meint. Während sie damit in erster Linie die mehr oder weniger offene Vertretung unterschiedlicher Ziele zwischen den einzelnen TeilnehmerInnen einer Interaktion zusammenfaßt, spreche ich hier von unterschiedlichen Aspekten, die mit der Kommunikationssituation selbst und nicht mit den Inhalten (wie bei Boden) in einem engen Zusammenhang stehen.

Hier muß allerdings hinzugefügt werden, daß soziale Hierarchien, Positionen und auch Organisationsklima bzw. -strukturen sehr wohl dazu benutzt werden können, Komplexität vorderhand zu reduzieren. Es stellt sich nur die Frage, ob die daraus zu zeitigenden Folgen nicht in vielen Fällen mehr Aufwand verursachen als eine Zulassung von Komplexität bereits in der Erfassung (Wahrnehmung, Selektion, Interpretation) des Erlebensstroms. Denn die hohe (diskursiv) wahrgenommene Komplexität ermöglicht Lösungen und Resultate, die ansonsten nicht zur Verfügung gestanden wären: Die Rückbeorderung von NRX-Eigentum (vgl. Fl. 119-133 und die Diskussion dieses Abschnittes weiter oben) bzw. zumindest das Bemerken dieses Zustandes wäre wohl nicht auf den Tisch gekommen, wenn nicht innerhalb dieses Projektes auch diese Abweichung (nämlich der allgemeine Lösungsvorschlag von VO) vom "Hauptthema" stattgefunden hätte. Anders ausgedrückt: Zulassung (und eben *nicht* sofortige Reduzierung) von Komplexität steht mit größeren Auswahlmöglichkeiten an Lösungen, vor allem an globalen Lösungen in einem engen Zusammenhang. Zwar mag es auf den ersten Blick scheinen, als wäre die Durchführung der Technikbesprechung umständlich, wenig effizient und unstrukturiert, aber möglicherweise sind aus einer anderen Perspektive gerade diese ihre Eigenschaften der Grund für ein gutes Funktionieren, etwa aus der Perspektive des Gesamtunternehmens (das im konkreten Fall dadurch profitiert, daß Außenstände eingebracht werden)<sup>65</sup>.

Diese Sichtweise von Komplexität widerspricht, das sei frei zugegeben, gängigen Auffassungen von Organisationen als zweckrationalen Gebilden und stellt hohe Anforderungen an die kommunikative Bereitschaft, aber auch an die Ambiguitätstoleranz der Organisationsmitglieder, also die Fähigkeit, Probleme über längere Zeiträume hinweg offen zu halten, ohne sie zu verdrängen oder zu vergessen. Dies führt uns zu einem letzten in diesem Abschnitt zu besprechenden Punkt, der Lösung des Problems.

#### **9.4. Die Lösung: Ambiguität**

Wie sieht die Lösung des Terminproblems (Kap. 9.2) nun aus?

---

<sup>65</sup> Natürlich kann argumentiert werden, daß dies Aufgabe einer effizienten Lagerleitung oder eines funktionierenden Controllings sei. Dies ist, denke ich, im Prinzip richtig. Aus der Perspektive des Unternehmens wäre dies aber möglicherweise mit höheren Kosten sowohl finanzieller Art als auch in bezug auf kommunikativen Aufwand verbunden. Denn daß das Controlling wieder an die einzelnen Abteilungen zurückgebunden werden müßte, um sinnvoll zu sein und handlungsrelevant zu werden, ist einleuchtend. Dies kann jedoch wiederum nur in erster Linie kommunikativ geschehen.

**Textausschnitt 9.21: TB-1209z: 165-175**

165 GJ[ na des is soweit VOAbereitet. sie WISSN olle  
VO[ VOAbereitet? oda (xxxx xxx)

166 GJ[ ADRESSN sie hobm a KOPIE von dem GANzn sie STELLn den

167 GJ[ NoVELL-Server UM: - DES wird der (Felsnbrunner) hoff-  
> \/  
VO[ mhm

168 GJ[ enlich SCHOFFM. -  
VO[ <sollte ja NICHT (so kompliziert  
<leise>

169 GU[ naJO. - -  
GJ[ daß ma dort WAXN - weil DIE ham dort  
VO[ sein).>  
>

170 GJ[ OLLe möglichn LEUTln von da (WAX) - von der BeTREUung

171 GJ[ von der FIRma den hobm s organiSIERT der - DREHT die IP-

172 GJ[ Adresse auf der (WAX) und das (DEfault-PAGE) und die

173 GJ[ ganzn Sochn UM - also es SOLLte soweit - / i ruaf ihn

174 GJ[ vorher SICHerheitsholber no AN ob jetzt EH olle DO sin

175 GU[ und VerLAG ((5  
GJ[ und - des EH hinhaut. - sicherheitsholber.  
VO[ gut.

Ab Fläche 165 kommt eine weitere und für diese Thema die letzte Interdependenz ins Spiel, indem GJ darauf hinweist, daß einige Vorbereitungen von den technischen Angestellten der Firma Petrol (Felsenbrunner in Fl. 167) getroffen werden (Umstellung des Novell-Servers), einige von Technikern (oder von einem Techniker) eines anderen Unternehmens (Fl. 169-173). Von diesen Vorbereitungen hängt der Aufwand oder überhaupt die Durchführbarkeit ihrer eigenen Arbeiten ab. Zunächst ist es eine klare Abhängigkeit, zur Interdependenz (gegenseitige Abhängigkeit) wird sie dadurch, daß auch die Mitarbeiter der anderen beteiligten Unternehmen Interesse daran haben sollten, daß die NRX-Komponenten installiert werden.

Insofern sollten sie ihren Beitrag (nämlich die Vorbereitung) leisten, damit dies realisiert werden kann. Beide beteiligten Gruppen hätten daraus Vorteile. Aber möglicherweise haben die Techniker der anderen Unternehmen weitere Verbindlichkeiten, die für sie vordringlich sind (also ebenfalls Interdependenzen, die möglicherweise wiederum von anderen Voraussetzungen abhängen, so daß sich unweigerlich ein Bild hoher Komplexität ergibt). Oder es gibt andere Gründe, warum die Voraussetzungen möglicherweise nicht erfüllt werden können. Auf letzteres rekurriert GJ in Fläche 167f., wenn er die technischen Fähigkeiten des Petrol-Mitarbeiters bewertet. Das Abverb "hoffentlich" verweist darauf, daß hier möglicherweise bereits nicht besonders ermutigende Erfahrungen zugrundeliegen. Gleichzeitig beinhaltet die Formulierung mit dem stark betonten Deiktikum "DES" in Fläche 167 einen Hinweis darauf, daß GJ die Umstellung des Servers als keine besonders komplizierte Angelegenheit betrachtet. Die Formulierung drückt zugleich Unsicherheit, Zweifel, aber auch einen hohen Grad der Erfolgswahrscheinlichkeit aus, ist in sich also ambig formuliert. VO stimmt der Einschätzung des (relativ geringen) Schwierigkeitsgrades zu (Fl. 168-169), während GU den zweifelnden Aspekt der Formulierung unterstützt (Fl. 169). Die Ambiguität wird also interaktiv und aufgespalten auf drei Personen konstituiert.

Eine weitere Unsicherheit besteht in der Organisation von firmenexternen Personen zur Vorbereitung der WAX-Station, was eine zusätzliche Komplexität, damit aber auch zusätzliche Störanfälligkeit beinhaltet. Diese beiden unmittelbar auf den Erfolg der eigenen NRX-Installation Einfluß habenden Faktoren, die zudem, anders als die bisher diskutierten Probleme, *nicht* wesentlich von den NRX-Mitarbeitern beeinflusst werden können, diese beiden Faktoren bewirken, daß GJ seine Strategie der Terminvereinbarung und Herstellung von Verbindlichkeit adaptiert und vorher bei Petrol sich telefonisch über den Vorbereitungsstand vergewissert. Der Satzabbruch in Fläche 173, der der Änderung vorangeht, deutet darauf hin, daß es sich hier um einen spontanen Wechsel handelt, der nicht bereits geplant, sondern Ergebnis der unmittelbar vorangegangenen Äußerungen war.

Die Wiederholung der Begründung mit einer Apposition und in fallender, Abschließen bekundender Intonation in Fläche 175 (sicherheitsholber.) ist interessant: Obwohl VO der geplanten Vorgehensweise bereits zugestimmt hat ("gut", Fl. 175), also eine Sequenz von Vorschlag und Zustimmung abgeschlossen ist, greift GJ noch einmal einen Aspekt auf. Durch die abschließende Wiederholung wird der Fokus retrospektiv auf die gesamte bisherige Diskussion gerichtet, quasi als deren Zusammenfassung und Quintessenz: daß an und für sich von seiner Seite alles bereits ausgemacht, vorbereitet und abgesprochen sei, daß er aber eine letzte Kontrolle vor dem Termin durchführen wolle. Diese abschließende Anmerkung vor dem Übergang zum nächsten Projekt kann auch als Rechtfertigung aufgefaßt werden und scheint angesichts der Länge des Aushandlungsprozesses angebracht.

Die Lösung sieht also so aus: Nach einer Viertelstunde, in der VO immer wieder Fragen nach den zu installierenden Komponenten, Vorbereitungen etc. gestellt hat

und lange nachdem er bereits zugesagt hat, die Installation zusammen mit GJ vorzunehmen (Fl. 88), vergewissert sich GJ und fragt "sicherheitsholber" noch einmal nach, ob alle nötigen Vorbereitungen getroffen sind. Wie sich aus den schriftlichen Aufzeichnungen ergibt, fand der geplante Installationstermin am 23. September dann doch nicht statt.

Im Sinne der in Kapitel 4 explizierten Ausführungen handelt es sich hier um eine *Entscheidungsspaltung* zur Aufrechterhaltung von Ambiguität (Weick 1995: 369). D.h. die Lösung besteht darin, mehrere Optionen offen zu halten, oder, paradox ausgedrückt, einen Termin zu vereinbaren, ohne ihn zu vereinbaren. Eine solche "Lösung" macht dann Sinn, wenn man die Konzeption von Komplexität und Interdependenz ernst nimmt, wenn man berücksichtigt, daß eigene Entscheidungen nicht unabhängig von anderen Entscheidungen getroffen werden können. Da bis zum Schluß nicht alle Umweltbedingungen für eine erfolgreiche Installation bzw. Kooperationsvereinbarung eruiert werden können, ist es durchaus einleuchtend, eine ambige Lösung anzustreben, die für beide (oder mehrere) Eventualfälle hinreichend, wenn schon nicht optimal anwendbar ist. Sollte sich beim Telefonat herausstellen, daß alle Vorbereitungen von seiten des Kunden getroffen sind, dann war der Aufwand relativ gering und die Installation kann effizient erfolgen. Die vorangehende Diskussion war insofern sinnvoll, als mögliche NRX-interne Probleme besprochen und so weit geklärt werden konnten, daß zwei Techniker genügend handlungsrelevante Information und gemeinsames Situationswissen aufgebaut haben, um das Projekt durchzuführen. Genau genommen hat sich im Laufe der Interaktion erwiesen, daß die Lösung nicht für das ursprüngliche Problem („mit wem moch i des?“) zutrifft, sondern eher auf die Frage „Mach ich das (überhaupt) und wann?“ D.h. welche Frage zu stellen war, welches Problem vorlag, ist zu Beginn nicht ganz klar. Retrospektiv wird deutlich, dße es das zunächst formulierte Problem im Grunde überhaupt nicht gab, da der Termin von Petrol abgesagt wird. Das Telefonat als Lösung ist daher in vielerlei Hinsicht bemerkenswert.

Zeitigt das Telefongespräch eine negative Antwort, dann war der Aufwand (des Telefonierens) ebenfalls gering, die Ersparnis einer vergeblichen Hinfahrt aber relativ groß. Auch der Nutzen des Gesprächsaufwands während der Technikbesprechung geht nicht verloren, sondern kann für einen späteren Termin erneut als bereits gemeinsame Handlungsbasis nutzbar gemacht werden.

Demgegenüber wäre der mögliche Aufwand um einiges größer, würde die Terminvereinbarung nicht telefonisch überprüft werden, nämlich dann, wenn die Vorbereitungsarbeiten der anderen noch nicht abgeschlossen sind und GJ und VO vergeblich zu den Petrol-Standorten hinfahren.

Aber auch in umgekehrter Reihenfolge würde sich der Aufwand wenig reduzieren. So ließe sich zwar argumentieren, daß das Telefonat sinnvoll vor der Besprechung gewesen wäre, um bei einer Absage sich die Besprechung zu ersparen. Aber auch dies ist nur bedingt richtig, da die Besprechung dann auf einen anderen Zeitpunkt

verschoben werden müßte, aber jedenfalls nicht zur Gänze ausfallen könnte. Schließlich waren in ihr vor allem NRX-interne Arbeits- und Terminabstimmungen zu organisieren. Im Falle einer Vorbereitungsbestätigung beim Anruf wiederum bestünde die Gefahr, daß GJ firmenintern keinen Termin organisieren kann, was wiederum für die Firma NRX unangenehmer wäre, wenn sie in der Rolle der Absagenden wäre als wenn der Kunde einen Termin platzen läßt.

Nur in einem einzigen Fall ist die ambige Lösung (um ein Geringes) aufwendiger: Wenn der Termin unabhängig vom Telefonat zustandekommt, also alle Vermutungen von GJ und seine Abmachungen mit den Kundenmitarbeitern zur Gänze zuträfen. Dann wäre umsonst telefoniert worden. Aber dieser Fall scheint bisherigen Erfahrungen zu widersprechen oder als nicht so wahrscheinlich eingestuft zu werden (vgl. den Zweifel von GJ und GU im oben angeführten Transkriptausschnitt), daß sich die Techniker darauf verlassen wollen. Daraus ergibt sich, daß die Vorgehensweise der Techniker in der Technikbesprechung trotz der vordergründigen Unstrukturiertheit, Zirkularität, ja Chaotik letztlich sehr effizient ist, wenn auch vielleicht in einem etwas anderen Sinn, als man dies gemeinhin definieren mag: Die Ambiguität gegenüber den eigenen Interpretationen der Gestaltung ermöglicht flexibles Reagieren auf geänderte Umweltbedingungen (wie es z.B. Kundendispositionen sind). Gleichzeitig sollte aber auch klar geworden sein, daß diese Ambiguitätserhaltung primär sprachlich vor sich geht, daß also Flexibilität und dadurch die Ermöglichung adaptiven Verhaltens kommunikativ geschaffen und aufrecht erhalten werden muß und daß dies über ganz bestimmte, oben beschriebene sprachliche Muster und Handlungen geschieht. Dies ist für Praktiker vielleicht wenig überraschend, wohl aber für viele theoretische Modelle über effizientes und gelingendes Kommunizieren und den überwiegenden Teil der Ratgeberliteratur zur Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen (vgl. Adler 1992 sowie Dannerer 1998 und die darin zitierte Literatur).

## **9.5. Gestaltung der Umwelt oder Kontrolle durch Sachzwänge?**

Einen interessanten Fall bildet das Problem der Freitagnachmittags-Termine. In Österreich beginnt das Wochenende bei einer 38,5-Stunden-Woche gewöhnlich am Freitag zwischen 13 und 14 Uhr. Wenn also nach diesem Zeitpunkt Arbeiten zu verrichten sind, ist das in der Regel unangenehm für die Angestellten. In jenem Bereich, in dem die Techniker dieses Unternehmens tätig sind, ist allerdings eine Entwicklung zu vermehrter Abend- und Wochenendarbeitszeit zu beobachten. Der Grund liegt darin, daß für Neuinstallationen bzw. Änderungen und Adaptierungen zeitweise die Computernetzwerke der Kunden abgeschaltet werden müssen, was wiederum diese in ihrer eigenen Tätigkeit behindert. Daher drängen sie darauf, derartige Netzarbeiten möglichst in betriebsarmen Zeiten durchzuführen. NRX reagiert auf diesen Kundenwunsch offensichtlich in entgegenkommender Weise, so daß hier von einem klassischen Fall von Anpassung eines Systems an seine Umwelt gesprochen werden kann: Kunden werden in der Regel als nicht beeinflussbare Umweltparameter wahrgenommen. Das Unternehmen NRX ist (zu einem

beträchtlichen Teil) von seinen Kunden abhängig, die es nicht oder nur sehr bedingt beeinflussen kann und nach deren Anforderungen es sich daher richten muß. Dies drückt sich auch in der Philosophie dieses Unternehmens als Dienst am Kunden aus.

In den vorhergehenden Abschnitten haben wir bereits die Komplexität des Gesprächsausschnittes in einigen Aspekten diskutiert: in bezug auf die Entscheidungsfindung und in bezug auf die Interdependenz von Entscheidungen und die daraus resultierende Komplexität selbst in relativ kurzen Ausschnitten. Hier nun kommt eine weitere Facette hinzu: die Abhängigkeit von nicht beeinflussbaren Parametern („Kundenwünsche“), die tief in andere Bereiche der Lebenswelt (Habermas 1981) der Angestellten und MitarbeiterInnen hinein wirken (Wochendarbeitszeit und dgl.).<sup>66</sup> Unter vier Gesichtspunkten möchte ich im folgenden Abschnitt den diskursiven Umgang damit diskutieren:

1. der diskursiven Konstruktion des Problems „Wochenendtermin“: Wie wird es zum Thema gemacht? Wer ist daran beteiligt, wer beteiligt sich nicht? (vgl. Kap. 9.5.1)
2. der lokalen Lösung des Problems in diesem Gesprächsausschnitt: Gestaltung der Umwelt durch das System (vgl. Kap. 9.5.1)
3. einer globalen Lösung im Unternehmen (vgl. Kap. 9.5.2)
4. und dem Verhältnis von System und Lebenswelt: Kann es durch die Metapher der Kolonialisierung (Habermas 1981b: 293, 470-515) oder der Gestaltung (Weick 1995) adäquater beschrieben werden? Welche Machtfaktoren spielen eine Rolle? (vgl. Kap. 9.5.3)

### 9.5.1. Die Entwicklung des Problems

Bereits ziemlich zu Beginn des Gesprächsausschnittes wird die Problematik des Installationstermins an einem Freitagnachmittag von GJ und VO herausgearbeitet.

#### **Textausschnitt 9.22: TB-1209Z: 36-52**

36 GJ[ ter NEUNter. machn SIE des mit mir Herr OBBA? -  
VO[ dreiund-

37 GJ[ nächste WOche FREItog. - - -  
JK[ oba  
VO[ zwanzigster neunTA? - -

38 GJ[ hm?  
JK[ deine sechzehn MB brauchi do da. - - do brauch i  
VO[ und WANN is

<sup>66</sup> Ein ähnliches Problem wird sogar in derselben Besprechung des öfteren angeschnitten: TB-1209a: 358-419; TB-1209b: 616, 620-21.

39 GJ[ schlecht<he> wieSO?  
 JK[ die sechzehn MB. - <lacht auf>  
 VO[ des OLLes? (bestö sie

42 GJ[ mochn SIE des mit<MIR?>  
 JK[ sperrts auf. - - <Stimme überschlägt  
 VO[ Luft heRINNen do. moch a Fenster auf. wann

43 GJ[ (is jo EH a) - <FrEItog.>- DREIunzwanzigster  
 VO[ sich> <lachend>  
 VO[ is n DES?

44 GJ[ NEUNter. n:a: - am Obmd / NOCHmittag  
 VO[ wos? in ganzn TOG?

45 GJ[ - wann (imma wir) des mOchn. - - sin ZWA: VierTAUsnda

46 GJ[ zu instaLLIERN. - - in bekannt üblichen Petrolchaos. -

47 GJ[ lauta lustige TerMINE ja? - die wir uns da  
 VO[ <Freitag.>  
 VO[ <leise>

48 >[ / \  
 GJ[ AOFgschriebm (hobm). mhm  
 JK[ (scho wieder. jo? zwei Stück Cisco diverse  
 > /  
 VO[ (mhm)

49 GJ[ SECHzehn U:hr?  
 JK[ Seriennummern (anzugebm).  
 VO[ gab s da scho VORbe-

50 >[ \  
 GJ[ MHM - mi m UN. - -  
 VO[ sprechungen? <sup>67</sup> wos:? ab SECH-zehn Uhr

<sup>67</sup> Wie vielleicht noch aus Kap. 8.1 erinnerlich, laufen größere Projekte in der Form ab, daß nach einer Auftragsbestätigung, die die Verkaufsabteilung vom Kunden erhält und an die technische Abteilung weitergibt, diese für eine Detailplanung (Standort der Geräte, Verfügbarkeit von Leitungen, Anzahl der potentiellen Benutzer etc.) eine *Vorbesprechung* mit dem Kunden abhält. Erst dann werden die Geräte (nach einer bestimmten Bestell- und Lieferfrist) tatsächlich - in einem oder mehreren Arbeitsgängen - installiert.



51

> GJ [ / \ VO [ kann man was TU:N? $\bar{m}HM$ und vorher kamma GOA nix tun?
--

52

> GJ [ / \ VO [	mhmh. -  ich LIEbe Sechzehn-<Uhr-Freitag-Termine <lacht> <lachend>	< > <hahaha <lacht>
-----------------------	--	------------------------------

Der Termin „23. September“ wird von GJ als Umweltbedingung, die nicht verändert werden kann, eingeführt: Durch die fallende Intonation nach der Datumsangabe wird eine Feststellung bzw. eine Assertion, eine Aussage gemacht, nicht etwas zur Diskussion und Verhandelbarkeit Anstehendes. VO reagiert mit einer Echofrage (Fl. 36/37), die den Termin nicht in Frage stellt: Es handelt sich um eine klassische Vergewisserungsfrage im von Rehbein/ Kameyama/ Maleck (1994) festgestellten Dreischritt des Musters Terminabsprache. GJ bestätigt VO's Echofrage und ergänzt sie mit intrinsischer Zusatzinformation, d.h. Information, die an und für sich im Datum bereits enthalten ist, nämlich daß der Termin relativ bald stattfindet und auf einem Freitag liegt. Offensichtlich hält GJ diese Informationen als relevant für eine Entscheidungsfindung – wie sich herausstellen wird, nicht zu Unrecht. Diese Zusatzinformation führt bei VO nach einem kurzen Blättern in seinem Kalender zu einer weiteren Präzisierungsfrage in Fläche 38: „Und WANN is des OLLes?“ „Wann“ kann sich aufgrund des Kontextes nur auf die Uhrzeit beziehen, da der Tag bereits mehrmals von GJ genannt wurde und VO ihn durch seine Echofrage in Fläche 36/37 explizit zur Kenntnis genommen hatte. Dies ist auch die relevante Information in bezug auf den Freitagstermin: Fällt er in die reguläre Arbeitszeit (vor 14 Uhr) oder nicht?

VO's Frage geht zunächst in einem Parallelgespräch (vgl. Kap. 9.3.1) zwischen GJ und JK unter (Fl. 38-40), zu dem eine weitere Unterbrechung hinzukommt (Fl. 40-42). In Fläche 42 greift GJ wieder das Thema der Zusammenarbeit auf, und zwar in der beinahe identischen Wortwahl und vor allem gleichen Intonation. Die Unterbrechungen haben auf GJ die Auswirkung, daß er bisherige Schritte zur Kooperationsabklärung nicht registriert hat.<sup>68</sup> Das Fragemuster wiederholt sich: VO möchte eine nähere Präzisierung des Zeitpunktes. Die Wahl der temporalen Fragepartikel „wann“ ist ebenfalls wieder identisch. Während im ersten Zyklus (Fl. 35-38) der Skopus der Frage nach der Uhrzeit klar aus der vorhergehenden Äußerung hervorgeht, in der der Tag bereits genau festgelegt war und eine weitere Einengung sich demnach nur auf die Zeit beziehen kann, ist dies im zweiten Zyklus nicht der Fall. GJ konzipiert nach wie vor in der Dimension von Tagen (Fl. 43-44), wiederholt also nur Bekanntes. VO ordnet GJ's Antwort in sein bereits

<sup>68</sup> Vor allem das Thema „16 MB“ scheint ihn in Anspruch genommen zu haben, da er von JK direkt adressiert worden war, während er sich an der Diskussion um das Rauchen zumindest akustisch nicht beteiligt. Bei VO verhält es sich umgekehrt. Als (einziger) passionierter Nichtraucher wird dieser Part von ihm geradezu erwartet (vgl. Kap. 9.3.1).

differenzierteres Zeitraster (der Stunden) ein: Daher versteht er GJ's Antwort nicht als Wiederholung, sondern mißversteht sie als Antwort auf die „Stunden-Frage“. In seiner Stunden-Kategorisierung bedeutet „dreiundzwanzigster Neunter“ den ganzen Tag, wie aus der steigenden, Überraschung signalisierenden Intonation hervorgeht. Erst jetzt bestimmt GJ den Zeitpunkt etwas genauer: „am Obmd /NOCHmittag“ und läßt Aushandlungsmöglichkeiten offen: „wenn immer wir des mOchn“. Diese sind allerdings, wie sich im Verlauf des Gesprächs herausstellen wird, nur sehr gering und beziehen sich im Grunde bloß auf Zeiten *nach* 16 Uhr. Eine erste Ironisierung des Themas „Freitagnachmittagstermine“ ist bereits in Fl. 43 angedeutet (is jo EH a FREItag). Auf gemeinsame diesbezügliche Gespräche und „Leiden“ wird damit angespielt.

GJ greift das in Fläche 43 angeschnittene Problem in Fläche 47 wieder auf, wo er den Installationszeitpunkt in ironisierender Weise kommentiert.<sup>69</sup> Die Alliteration verstärkt das sprachspielerische, ironisierende Element. Er schlägt als Zeitpunkt den späteren Nachmittag vor (Fl. 48). VO registriert die Tragweite des Terminangebots (Freitag ab 16 Uhr; Fl. 49) vorerst nicht, sondern beginnt, inhaltliche Punkte abzuklären (Fl. 49f. vgl. Kap. 9.2.3). Erst dann bezieht sich VO – also nach einer relativ langen Reaktionszeit – auf den Zeitvorschlag mit einiger Heftigkeit. Jetzt kommt die gesamte Tragweite des Terminproblems zum Vorschein. Erst spät am Nachmittag stehen die Leitungen bei Petrol für die geplante Installation zur Verfügung. Die steigende Intonation und die Längung des auslautenden Konsonanten signalisieren seine (unangenehme) Überraschung.<sup>70</sup> In Fläche 52 übernimmt er GJ's Tonlage („key“) in ebenfalls ironisierender Weise, der ein Lachen folgt. Vor allem aber bestätigt die Analyse der Partikel „hm“ das Ausmaß der Problematik. Während bereits die Verwendung des Plurals in bezug auf 16-Uhr-Termine („lauta lustige Termine“, Fl. 46; „ich liebe 16-Uhr-Termine“, Fl. 52) andeutet, daß es sich hier nicht um ein singuläres Ereignis handelt, verdeutlicht die Art der Äußerung der Zustimmungspartikeln dies noch. Die gleichbleibend-steigende Intonation von GJ in Fläche 51 und noch stärker die steigend-fallende in Fläche 52, die mit einer verstärkenden Reduplikation einhergeht, bestätigen nicht nur den propositionalen Gehalt der Äußerung, sondern auch die illokutive Kraft (nämlich die gemeinsam geteilte Einschätzung dieser Termine als unangenehm). Die Bestätigung von GJ in Fläche 51 fällt nicht mehr neutral und unmarkiert aus (wie noch in bezug auf die Bestätigung der Vorbesprechung in Fl. 50); sie bestätigt nicht nur den Inhalt, sondern signalisiert auch die Berechtigung von VO's Überraschung und Unmut, ist

<sup>69</sup> Eine weitere Parallelität in der Abarbeitung der Themen wird in Fläche 48 von JK eingebracht, der bemängelt, daß eine Auftragsbestätigung eines Verkäufers ebenfalls zum wiederholten Male zu wenig spezifizierte Artikelbeschreibungen enthalte. GJ reagiert als einziger minimal darauf und nimmt JK's Äußerung wenig überrascht bestätigend zur Kenntnis. Diese Parallelität und Spaltung der Aufmerksamkeit kann ebenfalls zu der unten beschriebenen Verschiebung bzw. Verzahnung des „16-Uhr“-Themas beitragen.

<sup>70</sup> Die beiden Topoi „Ärger über 'Sechzehn-Uhr-Termine'“ und „Vorbereitung der Installation“ laufen verzahnt und versetzt ab, was auch interessante Schlüsse auf die Textplanung bei (komplexen) Themen zuläßt.

also eine Solidaritätsbezeugung und Mitteilung, daß GJ VO's Einschätzung bezüglich dieses Termins teilt. Die minimalen Antworten von GJ in 53 (gleichbleibend steigende Intonation) und in Fl. 52 (Verneinung) tragen zur diskursiven Konstruktion des Problems bei, da sie mit ihrer ironisierenden Färbung klarstellen, daß beiden die Sensibilität dieses Themas klar ist. Gemeinsam haben die beiden Techniker nun das zentrale Problem auf den Punkt gebracht. VO's Ironisierung und das gemeinsame (sarkastische) Lachen bestätigen die nicht zum ersten Mal auftretende Brisanz dieser Frage.

Für die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses und damit die diskursive Konstruktion des Problems „Wochenendtermin“ ist eine Übereinstimmung im Malfeld (Ehlich 1986) zwischen GJ und VO von besonderer Bedeutung. Die beiden anderen anwesenden Techniker GU und JK sind an dieser Diskussion nicht beteiligt. Die Interdependenz, die hier zu vermerken ist, ist weniger am konkreten Fall *dieses* Termins verankert, als vielmehr am Faktum, daß es sich um eine iteratives Problem handelt, daß hier durch die Ironisierung, die Numerusverwendung und die Intonation der Zustimmungspartikeln der Verweis vom Konkreten ins Allgemeine geleistet wird und dieser Einzelfall in Zusammenhang mit anderen Fällen zu sehen ist. Diese drei Fakten (Bedeutung der Übereinstimmung im Malfeld, beteiligte Interaktanten, Rekursivität des Problems) haben Folgen, die in den weiteren Überlegungen wieder aufgegriffen werden sollen.

In Fläche 51 wird ein zweiter Aspekt thematisiert, nämlich die Frage, wie sehr Umweltbedingungen tatsächlich hingenommen werden müssen. VO's Nachfrage („GOA nix?“) mit steigender Frageintonation drückt aus, daß er nicht unwidersprochen äußere Gegebenheiten akzeptiert. Er versucht, den Termin zu verhandeln, d.h. auch die Umweltbedingungen zu beeinflussen und damit die Abhängigkeit von ihnen in Zweifel zu ziehen, zu diesem Zeitpunkt allerdings noch ohne Erfolg. VO's sprachliches Handeln ist ein Versuch, nicht nur auf die Umwelt zu reagieren, sondern sie auch tatsächlich zu gestalten (Weick 1995: 220f.), ein Indiz dafür, daß Umwelt (Kundenwunsch) und Organisation (NRX) nicht strikt und klar voneinander trennbare Einheiten sind und auch kleine Unternehmen versuchen, ihre Umwelt zu gestalten. Pointiert ausgedrückt: die Abhängigkeit von sogenannten „Sachzwängen“ und „äußeren Umständen“ ist nicht (immer) absolut, die Möglichkeit, sie zu beeinflussen, gegeben. Die Fortsetzung des Themas nach einigen Minuten zeigt in diese Richtung.

**Textausschnitt 9.23: TB-1209d: 155-162**

- 156 VO[ SECHzehn Uhr?<sup>71</sup> is do NUA JETZ UMzusteckn die LEItung -
- 157 GJ[ JO. do is eine HUNdert / Eine Hundert-  
VO[ DIE BESTEHENDE? die wird verWENdet. ned?
- 158 GJ[ ACHTnZWANziga<sup>72</sup> DEAzzeit (die inZWISCHN /)  
VO[ und die KRIEGN wir dann / ab SECH-
- 159 GJ[ die KRIEGN / geNAO.  
VO[ zehn Uhr können wir die HABM. des haaßt wenn wia: wos
- 160 GJ[ VIELEICHT AUCH A BISSL FRÜ:HA wenn wir holt  
VO[ was I: - um FUFzehn Uhr
- 161 >  
GJ[ a bissl früha: AUFTauchen (mh)  
VO[ oda so DOAT san: SPÄTestns ja? DANN: KÖMMA
- 162 >  
GJ[ /  
VO[ DES OIS A VOABEREITN - KONFIGURIERN DANN BRAUCH MA NED - ja

In Fläche 155 akzeptiert VO zunächst die Zeitvorgabe „16 Uhr“. In Fläche 160 relativiert GJ den noch in Fläche 51-52 als unumstößlich dargestellten Termin („vielleicht auch a bissl früher“). Das Verb „auftauchen“ (Fl. 160) impliziert ein eher unangenehmes Überraschungsmoment: Wer „auftaucht“, überrascht in der Regel diejenigen, den er besucht, ohne daß der „Besuch“ problemlos abgewiesen werden kann. Ein bestimmter Zwangsaspekt ist in dieser Formulierung durchaus enthalten, der zwar durch die vorangehenden Relativierungen („holt a bissl früher“, Fl. 160-1) abgeschwächt, aber nicht aus der Welt geschafft wird. VO präzisiert die relativierenden Zeitangaben von GJ auf „spätestens 15 Uhr“ (Fl. 160-1). Die konditionale Formulierung („wemma“, Fl. 159) ermöglicht das Durchspielen der Installation als Szenario. Im Gedankenexperiment werden mögliche Folgen und Gegenargumente gegeneinander abgewogen. Es geht hier auch um die Durchsetzung von jeweils eigenen Positionen zwischen GJ und VO (Iedema 1997)<sup>73</sup>.

<sup>71</sup> VO kommt wieder auf Anfangsthema bei Petrol zurück (16-Uhr-Termin)

<sup>72</sup> Leitungstyp

<sup>73</sup> Es geht um interpersonelle mehr als um ideationale Unterschiede, etwa im Unterschied zu den vielen durchlaufenen Zyklen, die in Kap. 9.2.3) beschrieben wurden. Hier geht es m.E. tatsächlich um die Sache der Installation an sich, also um ideationale Zusammenhänge. Vom Sachlichen her muß die Installation gemeinsam durchgeführt werden, hier kann es nur um die möglichst genaue Klärung dessen gehen, was zu machen ist. In bezug auf den *Termin* allerdings kommen sehr wohl verstärkt personelle Interessen ins Gespräch, werden Durchsetzungsmöglichkeiten ausgelotet.

Sollen die Umweltbedingungen bekämpft oder resignierend zur Kenntnis genommen werden? In diesem Fall gewinnen beide Techniker eine Stunde Arbeitszeit, die es ihnen (möglicherweise) erlaubt, nicht dort „übernachten“ (Fl. 163) zu müssen. Dies erklärt sicherlich als Resultat des in den Flächen 36 bis 52 ausführlich problematisierten Themas „Freitag-Nachmittag-Termin“ erarbeiten sich die beiden Techniker eine im Vergleich zur Ausgangsposition verbesserte Lage. Sie haben die Umweltbedingungen ihren eigenen Bedürfnissen (teilweise) angepaßt und dadurch eine Lösung gefunden, die für sie adäquater ist, ohne daß sie den Kunden vor große Probleme stellt. Die Leitung bleibt für „Petrol“ bis 16 Uhr verfügbar, doch die Vorbereitungen können bereits früher beginnen. Diese lokale Lösung ändert hingegen nichts am prinzipiellen Problem der Wochenendarbeit, das ja gleichermaßen Thema der diskursiven Problemdarstellung war. Welche Auswirkungen lassen sich diesbezüglich feststellen?

### 9.5.2. Kontrolle und Gestaltung

Hiermit kommen wir auf die weiter oben angekündigten Implikationen zurück: Wer beteiligt sich an der diskursiven Erarbeitung des Themas „Wochenendtermin“? Was bezweckt die ironisierende Funktion? Sehen wir uns zunächst eine weitere Textstelle an.

#### Textausschnitt 9.24: TB-1209z: 62-65

62

GU[		SO. was is jetzt mit
GJ[	ten. - - -	
VO[		Graz Linz Wien?
KO[	<	>
		<Telefon klingelt>

63

GU[	PETROL? -	(warum?) -	
>			\\
GJ[			mhm
VO[	(oje)	wos? und	do gibt s an
KO[		M?:	(warum kummst

64

GJ[		(nein ich SEH dich nicht RICHTig.
VO[	InstallatIOnStermin am DREIunzwanzigstn?	
KO[	ned RAUF?)	

65

>	/	\	
GU[	ah jo. des steht EH da. - -	wer MOCHT den? -	
>			
GJ[		m̄h	(na i hob
KO[		M?: (xxxxx)	

GU hatte sich bisher nicht an der Diskussion über das Petrol-Projekt beteiligt, sondern das Protokoll zum vorhergehenden Projekt beendet (Schleinburger) und sich erst in diesem Augenblick (in Fl. 62) ebenfalls dem Petrol-Projekt zugewandt.

Die Beendigung wird sprachlich durch die segmentierende Partikel „sò“ mit fallender Intonation gekennzeichnet. Für ihn ist es also der Beginn der Diskussion, weshalb er auch eventuelle bisherige (Teil-) Ergebnisse erfragen möchte („was is jetzt mit Petrol“). Die temporale Partikel „jetzt“ signalisiert genau diesen Aspekt der Erwartung von bereits vorhandenen Resultaten. Da GJ als Hauptverantwortlicher gerade mit dem Verkäufer ZJ telefoniert, antwortet VO auf GU's Frage mit einer Ausrufepartikel („oje“, Fl. 63), die Schwierigkeiten signalisiert. In der Folge werden neue Informationen über Fragen und Gegenfragen (Vergewisserungsfragen) ausgetauscht. GU möchte Näheres über die von VO angedeuteten Probleme wissen, worauf VO mit einer Gegenfrage bezüglich des Installationstermins antwortet. In dieser Äußerung wird expliziert, worauf sich VO in Fläche 63 mit seiner Probleme signalisierenden Partikel „oje“ bezieht, nämlich das Freitag-Nachmittag-Problem. Er spricht es indirekt und verschleiert an<sup>74</sup>, indem er sich zwar vom Vorgesetzten GU den Termin bestätigen läßt, aber nicht das entscheidende Kriterium, daß es sich um einen Freitag Nachmittag handelt, explizit macht. Dadurch überläßt er GU die Wahl der Reaktionsweise auf dieses für die Techniker unangenehme Faktum. GU sieht in den schriftlichen Aufzeichnungen nach und vermerkt, daß dies ohnehin bereits notiert sei (Fl. 65). Lediglich der dafür Verantwortliche ist in der Liste noch nicht angeführt. Er geht mit keiner Äußerung auf die implizite Problematik ein. Die Indirektheit der Adressierung „erleichtert“ GU diese Reaktion. Unter dieser Perspektive erscheint auch die Ironisierung (Fl. 46-52) in einem anderen, zusätzlichen Licht. Sie kann ebenfalls als Adressierung an den Vorgesetzten gesehen werden. Da sie jedoch ebenfalls in hohem Maße indirekt ist und darüber hinaus durch eine Reihe anderer parallel besprochener Themen in ihrer Expliztheit gestört wird, ist es nicht überraschend, daß GU nicht reagiert bzw. vorgeben kann, die Adressierung nicht als solche verstanden zu haben. Zwar ist es auch denkbar, daß er, da er mit der Verschriftlichung eines anderen Projektes befaßt war, tatsächlich nichts gehört hat. Doch da erstens diese Diskussion nicht zuletzt durch das mit der Ironisierung verbundene Lachen sehr stark im Vordergrund stand, dadurch auffallend war und zweimal wiederholt wurde, ist dies m.E. nicht besonders wahrscheinlich. Dagegen spricht auch der Umgang GU's mit diesem Problem in einem anderen Tetxausschnitt.

### **Textausschnitt 9.25: TB-1209b-619-626**

619 GJ[ na wia IMMA.  
JK[ noch an WEIteren (AKT.) WArnliefererscheine

620 GJ[ <km> lauter SAMStags-  
JK[ einTROGN. ANAfufzig ANAfuchzig. <lacht>

<sup>74</sup> Keine direkte Thematisierung, keine Wiederholung, kein Bestehen auf Antwort bzw. Reaktion irgendeiner Art auf das latente Thema von seiten GU's.

- 621
- ```

GU[ wo:FÜA?
GJ[ termine bitte.          muß i jetzt eigentlich eNER-
JK[          JO für die: -

```
- 622
- ```

GU[          ANafufzg ana(fufzg)
GJ[ gisch verWEIgern - - (xxx)
JK[          <(CANARY.)          ANAfüfzg ana<(xxxx)>
          <englisch ausgesprochen>          <verschl-

```
- 623
- ```

GU[          gut. -
>
GJ[          mh - - - <tät mi intreSSIERN. - wenn i bei da
          <leiser>
JK[ - -
          iffen>

```
- 624
- ```

GJ[ IBM mol ANruaf und sie MÖGN mir bitte meinen PC am SONN-

```
- 625
- ```

GJ[ tag liefern.> - - - die würden ma was Hustn. - -
JK[          ja? ((4

```
- 626
- ```

GU[          SO. nichts NEUes. - - -          bei der Vier
GJ[          <mh:> -
JK[          <stöhnt leise>
          sec))

```

Bereits einige Zeit vorher in derselben Technikbesprechung ist das Thema Wochenendtermine (und auch da nicht zum ersten Mal) besprochen worden (vgl. Textausschnitt 9.25). GJ schneidet explizit (also anders als VO in den oben besprochenen Ausschnitten) die Unannehmlichkeiten dieses Themas an und illustriert sie sogar mit einem Beispiel (IBM, Fl. 623ff.). Jedoch auch hier ist GU's Reaktion auf dieses Thema nicht erkennbar. Bei der ersten Adressierung interagiert er weiterhin mit JK in bezug auf Lieferscheine („51 51“, Fl. 622), bei der Ausführung des Beispiels IBM wechselt er nach einer Pause von 4 Sekunden, in der er mit Schreibarbeiten beschäftigt ist, kommentarlos zum nächsten Kunden. Diese Form der Interaktion bzw. Verweigerung ist eine spezifische, beinahe möchte ich sagen klassische, Form von Kontrolle. Durch seine Position hat GU die Möglichkeit festzulegen, welche Themen überhaupt besprochen werden können und welche nicht. Wochenendtermine gehören in diesem Kontext nicht zu den thematisierbaren Schwierigkeiten, ganz gleich, ob sie direkt oder indirekt angesprochen werden.

Im Interview beschreibt er die Zwänge, denen er als Leiter der Technik sich ausgesetzt sieht:

**Textausschnitt 9.26: GU-Int:14-28ff.**

GU: Beispiel HEUTE. net? i man wir wern mit allen unsern Aktivitäten immer mehr in die NACHT gedrängt nen?

FM: mm.  
 GU: (no wos?)  
 FM: wei:l die Netze net obgschaltet wern können oder was?

Die Formulierung im Passiv und die Wahl des Verbs verdeutlichen, daß sich GU hier nicht als Handelnder, sondern Getriebener sieht, als abhängig von der Umwelt, den Wünschen und Forderungen der Kunden. Dies gilt allerdings nicht nur für seine angestellten Mitarbeiter, sondern GU nimmt sich selbst hier nicht aus, schafft also eine Art von Gleichberechtigung bzw. gleichen Pflichten, auch wenn festzuhalten bleibt, daß hier aufgrund unterschiedlicher Involviertheit ins und unterschiedlicher Interessen am Unternehmen nicht von Gleichbehandlung gesprochen werden kann. Der folgende Textausschnitt aus der Technikbesprechung illustriert dies:

**Textausschnitt 9.27: TB-1209b: 614-618**

614 GJ[ FÜNfzehenter OktOba? das is ein SAMstag Herr UNTERBERGER

615 GJ [ <km> - -  
 <verhaltenes Lachen>  
 JK [ <jo.> - KLOA. <he> -  
 <leise> <stimmlos>  
 VO [ na koordinIERT wird am DON-

616 GU [ na NACHher. den mach I den SAMstag.  
 GJ [ der  
 VO [ Nerstag. - <ke>  
 <räuspert

617 GU [ DEN mache ICH: oba im ANschluß DAran is dann  
 GJ [ Orme. - - -  
 VO [ sich>

618 GU[ noch das: DING zu machn.  
 > [ - \  
 GJ [ mhm na gut DIE; / ah aJO.  
 JK [ habm wir

Die Koordination erfolgt an einem Wochentag (Fl. 615-16), die Installation am Wochenende wird von GU durchgeführt, die Nachbereitung (wiederum in der normalen Arbeitszeit) bleibt an dieser Stelle offen.

Folgt man dem Interview jedoch weiter, findet sich eine interessante Stelle, die das oben Gesagte wieder teilweise zurücknimmt. Auf die Frage, wie die einzelnen Mitarbeiter mit dieser Belastung zu Rande kommen, fährt GU folgendermaßen fort:

**Textausschnitt 9.28: GU-Int 19-27**

GU: durch dieses/ - durch diese Form des Arbeitens. - die Kollegen ham unterschiedliche Arten damit fertig zu werden nen?



- FM: mm. und von da Firma her gibts do irgendwelche - - Überlegungen?
- GU: es gibt v:on MEINER Seite Überlegungen wo ich also versuche diese Überzeiten - ABZUBAUEN. - des: is also das daß wir also Zeitausgleiche immer in ganzen WOCHEN verordnet ham.
- FM: mh.
- GU: da is nur s Problem daß wirs arbeitsmäßig eigentlich NICHT schaffen nen?
- FM: mh.
- GU: aber f: wir ham halt doch -/ I NET/ i man i sollte das vielleicht auch in Anspruch nehm/ aber wir ham jetzt - -/ es is DOCH so daß also seit JahresbeGINN jetzt also sch/ uuu/ praktisch schon die zweite Woche jetzt konsumiert wird. nen?
- FM: - - AN Zeitausgleich?
- GU: an Zeitausgleich ja.

Offensichtlich hat er bzw. haben die Miteigentümer eine Lösung gefunden, die das Problem der Wochenend- und Nacharbeit entschärft, indem sie blockweise Zeitausgleich „verordnen“, weil die Techniker von selbst ihre Überstunden nicht genügend abbauen würden, wie GU an anderer Stelle vermerkt. Diese Lösung belastet die Firma allerdings stark, da die Zahl der Überstunden offensichtlich bei allen Technikern sehr hoch ist, also wiederum eine präkäre, sich selbst interaktiv stabilisierende Lösung, diesmal im Vergleich zum weiter oben diskutierten Problem<sup>75</sup> eine globale Lösung für das gesamte Unternehmen. Daß diese Lösung ebenfalls nicht ein für alle mal getroffen wurde, ergibt sich aus der ambigen Schilderung GU's im oben zitierten Textausschnitt: Zwar wurde eine Regelung getroffen, aber sie ist bestenfalls zeitweilig ausreichend, keinesfalls jedoch optimal.

### 9.5.3. Zusammenfassung: System und Lebenswelt

Habermas hat in seiner Abhandlung über die Theorie kommunikativen Handelns (Habermas 1981a,b) eine weitreichende analytische Trennung der Gesellschaftsbereiche in System und Lebenswelt vorgenommen. Eine umfassende Darstellung bzw. Herleitung seiner Überlegungen würde in diesem Rahmen zu weit führen, es sollen lediglich der für die oben begonnene Analyse notwendige Bereich hier zusammengefaßt und für die Interpretation des Problems „Wochenendarbeit“ fruchtbar gemacht werden.

Die Trennung in System und Lebenswelt hat sich nach seiner Analyse seit der Frühmoderne herausentwickelt. Fiel in den frühen Entwicklungsphasen (Absolutismus) die Trennung noch weitgehend mit öffentlicher und privater Sphäre zusammen, so sind die Unterscheidungskriterien der Handlungskoordination in der

<sup>75</sup> Kann die Installation erst ab 16 Uhr oder bereits etwas früher durchgeführt werden?

weiteren geschichtlichen Entwicklung nicht immer ident mit dieser Fächerung. Die beiden Bereiche unterscheiden sich im wesentlichen durch die Art der Integration und des Zusammenhalts. Die Systemintegration geschieht im wesentlichen über formale Organisation und durch nicht-kommunikative Medien wie Geld und Macht. Ihr Hauptoperationsmodus ist die Wenn-Dann-Relation (Habermas 1981b: 532). Wenn bestimmte Bedingungen vorhanden sind, dann hat eine daran festgeknapfte Handlungsweise zu erfolgen. Unter bestimmten Voraussetzungen sind so Bürger zur Inanspruchnahme von Leistungen berechtigt. Diese Leistungen können sehr unterschiedlich sein: die Wahrnehmung des Wahlrechtes, aber auch die Inanspruchnahme von sozialen Ausgleichszahlungen etc. Insbesondere Ökonomie und Verwaltung haben sich als Leitsysteme der Moderne herausgebildet.

Die Lebenswelt hingegen besteht vornehmlich aus Normen und Handlungskontexten, die „auf Verständigung als Mechanismus der Handlungskoordination angelegt“ sind. Zu ihnen sind bzw. waren vor allem Familie, Schule und soziale Absicherung (im Alter, im Krankheitsfall etc.) zu zählen. Bereits in früheren Arbeiten hatte Habermas die Grundzüge einer solchen konsensuellen Verständigung herausgearbeitet, die im wesentlichen darauf hinausläuft, daß bestimmte Formen des Diskurses gepflegt werden, wenn bisher als Selbstverständlichkeiten angenommene Aspekte der Lebenswelt problematisch werden. Der Diskursbegriff bei Habermas bezieht sich dabei auf eine bestimmte Form von Metakommunikation, nämlich den argumentativen Austausch in einem kontrafaktisch angenommenen herrschaftsfreien Raum. Wird etwas problematisiert, dann geschieht die Bewältigung nicht über Abfrage und Anwendung von Wenn-Dann-Algorithmen, sondern wird im Diskurs konsensuell (auf Verständigung abzielend) eine Lösung gesucht.

Habermas' Argumentation läuft nun folgendermaßen. Einige Subsysteme der Systemwelt, insbesondere die Bürokratisierung und die Monetarisierung (also Verwaltung und Ökonomie) haben sich verselbständigt und ihre Operationsmodi so weit verallgemeinert, daß sie auch auf lebensweltliche Praxen einwirken. Insbesondere durch Verrechtlichung, d.h. Übernahme von systemintegrativen Formen der Handlungskoordination werden die lebensweltlichen Mechanismen „kolonialisiert“, werden Kontexte, in denen bislang Konsensfindung als Handlungsgrundlage diente, durch Einpassung in eine Wenn-Dann-Struktur umgeformt.<sup>76</sup> Habermas (1981b) zeigt dies insbesondere anhand der Entwicklung des Sozial-, Familien- und Schulrechts auf. Durch Verrechtlichung dieser Bereiche, die in der Frühmoderne der Lebenswelt angehörten, werden einzelne Mitglieder besser geschützt bzw. gewinnen Rechtsansprüche: Bedürftige haben ein Recht auf Sozialleistungen bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen, Kinder haben gegenüber ihren Eltern einklagbare Rechte, Ehefrauen gegenüber ihren Ehemännern, ebenso SchülerInnen (bzw. Eltern) gegenüber der Schulbehörde etc.

---

<sup>76</sup> Dies ist allerdings eine gegenläufige Interpretation zu Überlegungen von Fairclough (vgl. Kap. 3') der durch die Diskurspraxis der „conversationalisation“ eher eine Durchdringung bisher bürokratischer Umgebungen mit Praxen des Privaten sieht.

Dies bringt natürlich Vorteile; der Preis jedoch ist eine Veränderung der Bewältigungsstrukturen: Nicht mehr Konsensfindung der Beteiligten, sondern Erfüllung von Bedingungen zum Erhalt von Leistungen ist notwendig. Dies geht z.B. im Familienrecht häufig zu Lasten der Kinder, im Sozialrecht zu Lasten der Bedürftigsten, und auch im Schulbereich widersprechen Bürokratisierung und Monetarisierung zentralen pädagogischen Prinzipien (Habermas 1981b: 530ff.):<sup>77</sup>

Die *dilemmatische Struktur dieses Verrechtlichungstyps* (Hervorhebung im Original) besteht darin, daß die sozialstaatlichen Verbürgungen dem Ziel der sozialen Integration dienen sollen und gleichwohl die Desintegration derjenigen Lebenszusammenhänge fördern, die durch eine rechtsförmige Sozialintervention vom handlungskordinierenden Verständigungsmechanismus abgelöst und auf Medien wie Macht und Geld umgestellt werden. (Habermas 1981b: 534)

Die Umformung der Lebenswelt wird subjektiv häufig als Verletzung der persönlichen Identität und Integrität wahrgenommen, eben als Kolonialisierung. Dies ist auch das Problem einer Systemtheorie, die sich als Gesellschaftstheorie (und nicht als Organisationstheorie oder dgl.) versteht (vgl. auch Kap. 3 und die dort vorgebrachte Kritik an systemischen Ansätzen sowie Kap. 5.3.3.1). Der Systemfunktionalismus

zieht nämlich die Schicksale, die sich an kommunikativ strukturierten Lebenswelten vollziehen, auf die Ebene der Mediendynamik und nimmt ihnen, indem er sie aus der Beobachterperspektive an Ungleichgewichte intersystemischer Austauschbeziehungen assimiliert, die Bedeutung von identitätsbedrohenden Deformationen, als die sie aus der Teilnehmerperspektive wahrgenommen werden. (Habermas 1987: 552)

Auf dieser Basis können auch die oben analysierten Diskussionen um die Wochenendarbeitszeit interpretiert werden: situiert im Dilemma zwischen System und Lebenswelt, die jeweils widersprüchliche Anforderungen und Bedürfnisse an die beteiligten Interaktanten haben.

Fassen wir zusammen: Was ist aus dieser Textstelle zum Thema „Wochenendtermine“ zu erfahren? Zunächst: Termine in der Nacht und am Wochenende können als „Sachzwänge“ interpretiert werden und sind daher Eingriffe von gesellschaftlichen Systemen in die lebensweltliche Praxis. Dies scheint

---

<sup>77</sup> Nicht zuletzt aufgrund dieser Paradoxien sind in den letzten Jahren, zunächst im angelsächsischen, aber zunehmend auch im deutschsprachigen Raum neue Wege der außergerichtlichen Lösungen (etwa bei Scheidungen, aber auch im Wirtschaftsbereich) begangen worden (Breidenbach 1996 u.a. über Mediation; Maria fragen). Zentrales Kriterium derartiger *Mediationen* ist die freiwillige Teilnahme aller Beteiligten und eine konsensuelle Lösung, die von allen Beteiligten erarbeitet und getragen wird. Damit sind m.E. wesentliche Elemente der Lebenswelt wieder für sie zurückgewonnen in Bereichen, die bereits kolonialisiert waren. Diese (noch vereinzelt) Lösungsversuche sprechen jedoch nicht gegen die prinzipielle Diagnose von Habermas, sie unterstreichen lediglich das Unbehagen mancher mit der diesbezüglichen Entwicklung, das wiederum zu neuartigen Modellen führt, wenn der „Leidensdruck“ genügend gewachsen ist.

einleuchtend: Systemanforderungen (des beruflichen Alltags, des Unternehmens) werden vor legitime Alltagsbedürfnisse gereiht und sind mit ihnen in Widerspruch. Insofern sind die Vertreter des Systems auf der Seite der Mächtigen und üben auch diesbezügliche Kontrolle aus. Dies wird insbesondere in jenen Gesprächsausschnitten deutlich, in denen GU als wichtigster Vertreter der „Systeminteressen“ bestimmte Themen im Kontext der Technikbesprechung überhaupt nicht zur Kenntnis nimmt. Weder direkte Benennung (vgl. Textausschnitt 9.25), noch indirekte, über Ironisierung und verstärktes gemeinsames Lachen vermittelte Adressierung werden interaktiv zur Kenntnis genommen. GU's Methode ist der Themenwechsel, eine Funktion, die nur ihm als Leiter und Moderator der Besprechung zur Verfügung steht. Selbstorganisationsprozessen wird durch diese Form der Ignorierung eine wirksame Grenze gesetzt. Themenkontrolle ist eine Form der Einschränkung von Selbstorganisation.

Auf der anderen Seite lassen sich zwei Gegenstrategien auf Seiten der Mitarbeiter beschreiben: Zunächst erarbeiten sie interaktiv eine lokale Lösung für das anstehende Problem. VO setzt massiv sein Interesse an einem früheren Installationszeitpunkt ein, um GJ als Verantwortlichen dazu zu bringen, auf sein Anliegen einzugehen (das in diesem Fall mit eigenen Interessen übereinstimmen dürfte)<sup>78</sup>. Er führt damit die Möglichkeit der Gestaltung eigener lebensweltlicher Interessen auch angesichts von kolonisatorischen Einflüssen der Systemintegration vor Augen: Umwelteinflüsse, zu denen Sachzwänge gezählt werden können, sind (in einem bestimmten Rahmen) durchaus beeinflussbar. Auf der lokalen Ebene (der spezifischen Installation bei „Petrol“) mag es sich zwar nur um eine Stunde drehen, allerdings zeigt sie die prinzipielle Möglichkeit auf.

Die Gestaltungsmöglichkeiten im lokalen Bereich werden jedoch ergänzt durch eine weiterreichende Lösung: die Institutionalisierung des Zeitausgleichs für Überstunden in Form von Blockurlauben. Diese Änderungen wurden nicht freiwillig und unmotiviert von den Unternehmensinhabern getroffen, sondern sind, wie aus den Interviewstellen mit GU hervorgeht, eine direkte Folge der kontinuierlichen Thematisierung unter anderem auch in den Technikbesprechungen. Dadurch werden Überlegungen, die in Kap. 4.3 und 5.3.2 angestellt wurden, empirisch bestätigt: Nicht nur die Umwelt beeinflusst das System (Unternehmen), sondern Systeme gestalten auch ihre Umwelt (Kundenwünsche müssen aufgrund von mangelnden Arbeitskräften aufgeschoben werden). Wenn die Irritation zu groß wird, dann sind Änderungen durchsetzbar. Diese Möglichkeiten der kontinuierlichen und wiederholten Thematisierung steht auch Akteuren zur Verfügung, die nicht in Entscheidungspositionen sitzen. Wesentlich ist die diskursive Konstruktion als

---

<sup>78</sup> Ein weiterer Fall ist ebenfalls in dieser Technikbesprechung dokumentiert (TB-1209a:348-419), mit einem gewichtigen Unterschied: VO und GU diskutieren in ähnlicher Weise die Notwendigkeit eines Samstagseinsatzes, bei dem sich auf lokaler Ebene ebenfalls wieder VO, diesmal aber gegen die Interessen von GU als Systemvertreter, durchsetzt. Die Installation wird noch einmal zurückgestellt und überprüft, was sinnvollerweise während der Arbeitswoche erledigt werden kann.

Problem, die über unterschiedliche Strategien erfolgen kann. Barnards „genügend große Zahl“ (vgl. Kap. 5.3.2) kommt hier zum Tragen: Anordnungen gelten immer nur so lange, als sie akzeptiert werden.

Dieser Wechsel zwischen Thematisierung, Ignorierung, lokaler Lösung und globaler Lösung kann erneut beschrieben werden als Balance zwischen Anpassung (z.B. an Kundenwünsche) und Erhalt der Anpassungsfähigkeit (z. B. durch zufriedenerer Mitarbeiter, die nicht Dienst nach Vorschrift machen, sondern ihre „unerläßlichen Eigenbeiträge“ (Barnard 1938: 165f.) leisten). Macht und Kontrolle werden ausgeübt, Selbstorganisationsprozesse jedoch nicht zur Gänze eingeschränkt und unterdrückt. Die Balance dient der Stabilität (dem Erhalt) des Unternehmens bei gleichzeitigem Wandel seiner Strukturen. Wir haben hier in diesen kurzen Textausschnitten die Realisierung dessen, was in soziologischen Theorien postuliert wird: Wandel in der Stabilität. Dies sind feinmaschige diskursive Handlungen, die kontinuierlich in jeder Aktion vonstatten gehen, wenn sie nicht durch Strukturierung und Kontrolle verhindert werden. In der Terminologie Habermas' werden lebensweltliche Ansprüche vor der Kolonialisierung durch Sachzwänge des Systems gerettet, und zwar indem sie einer *diskursiv ausgetragenen konsensuellen Lösung* zugeführt werden. Bürokratie (Routine) und Monetarismus (finanzielle Abgeltung der Überstunden) werden diskursiv hintangehalten, kreative Lösungen gefunden und durchgezogen. Die Voraussetzung dafür war eine Diskurspraxis, die gegenüber derartigen Formen sensibel ist. Da diese Formen, wie in den vorgangegangenen Kapiteln gezeigt wurde, auch für das Unternehmen selbst von Vorteil sind, besteht Anlaß zur Hoffnung, daß sie metastabil sind und sich in kommunikativen Selbstorganisationsprozessen der oben beschriebenen Art erhalten.

Obwohl natürlich nicht geleugnet werden kann und darf, daß es mächtiger und weniger mächtige Positionen in einem Unternehmen gibt, gibt das Ergebnis diese Analyse m.E. Hoffnung, daß Änderungen auch von seiten der weniger Mächtigen gegen Interessen von Mächtigeren durchgesetzt werden können. Daß sie letztlich auch der nächsthöheren Organisationsform (in diesem Fall dem Unternehmen als System) dienen und deren Erhalt fördern, sollte den „Mächtigen“ (den Managern) zu denken geben. Die Analyse hat demnach gezeigt, daß Machtverhältnisse in sich selbst organisierenden Systemen tatsächlich nicht unilinear und einseitig verteilt sind. GU als positionell Mächtiger setzt sich zwar durch die Möglichkeit der Themenkontrolle in bezug auf die „Freitagstermine“ durch, indem er dazu schweigt, er bringt jedoch seine Anliegen nicht systematisch durch, wenn der Fall „Petrol“ entgegen seinen Absichten doch diskutiert wird, noch dazu in einiger Ausführlichkeit (vgl. Kap. 9.2.1) oder wenn seine Themenwechsel (neue Projekte) von den anderen Interaktanten nicht nachvollzogen werden. Vielmehr haben sich in dieser Technikbesprechung heterarchische Strukturen, wie sie in Kapitel 5.3 beschrieben wurden, (in Grenzen, aber immerhin) zum Vorteil aller durchgesetzt.

Einen letzten Aspekt, eine Spekulation möchte ich schließlich noch anfügen. Möglicherweise (möglicherweise deshalb, da ja Motivationen von Personen nicht

ohne weiteres eruiert werden können und die meisten Ereignisse multiple Ursachen haben), möglicherweise hat die zyklisch verlaufende Diskussion über die Freitag-Nachmittagstermine in diesem Ausschnitt der Technikbesprechung mit dazu beigetragen, daß die Lösung für den Installationstermin so viele Zyklen durchlaufen hat (vgl. Kap. 9.2), da die Unannehmlichkeit des Termins zu erhöhtem Druck auf eine tragfähige Entscheidung geführt hat. Damit wäre dieses Thema (Mit)auslöser für die Selbstorganisationsprozesse, die zur tatsächlichen Lösung (vgl. Kap. 9.4) geführt haben, eine weitere Interdependenz als Voraussetzung für Selbstorganisationsprozesse, die sich selbst zur Voraussetzung hat. Das Faszinierende daran ist, daß dies in einem vergleichsweise kurzen Gesprächsausschnitt von nicht einmal 15 Minuten realisiert wird, eine beeindruckende Bestätigung der Komplexität sozialer Interaktion und sozialer Systeme.

## **9.6. Zusammenfassung: Kommunikation und Selbstorganisation**

Die hauptsächliche empirische Grundlage der vorangegangenen Analysen bildete ein einziger Gesprächsausschnitt aus einer Technikbesprechung. Dies könnte auf den ersten Blick als dürftige Basis erscheinen. Aufgrund von zwei Überlegungen ist dies jedoch meines Erachtens nicht der Fall: Erstens wurden in die Analyse zahlreiche mit ihr zusammenhängende Ausschnitte aus anderen Gesprächen aus unterschiedlichen Settings (Interview, offizielle Besprechungen, schriftliche Listen etc.) herangezogen und so ein Teil (der auffindbare Teil) der vielfältigen wechselseitigen Beziehungen und feinen Netze der Interdependenz auch durch die Methodik der Textauswahl nachvollzogen. Die Gesamtheit des Korpus (vgl. Kap. 6) ist in seiner Komplexität den bearbeiteten Fragestellungen adäquat. Zweitens ist nach meinem Dafürhalten der Umkehrschluß bei weitem interessanter und zielführender. Die Tatsache, daß in einem einzigen Gesprächsausschnitt von ungefähr einer Viertelstunde derart komplexe Beziehungen, Verbindungen und Probleme geschaffen, diskutiert und gelöst werden, ist faszinierend. Es ist nicht zu wenig Material für eine detaillierte Analyse herangezogen worden, sondern das Material ist so reich und vielschichtig, daß selbst in relativ kleinen Ausschnitten ein großer Teil der Komplexität von organisationaler Kommunikation zu finden ist. Unter der Berücksichtigung des Problems der Selbstähnlichkeit (vgl. Kap. 5.3.3.5 und 10.1) kann sogar die These aufgestellt werden, daß in einer derartigen Einheit ein großer Teil der Phänomene größerer Einheiten (wie sie z.B. ganze Besprechungen oder gar ganze Organisationen betreffen) wiedergefunden werden kann.<sup>79</sup> Daher sind die anschließenden Schlußfolgerungen, obwohl auf einer Fallstudie beruhend, bis zu einem gewissen Grad verallgemeinerbar.

Am Beispiel der Besprechung des Petrolprojektes innerhalb der Technikbesprechung von NRX habe ich nachzuvollziehen versucht, daß die

---

<sup>79</sup> Da dieser Aspekt in meinen Augen besonders interessant ist, soll er in Kap. 10 ausführlich besprochen werden.

Herstellung von Flexibilität im Prozeß des Organisierens in erster Linie über sprachliche Prozesse läuft, die in der Interaktion ausgeführt werden. Zuerst wird der Erlebensstrom eingeklammert und ein bestimmter Ausschnitt kommunikativ mit Aufmerksamkeit versehen. Dies ist laut Weick (Kap. 4.3) unter *Gestaltung* (englisch: enactment) zu verstehen. In dem hier analysierten Gespräch geschieht dies durch GJ, der der Standardinterpretation (Weick würde sagen, der aus der Retention übernommenen Bedeutung) von GU eine neue entgegensetzt: Zum Projekt Petrol ist etwas zu sagen bzw. etwas zu tun, obwohl es "nichts Neues" gibt. Ein Teampartner zur Installation an einem bestimmten Termin muß gefunden werden. Der Termin ist mit Petrol bereits fixiert und kann daher als *Umwelteinfluß* betrachtet werden, an den sich die Handlungen (die Organisation) des Unternehmens anzupassen haben, um erfolgreich zu sein (zu installieren). Welche Handlungen adäquat sind als Reaktion auf die Umwelt, ist eine Frage der Interpretation und der Gestaltung (Weick 1995b: 30ff.). Was bedeutet die von GJ thematisierte Einklammerung "Mit wem mocht ich das"? Das gesamte analysierte Gespräch dient der Klärung dieser Bedeutung und ist daher Teil des Selektionsprozesses, welche Interpretation die angemessenste bzw. diejenige ist, die sich durchsetzen kann.

Der *Selektionsprozeß* dauert relativ lange (15 Minuten), wobei von den Interaktanten nicht nur die bestmögliche aus einer vorgegebenen Reihe von Alternativen ausgewählt wird, sondern neue Probleme (und auch deren Lösungen) entwickelt werden. Selektion ist daher ein kreativer Prozeß, dessen Ergebnisse nicht von vornherein geplant werden können. Er verläuft in mehreren Zyklen mit dem Ziel, Mehrdeutigkeit so weit zu reduzieren, daß zielgerichtetes Handeln *aller* beteiligten Personen auf der neuen Basis möglich wird. Dieser Prozeß verläuft nicht linear, da die zur Verfügung stehenden Daten unvollständig und zum Teil widersprüchlich sind (welche benötigten Geräte werden bis zum Installationszeitpunkt vorhanden sein, wie komplex und technisch aufwendig ist die zu tätigende Installation, werden alle nötigen Vorbereitungen, die nicht von NRX-Leuten getroffen werden können, bis zum Installationszeitpunkt abgeschlossen sein, ist der Installationstermin realistisch<sup>80</sup>). Da die Daten "unordentlich" (d.h. in keiner klassifizierbaren Ordnung) sind, müssen auch die Prozesse des Registrierens in gewisser Weise unordentlich sein, um sie angemessen wahrnehmen zu können (vgl. Kap. 6 und das Prinzip der "requisite variety"). D.h. eine (zu früh) auf die Daten (das Team für die Installation) angewandte Interpretation, die auf bisherigen Erfahrungen beruht, könnte möglicherweise diese Daten nicht richtig erfassen und wesentliche Teile außer acht lassen, so daß die adaptiven Leistungen ungenügend wären.<sup>81</sup> In diesem Falle wäre zu erwarten, daß nur ein kleiner Teil des Problems überhaupt erfaßt würde, ein viel größerer aber nicht. Aller Wahrscheinlichkeit nach würden diese Probleme aber

---

<sup>80</sup> D.h. sind die Umweltbedingungen konstant oder können sie sich (bis zum vereinbarten Termin) wieder ändern?

<sup>81</sup> Weick (1995: 346) formuliert es in der ihm eigenen Weise so: "Geraten Sie angesichts von Unordnung nicht in Panik".

später (und möglicherweise verstärkt) wieder auftauchen.<sup>82</sup> Anders ausgedrückt: Zuerst muß die Komplexität gesteigert werden, damit sie anschließend sinnvoll reduziert werden kann (vgl. auch Theis 1995: 267). Es werden viele Zyklen, aber relativ wenige Regeln (Vorgaben aufgrund bisheriger Erfahrungen) angewandt. Dieser Prozeß der kommunikativen Steigerung und Reduktion von Mehrdeutigkeit wurde ausführlich in Kap. 9.2 beschrieben.

Nicht nur die Daten, sondern auch Interdependenzen sorgen für zusätzliche Komplexität. Diese Komplexität kann nicht primär durch Reduktion von Mehrdeutigkeit verringert werden, sondern wird in dem hier analysierten Gespräch vor allem durch zwei wiederum kommunikative Handlungsweisen gelöst. Zum einen wird der Komplexität Rechnung getragen durch das parallele Abarbeiten von sich ergebenden Interdependenzen. Da Sprache ein serielles Kommunikationsmedium ist, geschieht dies hauptsächlich über parallele Gespräche zwischen zwei oder mehreren Interaktantengruppen. Die Aufgabe der Komplexitätsbewältigung wird also gespalten und auf unterschiedliche Personen aufgeteilt.

Was aber vielleicht noch zentraler ist und hier gerade *nicht* gefunden werden kann: Eine Lenkung (Leitung) des Gesprächs durch eine positionell dafür vorgesehene Person. In Zusammenhang mit der Möglichkeit, relativ uneingeschränkt (d.h. ohne Sanktionen erwarten zu müssen) auch Nicht-Wissen und Fehler zugeben zu können (vgl. z.B. GJ in Fl. 54f. in Textausschnitt 9.12 und Kap. 8), bildet dies eine günstige Ausgangsbasis für Selbstorganisationsprozesse. Da in ihnen mehr Mehrdeutigkeiten registriert werden können als von einer einzelnen (Leitungs-)Person, können auch mehr Mehrdeutigkeiten bearbeitet und beseitigt werden und kann dadurch adäquater auf die Umwelt reagiert werden.

Nicht-Routinen sind die Regel bei NRX. Standardisierte Operationsprozeduren sind daher nur von beschränkter Gültigkeit bzw. haben von vornherein den Charakter des Tentativen, Vorläufigen, Krückenhaften. Dies wird auch in der Selbstwahrnehmung durch die MitarbeiterInnen deutlich (vgl. Kap. 8). Nicht-Routinen ergeben sich aus starken Interdependenzen oder starken Umweltänderungen. Beide – und vor allem einseitige Abhängigkeiten – erfordern Flexibilität als Voraussetzung adaptiven Handelns. Flexibilität muß aber, wie oben ersichtlich geworden ist, kommunikativ eingelöst werden, sie ist ein interaktiver Prozeß, das Resultat sprachlichen Handelns. Praktisch/technisch flexibles Handeln ist nicht denkbar ohne kommunikative Koordination. In der Kommunikation wird daher zunächst die Möglichkeit flexiblen (nichtsprachlichen) Handelns geschaffen, sprachliches Handeln steht im Vordergrund, ja Flexibilität *ist* kommunikatives Handeln. In der Registrierung von Interdependenzen und sich ändernden Umweltbedingungen liegt die Voraussetzung für flexibles, adaptives Handeln. Doch erst wenn die Registrierung und in der Folge die Bereitschaft zur Flexibilität kommuniziert werden, für andere

---

<sup>82</sup> Über zum Teil folgenreiche Probleme bei zu schneller Reduktion von Komplexität und Mehrdeutigkeit in institutioneller Kommunikation vgl. Lalouschek/ Menz/ Wodak (1990) und Menz (1991a, c). Auch Cicourel (1983) berichtet über ähnliche problematische Fälle.



erfahrbar und damit gemeinsam teilbar gemacht werden, können sie organisatorisch relevant werden. Der kommunikative Aspekt beim Organisieren und in Organisationen kann daher gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Auch die Lösung des Problems durch die Techniker ist bemerkenswert. Sie enthält, wie oben ausgeführt, Optionen für mehrere Alternativen. Damit wurde interaktiv die Möglichkeit für eine Reaktion auf geänderte Bedingungen geschaffen, die nicht wieder lange und mühsame Entscheidungsprozesse in Gang setzt oder die Abläufe im Unternehmen anderweitig behindert. Einerseits verhalten sich die Techniker so, als wäre die Kooperationsvereinbarung verbindlich (detaillierte Ausverhandlung, explizite Zustimmung, Eintragung in ihre Terminkalender), andererseits setzt GJ, interaktiv erarbeitet und vereinbart, Maßnahmen, die diese Verbindlichkeit in Zweifel ziehen, indem er eine vorherige telefonische Vergewisserung ankündigt. Sie trauen und mißtrauen der gefundenen Lösung, spalten die Entscheidung auf (Weick 1995: 309-312) und erreichen dadurch Flexibilität in Form von Optionen.

Durch die Analyse der rekurrenten Diskussion über Wochenendarbeit wurde deutlich, daß Aspekte der Kontrolle auch in primär sich selbst organisierenden Gesprächsformen in Unternehmen nicht fehlen. Insbesondere wurde sie in Form von Definitionsmacht (vgl. Kap. 3 und 5.4) sichtbar: Worüber im Setting der Technikbesprechung nicht gesprochen werden kann, wird eindeutig vom Leiter GU bestimmt. Gleichwohl werden in mehreren Anläufen Lösungen auch für dieses Problem gefunden, und zwar in einer spezifischen Form der Selbstorganisation, die auf heterarchischen Prinzipien beruhte (vgl. Kap. 5.3.2): die Entscheidung wurde dort getroffen, wo die Information vorhanden ist, nämlich bei den beiden Beteiligten GJ und VO, die lokal einen für sich günstigeren Zeitpunkt vereinbaren und damit den Weg für eine unternehmensweite globale Lösung vorbereiten.

Von Bedeutung ist, daß der Verlauf des Gesprächs mit seinen vielfältigen Lösungen (des Telefonats, des Installationstermins, der Wochenendarbeit, der Rückholung von NRX-Eigentum etc.) nicht als von langer Hand geplant erscheint, sondern jeweils *spontan* auftaucht. Die Steuerungsmechanismen, die dieses Netz knüpfen, sind sehr subtil, ihre Resultate gleichen dem, was auch in anderen Wissenschaftsdisziplinen unter Selbstorganisation in der Literatur beschrieben wird (Luhmann 1984, Kelso 1995, Maturana, 1982, Maturana /Varela 1987, Baecker 1993; vgl. auch Kap. 5.2ff.). Ohne sichtbare (und bewußte) Steuerung wird aus eher chaotischen, unübersichtlichen Kommunikationssituationen eine Ordnung geschaffen. Die spontane Entstehung von Ordnung aus einem zuvor „chaotischen“ (d.h. überkomplexen) Zustand ist ein Charakteristikum von *Selbstorganisation* (vgl. Kap. 5.3):

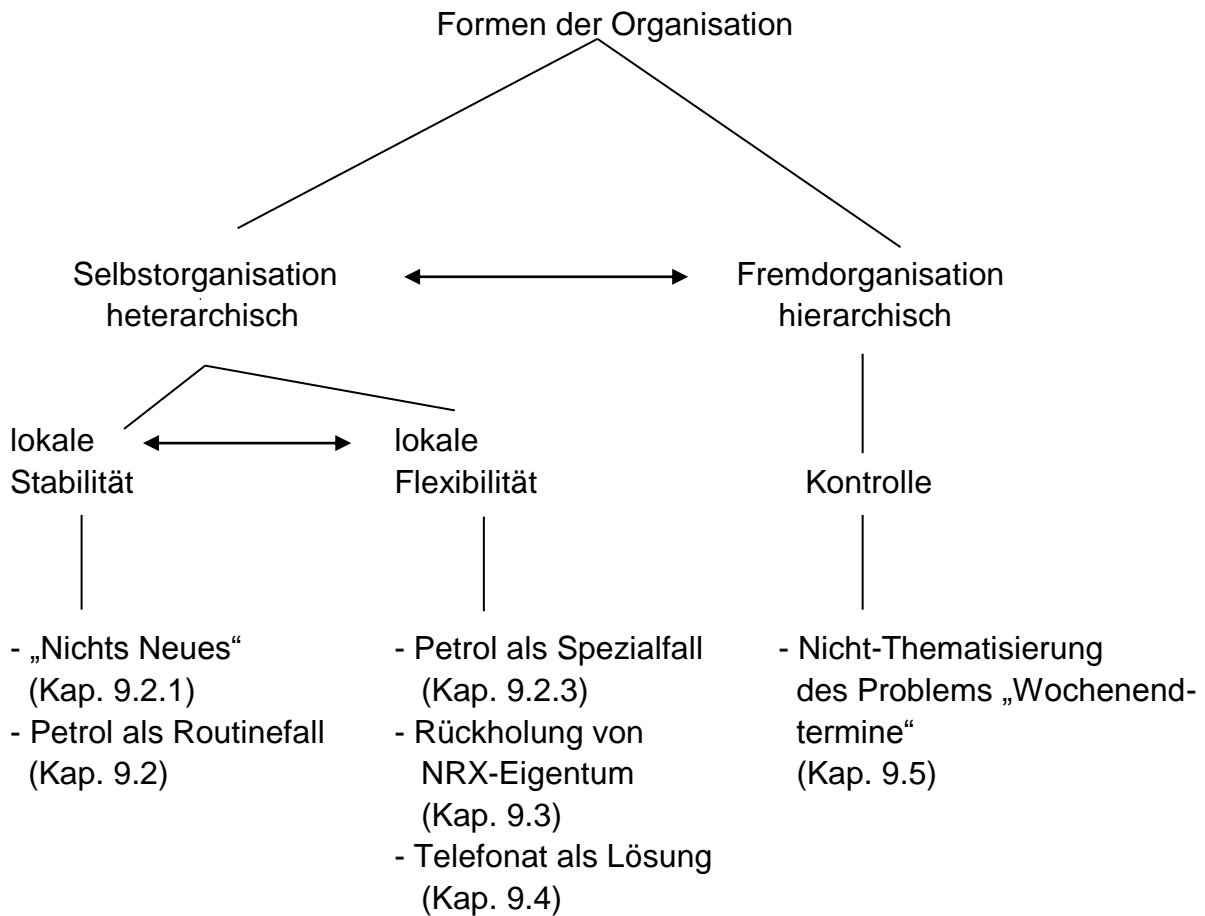
Such spontaneous pattern formation is exactly what we mean by self-organization: the system organizes itself, but there is no “self”, no agent inside the system doing the organizing.  
(Kelso 1995: 8)

Chaos ist nicht als Unordnung zu verstehen, sondern als eine Form von unbestimmter und in ihrer Komplexität für die Interaktanten nicht bewältigbarer Mehrdeutigkeit, die der begrenzten Vorhersehbarkeit von Entwicklungen und der daraus sich ergebenden eingeschränkten Kontrollierbarkeit Rechnung trägt (vgl. Kap. 2.3). Chaos ist daher kein regelloses Durcheinander sondern ein durch vielfältige Rückkopplung erzeugtes komplexes Netzwerk, in dem lineare Ursachen oft nicht mehr ausgemacht werden können, sondern zirkuläre Kausalität ein besseres Erklärungsprinzip darstellt. Kleine Ursachen können (durch abweichungsausweitende Zyklen, vgl. Kap. 4.1) große Wirkungen zeitigen. In den hier analysierten Ausschnitten läßt sich dies über subtile Intonationsunterschiede insbesondere bei Partikeln, über mehrfach durchlaufene Zyklen der Mehrdeutigkeitsreduktion, über Andeutungen, Satzabbrüche, über die (nicht sanktionierte) Wiederaufnahme von bereits abgeschlossenen Themen über die prinzipielle Diskutierbarkeit auch von scheinbar gegebenen Umwelteinflüssen (Zeitpunkt der Installation, Wochenendarbeit) beobachten. Aus welchem Redebeitrag genau der neue Lösungsvorschlag resultiert, läßt sich nicht festlegen.

Die Lösungen (aber auch die Thematisierung der Probleme!) sind spontanes Resultat eines langwierigen, nicht linear und zielgerichtet verlaufenden Diskussionsprozesses, die Entstehung von Ordnung aus Chaos, die Reduktion von Mehrdeutigkeit auf ein Niveau, das gemeinsames Handeln ermöglicht. Die Form der Lösung, nämlich ihre Ambiguität, ist dazu angetan, diesen Prozeß der Selbstorganisation nicht zum Erliegen zu bringen, denn in der Ambiguität sind erneute Möglichkeiten der Mehrdeutigkeit und deren Reduktion enthalten. Indem sie sie von vornherein als Möglichkeit berücksichtigt, schafft diese Form der Lösung Freiräume für unerwartete, zukünftige Entwicklungen (vgl. Kap. 10).

Erinnern wir uns an das Modell des doppelten Balanceaktes, den Organisationen vollführen müssen (vgl. Kap. 5.3ff.). In diesem Gesprächsausschnitt läßt sich sehr gut illustrieren, wie die beteiligten Interaktanten genau diese zweifache Oszillation durch ihr kommunikatives Handeln schaffen:

Abbildung 9.3: Der doppelte Balanceakt im Gespräch „Petrol“



Der Stabilitätspart innerhalb der Selbstorganisation wird zunächst durch die Einschätzung des Leiters GU, daß „bei Petrol nichts Neues“ zu tun sei, vertreten und in der Folge in wechselnden Rollen von GJ und VO, indem sie innerhalb der Terminabsprache für eine Routinelösung plädieren. Die lokale Flexibilität wird in mehreren Formen realisiert: zunächst in bezug auf den Installationsvorgang durch die Argumentation für eine kreative Lösung, dann durch die Rückbeorderung von an Kunden entlehntes NRX-Eigentum und schließlich durch die Lösung mittels Telefonat, die in sich wieder beide Aspekte der Stabilität und Flexibilität vereint und dadurch den Balanceakt weiterführt. Die Fremdorganisation in Form von Nichtthematisierung und dadurch Kontrolle der erlaubten und möglichen Themen wird in bezug auf die Diskussion von Wochenendterminen sichtbar. Insgesamt wurden in diesen Themen, so hoffe ich in den vorangegangenen Kapiteln argumentativ nachvollziehbar gemacht zu haben, die Vollführung des doppelten Balanceaktes geschafft.

Selbstorganisationsprozesse sichern durch die Balance zwischen Ordnung und Chaos, zwischen Kontrolle und Autonomie, zwischen Fremd- und Selbstorganisation die Adaption *und* die Fähigkeit zur Adaption des Systems (Unternehmens) an zukünftige Änderungen. Ohne diese Balance sind komplexe Systeme nicht überlebensfähig (Binnig 1989, Warnecke 1992). Bemerkenswert ist wiederum, daß

Selbstorganisationsprozesse in Organisationen auf kommunikativem Handeln beruhen und interaktiv konstituiert werden.

Im nächsten Kapitel werde ich zeigen, daß diese Selbstorganisationsprozesse nicht nur auf der Ebene eines Gesprächs(auschnittes) zu finden sind, sondern auch in kleineren Einheiten (Kap. 10.2) und in größeren Zusammenhängen bis hin zur Struktur des gesamten Unternehmens (Kap. 10.3).

## Inhalt zu Kap. 9

<b>9.</b>	<b>AMBIGUITÄT, KOMPLEXITÄT UND SELBSTORGANISATION.....</b>	<b>204</b>
9.1.	DAS PETROL-Projekt in TB-1209 .....	204
9.1.1.	<i>Die Mühen der Terminvereinbarung: Eine Nacherzählung</i> .....	205
9.2.	AMBIGUITÄT: DER BALANCEAKT ZWISCHEN ROUTINE UND KREATIVITÄT .....	210
9.2.1.	<i>Die Eröffnungsphase: Die Herstellung von Mehrdeutigkeit</i> .....	210
9.2.2.	<i>Die Reduktion von Mehrdeutigkeit</i> .....	212
9.2.3.	<i>Die diskursive Erhaltung von Mehrdeutigkeit</i> .....	213
9.3.	KOMPLEXITÄT: DIE EFFIZIENZ DER PARALLELITÄT .....	226
9.3.1.	<i>Interdependenz als ubiquitäres Phänomen</i> .....	227
9.3.2.	<i>Ambiguitätstoleranz: Ignorieren von Interdependenzen</i> .....	228
9.3.3.	<i>Flexibilität oder Vermeidung von Gesichtsverlust?</i> .....	230
9.3.4.	<i>Personelle Interdependenzen</i> .....	236
9.3.5.	<i>Aufhebung der Sequentialität von Kommunikation: Paralleles Arbeiten</i> .....	237
9.3.6.	<i>Zusammenfassung</i> .....	242
9.4.	DIE LÖSUNG: AMBIGUITÄT .....	243
9.5.	GESTALTUNG DER UMWELT ODER KONTROLLE DURCH SACHZWÄNGE? .....	247
9.5.1.	<i>Die Entwicklung des Problems</i> .....	248
9.5.2.	<i>Kontrolle und Gestaltung</i> .....	254
9.5.3.	<i>Zusammenfassung: System und Lebenswelt</i> .....	258
9.6.	ZUSAMMENFASSUNG: KOMMUNIKATION UND SELBSTORGANISATION .....	263

**Abbildungsverzeichnis zu Kap. 9**

Textausschnitt 9.1: TB-1209z: 33-42.....	210
Textausschnitt 9.2: TB-1209z: 36-46.....	213
Textausschnitt 9.3: TB1209: 45-46.....	214
Textausschnitt 9.4: TB-1209z: 68-83.....	214
Textausschnitt 9.5: TB-1209z: 83-88.....	218
Textausschnitt 9.6: TB-1209z: 88-94.....	219
Textausschnitt 9.7: TB-1209z: 95-101 .....	220
Textausschnitt 9.8: TB-1209z: 101-104 .....	222
Textausschnitt 9.9: TB-1209z: 111-114.....	223
Textausschnitt 9.10: TB-1209z: 155-165.....	223
Textausschnitt 9.11: TB-1209z: 37-45.....	228
Textausschnitt 9.12: TB-1209z: 53-62.....	230
Textausschnitt 9.13: TB-1209d: 137-145.....	232
Textausschnitt 9.14: TB-1209d: 153-157.....	234
Textausschnitt 9.15: GJ-Interview: 13, 27-38 .....	235
Textausschnitt 9.16: FR-Interview: 36, 15-18 .....	235
Textausschnitt 9.17:TB-1209d: 163-167.....	235
Textausschnitt 9.18: TB-1209z: 106-111 .....	236
Textausschnitt 9.19: TB-1209z: 101-107.....	238
Textausschnitt 9.20: TB-1209z: 114-134.....	240
Textausschnitt 9.21: TB-1209z: 165-175.....	244
Textausschnitt 9.22: TB-1209Z: 36-52 .....	248
Textausschnitt 9.23: TB-1209d: 155-162.....	252
Textausschnitt 9.24: TB-1209z: 62-65.....	254

---

Textausschnitt 9.25: TB-1209b-619-626 .....	255
Textausschnitt 9.26: GU-Int:14-28ff.....	256
Textausschnitt 9.27: TB-1209b: 614-618.....	257
Textausschnitt 9.28: GU-Int 19-27 .....	257

**Wo soll das alles hin?**

- ad Lösung: nicht zu Ende geführte Muster: v.a. Ambiguität, Mehrdeutigkeitserhaltung (Musterbeendigung = vollzogene Mehrdeutigkeitsreduktion) Themenwechsel, der ohne Kommentar akzeptiert wird; aber: wieder zurück zu altem Thema ohne Kommentar!! (v.a. Terminvereinbarung, Abmachungen, Vorschläge/Reaktion); Neubewertung von Mustern? Nicht Rekonstruktionen, sondern idealisierte Konstruktionen?
  -
- viel Implizites, da Experten-Experten-Kommunikation
- TB-0407b: 14-17 (ad Verschriftlichung: JK hat nicht bestellte Sachen ausgeliefert)
- lose und enge Kopplung als Unterschied zw. umweltabhängig und umweltgestaltend (NRX vs. "Iedema", Bürokratie): 26.3.1997: Weiß nicht mehr, wie: gehört wohl in Kap. Theo (Selbstorg. und eigene Theorie)

# 10. Selbstähnlichkeit: Organisation durch Kommunikation

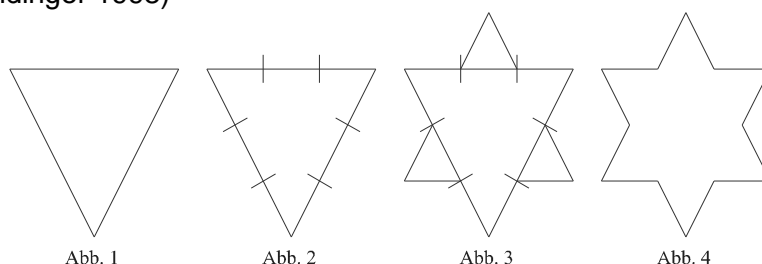
## 10.1. Was ist Selbstähnlichkeit?

Wir sind unseren Überlegungen davon ausgegangen, daß Unternehmen komplexe Systeme sind, die für niemanden in ihrer Gänze durchschaubar und daher auch nicht vollkommen steuerbar sind. Wenn die Überlegungen zu komplexen Systemen, die wir angestellt haben, zutreffen, dann haben nicht-lineare Systeme jedoch einen Vorteil, der im folgenden etwas näher betrachtet werden soll. Sie sind *selbstähnlich*. Was bedeutet dies, und welche Folgen hätte dies für diskursanalytische Untersuchungen in Unternehmen?

Der Begriff der Selbstähnlichkeit wurde zuerst von Mandelbrot (1975) in die Diskussion eingebracht. Er hatte bei IBM fehlerhafte Datenübertragungen durch Telefonleitungen untersucht und festgestellt, daß diese Fehler periodenweise gehäuft auftraten: nach längeren Phasen der Fehlerfreiheit folgte eine Phase mit vielen Fehlübertragungen. Aber auch diese Phase der Fehlübertragungen ließ sich noch einmal derartig analysieren, daß innerhalb der fehleranfälligen Phase die Fehler wiederum ungleichmäßig verteilt waren, und zwar nach demselben Muster wie die „übergeordnete“ nächstgrößere Analyseeinheit. Diese Häufigkeit ließ sich mit Hilfe der sogenannten Cantor-Menge beschreiben.<sup>1</sup> Diese Entdeckung führte Mandelbrot

---

<sup>1</sup> Entfernt man von einem Streifen das mittlere Drittel, anschließend das mittlere Drittel von jedem übriggebliebenen Streifen und so weiter, entsteht die Cantor-Menge, auch Cantor-Staub genannt, da die Teile bis in die Unendlichkeit immer kleiner werden. Auf jeder Skalierung gleichen sich jedoch die Formen. Ähnlich ist es bei der sogenannten Koch-Kurve bzw. Koch'schen Schneeflocke. „Zum Erstellen der Kurve geht man von einem gleichseitigen Dreieck aus (Abb. 1). Man teilt alle Seiten der Figur in drei gleich große Teile (Abb. 2) und fügt auf das innere Teilstück ein gleichseitiges Dreieck mit Grundseite der Drittelseite zu (Abb. 3). So entsteht, wenn man den Umriss der entstandenen Figur nimmt, eine neue Figur (Abb. 4), mit welcher man genauso verfahren muss, wie mit dem Anfangsdreieck. Führt man diese Schritte weiter bis zur Unendlichkeit, entsteht die Koch'sche Flockenkurve (Abb. 5).“ (Vogel /Bosovic/ Goldinger 1998)





zu weiteren Überlegungen, daß nämlich der Großteil natürlich vorkommender geometrischer Formen nicht mit den euklidischen idealisierten Formen zu beschreiben wäre, sondern sich selbst ähnlich sei. Diese Überlegungen legte er zunächst in einer Publikation mit dem seltsamen Titel „Wie lange ist die Küste Großbritanniens?“ und 1975 (dt. 1991) in seinem Werk über „Die fraktale Geometrie der Natur“ dar. Demnach hängt die Länge der britischen Küste vom Maßstab ab. Mißt man z.B. die Luftlinie zwischen den einzelnen Küstenorten, bekommt man eine relativ grobe Annäherung, würde man die Küste zu Fuß umrunden wollen, wäre der Weg bereits beträchtlich länger, da man einzelne Buchten ausgehen müßte. Für einen Käfer wäre die Küste noch länger, da bereits Kieselsteine umgangen werden müßten, und für eine Amöbe wäre sie nahe unendlich. Je feiner also der Maßstab, desto länger wird die Küste bis gegen unendlich – und dies obwohl natürlich die Fläche Großbritanniens keineswegs unendlich ist.

Wie stark eine solche Länge mit immer kleinerem Maßstab wächst, drückt die Dimensionszahl aus. Anders als geometrische Grundelemente wie Strecke, Fläche, Würfel haben derartige Objekte keine ganzzahlige Dimension (also eins, zwei bzw. drei), sondern einen Wert dazwischen (Großbritanniens Küstenlinie etwa 1,5). Mandelbrot (1975) nannte solche Objekte *Fraktale* wegen ihrer gebrochenen Dimension. In der fraktalen Geometrie muß also Abschied genommen werden von den idealisierenden euklidischen Vorstellungen von ein-, zwei- und dreidimensionalen Gebilden. Diese können vielmehr auf einem Kontinuum (eben als gebrochene Zahl, als Fraktal) dargestellt werden.

Die Entdeckung der fraktalen Geometrie hat Mathematiker und Naturwissenschaftler dazu gebracht, neue Überlegungen über die Struktur des Universums anzustellen. Es ist schwer zu definieren, was ein Fraktal ist, da es sehr unterschiedliche und vielfältige Erscheinungsformen gibt. Allen gemeinsam aber sind zwei Eigenschaften: *Selbstähnlichkeit* und *Skalierung*. Was ist damit gemeint? Selbstähnlichkeit besagt, daß ein Objekt (ein System) unabhängig vom Beobachtungsmaßstab immer ähnliche Strukturen zeigt, die auch mathematisch genau berechnet werden können. Skalierung beinhaltet genau diese Aspekte des Beobachtungsmaßstabes. Ganz gleich, welche Vergrößerung oder Verkleinerung gewählt wird, es zeigen sich immer ähnliche Muster und Strukturen. Sie unterscheiden sich zwar immer in den Details, aber die „Strategie“ ist dieselbe. Es handelt sich also um ein ebenenunabhängiges, hierarchisches, aber nicht unidirektionales Konstrukt.

---

Bei unendlicher Wiederholung der Prozedur ergibt sich eine unendlich lange Kurve:



(Abb. 5)

Voraussetzung für die Entstehung sind selbstorganisierende Parameter, d.h. die Rückwirkung des Ergebnisses auf den Ausgangspunkt, ein Prozeß der von von Förster unter der Metapher der nicht-trivialen Maschine beschrieben worden ist (von Förster 1990), wobei sich die Parameter der Rückkopplung über die Zeit stetig verändern. Weick (1995) und Luhmann (1984) haben auch für soziale Systeme bzw. Organisationen aufgezeigt, daß ein wesentliches Merkmal Interdependenz und Komplexität ist. Daher liegt es m.E. nahe, auch in Organisationen nach selbstähnlichen Strukturen zu suchen, die die Komplexität besser beschreibbar machen. Das größte Problem dabei ist die Auffindung derjenigen Parameter, die das System adäquat beschreiben. Sollte es jedoch derartige Parameter (im mathematischen Bereich: Systeme von Funktionen) geben, dann müßten sie gemäß dem Prinzip der Skalierung auf verschiedenen Ebenen auffindbar sein.

Nun ist klar, daß derart komplexe Systeme, wie es wirtschaftliche Unternehmen sind, nicht mit mathematischen Formeln adäquat beschrieben werden können. Dies wäre auch nicht die Aufgabe einer Arbeit wie der vorliegenden. Aber ich denke, daß hier doch einige fruchtbare Überlegungen angestellt werden können, die über eine reine Analogiebildung hinausgehen. Insbesondere die empirische Analyse authentischer Gespräche sollte dafür Garant sein. Wir haben in den vorangehenden Kapiteln argumentiert und sowohl aus theoretischen Arbeiten abgeleitet als auch empirisch anhand von detaillierten Gesprächsanalysen nachgewiesen, daß Kommunikation der zentrale Operationsmodus von sozialen Systemen (und damit auch Wirtschaftsorganisationen) ist, daß bestimmte Formen von Kommunikation typisch für (das von mir untersuchte) Unternehmen sind. Daher ist es naheliegend, in diesem Bereich nach den Konstanten der Selbstähnlichkeit zu suchen. Wie in Kapitel 5.5 theoretisch abgeleitet und in den Kapiteln 8 und 9 empirisch überprüft, spielt der doppelte Balanceakt, der über Kommunikation geschaffen und erhalten wird, eine zentrale Rolle in der Produktion und Reproduktion des Unternehmens. Ich möchte daher in den folgenden Abschnitten untersuchen, inwieweit dieser Balanceakt, das Oszillieren zwischen Anpassung und Erhalt der Anpassungsfähigkeit als jener Komplex ausfindig gemacht werden kann, der sich auf unterschiedlichen Ebenen wiederfindet. Als Ausgangspunkt dient der in Kap. 9.2. untersuchte Gesprächsausschnitt, der als Oszillation zwischen der Anwendung von Routinelösungen und der kreativen Suche nach neuen Möglichkeiten untersucht wurde. Dieses Muster müßte sich nach den Überlegungen innerhalb des Modells komplexer Systeme in Form von Selbstähnlichkeit in jeweils größeren *und* kleineren Analyseeinheiten wiederfinden. Dieser Frage ist der Rest des Kapitels gewidmet.

## 10.2. Selbstähnlichkeit auf subdiskursiver Ebene

Kehren wir noch einmal zu dem Gesprächsausschnitt aus Kapitel 9.4 (Textausschnitt 9.21) zurück, da es sich als Ausgangspunkt für unsere Überlegungen gut eignet. Zunächst zirkuliert das gesamte Gespräch um die Frage, welcher Lösungsweg gegangen werden soll, ob der Kunde „Petrof“ von den Technikern GJ und VO als

Routinefall oder als Spezialfall behandelt werden soll – mit einer Lösung, die nicht voraussagbar war.

Dieselbe Abwägung findet in der nächstkleineren Analyseeinheit von sechs Zyklen statt (vgl. Kap. 9.2.3). Auch dort werden genau dieselben Möglichkeiten der Entscheidungsfindung zur Disposition gestellt: Sollen Standardoperationsprozeduren angewendet werden, oder soll „Petrol“ eine besondere Behandlung zuteil werden? Diese Ambiguität läßt sich jedoch noch weiter verfolgen: auch in einzelnen Turns, Propositionen und Teil-Propositionen läßt sich dieselbe Oszillation zwischen Routine- und Kreativlösung finden:

**Textausschnitt 10.1: TB-1209: 165-169:**

165 GJ[ na des is soweit VOAbereitet. sie WISSN olle

166 GJ[ ADRESSN sie hobm a KOPIE von dem GANzn sie STELLn den

167 GJ[ NoVELL-Server<sup>2</sup> UM: - DES wird der (Felsenbrunner<sup>3</sup>) hoff-  
> VO[ \/  
mhm

168 GJ[ enlich SCHOFFM. -  
VO[ <sollte ja NICHT (so kompliziert  
<leise>

169 GU[ naJO. - -  
GJ[ daß ma dort VAXN<sup>4</sup> - weil DIE ham dort  
VO[ sein).>  
>

Zunächst konstatiert GJ, daß von Kundenseite Vorsorge für die Installation getroffen worden ist, einer Routinearbeit also nichts im Wege steht: alle notwendigen Adressen sind vorhanden, die entsprechenden Computer und Programme werden umprogrammiert etc. Diese Einschätzung zieht er jedoch in Fl. 167 durch eine in sich ambig formulierte Äußerung in Zweifel: „des wird der Felsenbrunner hoffentlich schoffm“. Der zuversichtlichen Proposition im ersten Teil des Turns folgt eine, die diese Zuversicht wieder in Frage stellt. Diese zweite Proposition ist insofern in sich wieder ambig, weil dem Verb „schaffen“ und der stark einschränkenden Domäne des betonten Deiktikums „DAS“ („des“) durch die Verwendung des Futurs und vor allem durch die Partikel „hoffentlich“ ambiguisierende Elemente hinzugefügt werden (vgl. Kap. 8). VO übernimmt den zustimmenden Part (Fl. 168), während GU eher den

<sup>2</sup> Ein Computer mit einer bestimmten Software (Novell), der die Vernetzung "koordiniert".

<sup>3</sup> technischer Mitarbeiter von Petrol.

<sup>4</sup> ebenfalls ein Computer mit einer anderen Software.

Zweifel, die Nicht-Routine unterstützt (Fl. 169)<sup>5</sup>. Was also im gesamten Gespräch und in sechs wiederkehrenden Zyklen zu finden war, wiederholt sich hier auf einer andern Ebene in kleinerem Maßstab (Teilzyklen und Turns).

Noch deutlicher ist die Selbstähnlichkeit im folgenden Beispiel zu sehen:

**Textausschnitt 10.2: TB1209z: 45-46**

45 GJ[ - wann (imma wir) des mOchn. - - SIN ZWA: VIERTAUSNDA<sup>6</sup>

46 GJ[ ZU INSTALLIERN. - - in bekannt ÜBLICHEN Petrolchaos. -

Hier spiegelt sich innerhalb eines Turns das, was auch charakteristisch für den gesamten Gesprächsausschnitt ist. GJ formuliert in dieser Äußerung dieselbe Frage in zwei Propositionen: die erste signalisiert Routine („zwa: Viertausender“<sup>7</sup>), die zweite Nicht-Routine („im bekannt üblichen Petrolchaos“). Der Begriff Chaos ist umgangssprachlich der Inbegriff der Nicht-Routine, nämlich das Gegenteil oder die Abwesenheit von Ordnung. Auch hier finden wir also innerhalb des nächstkleineren Ausschnitts auf der Ebene der Propositionen dieselbe Ambiguität. Doch die Balancierung läßt sich noch weiter in immer kleineren Ausschnitten nachweisen. Die zweite Proposition nämlich spiegelt wiederum in sich dieselbe Frage: „Chaos“ deutet auf Nicht-Routine hin, auf mögliche Probleme, zieht also GJ's eigene unmittelbar zuvor getroffene Einschätzung in Zweifel. Die Attribuierung „üblich“ hingegen deutet wieder auf eine Routine hin, eine Routine im Chaos, also nicht wirklich etwas Ungewöhnliches. In immer kleineren Analyseeinheiten bis zur Ebene einzelner Teilpropositionen lassen sich dieselben Muster erkennen. Eine interessante Form von Selbstähnlichkeit, nämlich eine Invarianz, die unabhängig von der Größe des untersuchten Abschnittes ist.

### 10.3. Selbstähnlichkeit in größeren Einheiten

Bisher sind wir in unseren Ausführungen innerhalb umgrenzter diskursanalytischer Einheiten wie der Besprechung eines Topos (das Problem „Petrol“) geblieben. Wir haben gesehen, daß unabhängig von der Detailliertheit der Analyse – ob auf der Ebene eines gesamten Gesprächsausschnittes, eines Segemtens (Zyklus) innerhalb

<sup>5</sup> Die Ambiguität und Unentschiedenheit ausdrückende Partikel *naja* kann als Kombination eines negierenden und eine affirmierenden Teils analysiert werden, wodurch sogar innerhalb eines Wortes sich genau diese selbstähnliche Balance zwischen Routine und Nicht-Routine finden würde.

<sup>6</sup> Ein bestimmter, standardmäßiger Gerätetyp.

<sup>7</sup> Sogenannte C-4000-Geräte sind der Standardtyp, der von NRX am häufigsten installiert wird und der sowohl in der Installation als auch in der Bedienung bzw. Verwendung in der Regel völlig problemlos funktioniert.

des Gesprächsausschnittes, eines Turns, eines Teiltturns, einer einzelnen Proposition oder gar einer Teilproposition – immer wieder dasselbe Muster der Balance zwischen Anpassung und Erhalt der Anpassungsfähigkeit, zwischen Stabilität und Flexibilität auftritt. Sollte die Vorstellung der Selbstähnlichkeit zutreffen müßte sich allerdings dieser Balanceakt auch in die andere Dimension entdecken lassen, nämlich in immer größeren Analyseeinheiten. Wenn dies der Fall wäre, könnte sich dies als eine Möglichkeit herausentwickeln, mikro- und makrostrukturelle Aspekte von Organisationskommunikation in Zusammenhang zu bringen, d.h. die Frage, wie über kommunikative Handlungen Organisation im Sinne von Prozeß (Mikrobereich) und im Sinne von Struktur (Makrobereich) integriert werden können. Es würde sich herausstellen, daß diese dichotomisierende Einteilung zu einfach ist und empirischen Befunden zu wenig Rechnung trägt. Vielmehr wären es vom Beobachtungsausschnitt abhängige *Gesichtspunkte*, die nicht unabhängig von der Analyse und vom Analysegegenstand definiert werden können. Dieser Frage soll der folgende Abschnitt gewidmet sein.

### 10.3.1. *Abteilungsübergreifende Kommunikation: Flexibilität und Stabilität*

Die Gesprächsanalysen in den bisherigen Kapiteln beschäftigten sich in erster Linie mit Kommunikationsformen innerhalb einer Abteilung. Natürlich sind aber auch andere „Einklammernungen“ (Weick 1995) denkbar und sinnvoll. Eine Ebene, auf der Kommunikation in Unternehmen häufig analysiert wird (vgl. Theis 1994), ist die abteilungsübergreifende Kommunikation. Dies ist auch für unsere Analyse der Selbstähnlichkeit eine sinnvolle Frage, da Abteilungen in der Firma NRX nicht nur von außen, sondern auch von den Interaktanten selbst als Gliederungseinheiten wahrgenommen werden (vgl. Kap. 7). Da vor allem die Verkaufs- und Technikabteilung als am klarsten und eindeutigsten abgegrenzt erscheinen (vgl. Kap. 7), möchte ich anhand dieser beiden Bereiche die Rekursivität ähnlicher Muster, wie sie bereits in kleinsten diskursiven Einheiten gefunden wurden, auch in größeren (organisatorischen) Einheiten des Unternehmens erläutern und damit die selbstähnliche Struktur nachzeichnen.

Ein wiederkehrendes Konfliktfeld zwischen Verkaufs- und Technikabteilung betrifft die Einschätzung von Kundenwünschen. Es äußert sich unter anderem darin, welche Abteilung die Kontrolle über bestimmte Abläufe erlangen soll. Sehen wir uns folgendes Beispiel an:

#### **Textausschnitt 10.3: RL-0610d: 1-5**

FR[ ich kontrolliere daß der Herr Kierler das auch richtig
RL[ so.

1

- 2 FR[ MACHT < >  
RL[ <lacht >  
RL[ ich kontrollier deß Sie auch richtig kontrollie \_
- 3 RL[ rn. - i mein jo weil Sie so viel ZEIT hobm weil s: so
- 4 FR[ JA: sehn Sie? sehn  
RL[ schnell rech / orbeitn können? - wie weit simma
- 5 FR[ Sie? ich bin FERTich  
RL[ mit n / wie weit simma mit n WARTUNGEN? olles? /

FR (Fanni Roth) als Mitglied der Bestellabteilung bekräftigt, Kierler, ein neues Mitglied der Technikabteilung bei einer bestimmten Aufgabe kontrollieren zu wollen. Dies nimmt RL zum Anlaß, das Thema Kontrolle in spaßhafter Form zur Sprache zu bringen (Fl. 2-3). Was hier als Wortspiel oder Spaß thematisiert wird, zieht sich jedoch immer wieder durch die Besprechungen der Verkaufsabteilung. Vor allem RL ist dieses Problem ein Anliegen.

Der folgende Textausschnitt stammt aus einem Gespräch von RL mit FR und VdO, die beide für das Bestellwesen und damit für den internen Prozeßablauf zuständig sind. Eine Lösung wird gesucht, wie Probleme, die bei Kunden auftreten, effizient und in deren Interesse schnell gelöst werden können. RL's Vorschlag ist ein von ihm so bezeichnetes „Trouble-Ticket, dessen Funktion er in den folgenden Flächen beschreibt.

**Textausschnitt 10.4: RL-2010a: 47-54**

- 48 RL[ Wir werdn SO wos wie TROUBLE-Ticket EINFührn
- 49 RL[ MÜSSN. wenn a KUNde im Zuge des WARTungsverTROges oder
- 50 RL[ IRGNGwie ein TECHnisches ProBLEM LIEFERT dann hot des
- 51 RL[ IRGNGa - / a EIgene NUMMER zu hobm - jo? - und des  
>  
FR[ \/  
mhm
- 52 RL[ MUß beARbeitet werdn und donn muß JEda TECHniker des
- 53 RL[ EINtrogn wie s IS. weil wir kriegn imma mehr ONfrogn und

- 54 RL[ KEIN Mensch weiß mehr ob a TECHNische Onfrage - beONT-
- 55 RL[ wortet is oda ned. und durch ZUfoll krieg i donn von  
> FR[ / \ mhm
- 56 RL[ an KUNDN a WOCH oda zwa Wochn später an ONruf "(wo /)  
> AF[ / mh
- 57 RL[ wos isch LOS mit dem TECHNischn PROBLEM." ne? und WEM ver-
- 58 RL[ kaufst du / (und nur PROBLEMe.)  
FR[ aba Herr / Herr LAMM! NICHT daß ich jetzt äh Eha
- 59 > RL[ \/  
FR[zur Technik hin bin ABA- ich GLAUbe die drei sind überlastet

Die Betreuung der Kunden durch die firmeninternen Techniker ist nach RL's Auffassung unzureichend und sollte dringend verbessert werden. Sein Vorschlag läuft auf die Festlegung einer Standardoperationsprozedur zur Bearbeitung von Problemfällen hinaus: Vergabe einer Referenznummer und Dokumentation der Bearbeitung (wer wann was gemacht hat). Es geht ihm um die Kontrollierbarkeit der Techniker. Kontrolle aber bedeutet immer ein Stück Stabilität auf Kosten von Flexibilität, den Einsatz von Hierarchie anstelle von Heterarchie (vgl. Kap. 5.3). RL als Vertreter des Verkaufs vertritt die Position, mehr Stabilität mittels Kontrolle ins Unternehmen einführen zu wollen. Dem widersetzen sich offenbar die Techniker, die in dieser Auseinandersetzung – aus welchen Gründen auch immer – eher für flexible Handhabungen sind. Eine Vermutung, die von FR in Fläche 58f. ausgedrückt wird und auch in anderen Zusammenhängen immer wieder zu Sprache kommt, liegt in der Überlastung der Technikabteilung (oder anders ausgedrückt, in deren personeller Unterbesetzung). Dies ist eine mögliche Erklärung, allerdings würde ich nach den Überlegungen in den vorangegangenen Kapiteln (vgl. v.a. Kap. 8 und 9) diese Erklärung zu kurz greifen würde und sich gerade in diesem Widerstreit zwischen dem Wunsch nach mehr Kontrolle auf der Verkaufsseite und dem anhaltenden Widerstand dagegen (auf der Technikseite) genau jene Balance zwischen Stabilität und Flexibilität ergibt, die für erfolgreiches Überleben einer Organisation (vgl. Kap. 5 und 9) notwendig ist.

Doch sehen wir uns zunächst einen weiteren Ausschnitt an, und zwar aus einer Verkäuferbesprechung, die ca. 11 Wochen zuvor stattgefunden hat. Auch hier läßt sich das Kontrollbedürfnis deutlich erkennen:

**Textausschnitt 10.5: VKB-1306b: 160-168**

- 160 RL[ (als Produkt xxxxx xxxxx xxxx einfoch.)  
AF[ vorschlag? wer / WER  
ZJ[ zwei serielle ANschlüsse.
- 161 RL[ wir. (xxxxx xxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxx)  
AF[ entscheidet das? und wenn des net  
ZJ[ und des geht nur beim ZweiFÜMfa.
- 162 AF[ funktionIERT? (na?) die DINGe liegen ja zum testn. von  
ZJ[ beim ZWEItausndfümf-
- 163 AF[ da (xxxxxxxxxxxx) die hab ich -  
ZJ[ hundata. weil er integRIERT is. des is a SCHMÄH:  
VK[ ja ebn.
- 164 >  
RL[ /  
AF[ HERgeführt. ja und er  
ZJ[ weil in Wirklichkeit san des jo a: ZWA: Onschlüsse.
- 165 RL[ werd ma s  
AF[ hot s: - EIgendlich no ned amol instaLLIERT.
- 166 RL[ dem GUstav so SOgn daß WIR des vom Verkauf entSCHIEdn
- 167 RL[ hom und donn v / schreibm wir eine AB - weil  
ZJ[ < >  
VK[ <räuspert  
ah der hot - zwei B:
- 168 RL[ wir MÜSSn (mit dem) formal wern. - EvaluaTION -  
ZJ[ richtig.  
VK[ sich>  
und einen (dexxnaln)
- 169 RL[ ISDN Ternal Adapter. ProJEKT von UNS. ja? - WIE lange
- 170 RL[ DAUert das? - (oba des is eigntlich  
AF[ des hab (ma ihm) schon gsagt. (xxxxxxxxxxxx)  
VK[ (xxxxxxx) (der xxxxxxrtige von

Auf AF's Frage, wer entscheiden soll, ob eine bestimmte technische Einrichtung zu Testzwecken angeschafft werden soll, antwortet RL mit einem knappen „wir“ (Fl. 161), das Procedere führt er in den Flächen 165-170 näher aus mit der latenten Drohung „formal werden“ zu müssen. Auch hier ist wiederum der Wunsch nach einer



Betonung von formalen, routinisierten Prozeduren zu beobachten, um eigene Interessen durchzusetzen, die Einführung hierarchischer anstelle von heterarchischen Strukturen.

Der nächste Ausschnitt aus derselben Verkäuferbesprechung verdeutlicht allerdings die Problematik hierarchischer Strukturen und bietet in RL's Lösungsansatz eine Möglichkeit, sie zu umgehen, indem die Balance zwischen Stabilität und Flexibilität aufrecht erhalten bleibt. In folgenden Gesprächsausschnitt geht um die Anwesenheits- bzw. die Arbeitsbeginnzeiten der Technik- und Lagerleute. Die Arbeitszeiten von NRX dauern in der Regel von 9 bis 17 Uhr, am Freitag ist ab ca. 13 Uhr Betriebsschluß. Die Technikabteilung, geleitet von GU, hat eine besonders ausgeprägte Gleitzeitregelung (Beginn bis 10.30 Uhr, Fl. 272-274), die aber bis zum Zeitpunkt des Gesprächsausschnittes der Verwaltung des jeweils einzelnen überlassen war. RL will diese Regelung aus strukturellen Gründen nicht mehr gelten lassen (Fl. 263) und wird darin von ZJ unterstützt (Fl. 269-272), während AF überhaupt eine eigenmächtige Verkürzung der Arbeitszeit bei manchen Mitarbeitern vermutet (Fl. 266-269 und Fl. 279-281).

#### Textausschnitt 10.6: VKB-1306c: 265-288

- 263 RL[ ja. vor allem wenn s sich ZU: weit ver-
- 264 RL[ schiebt. des mit holb ZEHN war - no GUT. oba wenn s
- 265 RL[ jetzt holb ELF wird - isch des nimma akzeptabl. (xxxx  
AF[ ZEHN
- 266 RL[ xxx) des isch jo WA:HNSinn.  
> /  
AF[ Uhr DREIßig. (yes.) ja das akzeptier
- 267 RL[ (xxxxx die ana holb S tundn /)  
AF[ ich AUCH wenn s bis um: SIEBzehn Uhr DA: / bis um ein
- 268 RL[ (oba auch /)  
AF[ und / bis um neun / bis um SIEBm Uhr da sin. IS aba
- 269 RL[ ja wer  
AF[ net. is ja net der FALL. na?  
ZJ[ und grad in da FRÜ:H is es / wärs wichtig

270 RL[ / wer isch (hat etwas gegn) zehn Uhr dreißig?  
 AF[ alle.  
 ZJ[ a Lager erreichbar zu habm. weil des is in jEda Firma so

271 RL[ wer des kann s je net gebm.  
 GU[ alle.  
 ZJ[ daß ma a La:ger erreichbar hot. und daß ma wa: mit

272 > /  
 GU[ ja  
 AF[ is jo kaner do. - und i hob gfrogt  
 ZJ[ - Lieferzeitn und so.

273 AF[ wonn: / wann solln die denn spätestens DO sein. zehn Uhr

274 RL[ (also do muß i mit n Gustav darüber  
 AF[ dreißig. - - -

275 RL[ redn.) des:: - is jo <(afoch)> WA:HNsinn. -  
 ZJ[ <sehr leise> vor allem

276 RL[ (i ma:n wos xxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxx  
 AF[ und da:/ der Krat-  
 ZJ[ weil die Einkauf - von / von diversn Firmen ebmfolls am

277 RL[ xxxxx xxxxx) jo.  
 AF[ ky schreibt konkret AUF die ZEItN die er DO is. i  
 ZJ[ Vormittag do san.

278 > \/  
 RL[ mhm jo.  
 AF[ hob des jetzt amol NOCHgschaut weil er dann um siebzehn

279 > j  
 RL[ j  
 AF[ Uhr gangen IS. und er schreibt eignlich ANdere Zeitn auf

280 > \/  
 RL[ mhm  
 AF[ als er / als er GE:HT. also des:: will i jetzt net so

281 RL[ jo.  
 AF[ (aus xxxxxxx) aber des STIMMT afoch. net?  
 ZJ[ aba wos

- 282 AF[ deshalb sollt s net E:R mochn / jeder für SICH sondern  
ZJ[ MI /
- 283 AF[ eigentlich die / die / die: / SIcher komma jetzt dann zur
- 284 RL[ na zu der komma  
AF[ STECHuhr letztendlich. na? - aber sollte eigentlich
- 285 RL[ sicher net. (xx xxxxxxxxxxxxxxxxx)  
AF[ es sollte eigentlich jemand ANderer tun. net?
- 286 >  
RL[ ja. \/  
AF[ net / net DE:R für s/ jeder für SICH sondern a A:nderer. mhm

Als Thema dieses Ausschnittes kann wieder „Kontrolle“ bezeichnet werden. Die Verkaufsabteilung leidet in ihrer Effizienz unter den verschobenen Anwesenheitszeiten der Techniker bzw. Lagerverwalter. Kulturell bedingt, finden in den meisten über die Verkaufsabteilung mit NRX in Kontakt und wechselseitiger Abhängigkeit stehenden Unternehmen und Organisationen Besprechungen in den frühen Vormittagsstunden statt. Aus dieser Perspektive ist dies eine nachvollziehbare Argumentation. Anders ausgedrückt, kann dieser Sachverhalt auch als Widerstreit zwischen Stabilität und Flexibilität interpretiert werden. Die Verkäufer wollen eine berechenbare Anwesenheit der Lagerabteilung, eine strukturelle Verfestigung, eine stabile Routine. Dem steht von seiten der Technik eine flexible Handhabung gegenüber, die sich in diesem Fall in der gleitenden Arbeitszeit ausdrückt. Damit wird einerseits Bedürfnissen der Techniker entgegengekommen (sonst würden sie diese Möglichkeit nicht nützen), andererseits dem von niemandem geleugneten Faktum Rechnung getragen, die vielen Techniküberstunden ein wenig abzubauen. Möglicherweise wird zusätzlich ein verbessertes Arbeitsklima *innerhalb der Technikabteilung* erwartet. Die Erwartungen der Verkaufsabteilung stehen im Widerspruch zu den Bedürfnissen der Technikabteilung. In diesen abteilungsübergreifenden internen Auseinandersetzungen, vertritt erstere den Part der Stabilität, letztere denjenigen der Flexibilität. Wir finden also auch auf dieser Ebene wieder ein ähnliches Muster, das wir weiter oben schon im Bereich des Diskurses und auf untergeordneten Ebenen gesehen haben.

Zwei Lösungsvorschläge werden im Textausschnitt 10.6 angerissen. An ihrem Beispiel kann auch das Dilemma bzw. die Tragweite einer Entscheidung illustriert werden. Eine Lösung stammt von RL, die andere von AF. In Fläche 274f. kündigt RL an, daß er mit dem Leiter der Technik, GU (in dessen autonomen Handlungsbereich offenbar die Festlegung der Gleitarbeitszeiten fällt), über dieses Thema ein Gespräch führen muß. AF's Vorschlag zielt in eine andere Richtung. Die Selbstverwaltung der Gleitzeit sollte aufgehoben und von einem eigenen Verantwortlichen betrieben

werden (Fl. 281 und 284-286). Die Konsequenz einer solchen Lösung ist auch AF selbst klar, wenn er in Fläche 283 von der „Stechuhr“ spricht, also einer besonders stark reglementierten, kontrollierbaren und auswertbaren Einrichtung, deren Messungen jederzeit überprüft werden, aber natürlich auch unerwünschte Resultate zeitigen könnten.<sup>8</sup> Flexibilität, ein Charakteristikum, das in der Selbstwahrnehmung der UnternehmensmitarbeiterInnen einen herausragende Rolle spielt, wäre damit aufs Äußerste reduziert, eine Folge, die von RL in Fläche 284 entschieden zurückgewiesen und von AF auch nicht wieder aufgegriffen wird. Demgegenüber läßt die Lösung, ein Gespräch zu führen (RL, Fläche 274), alle Möglichkeiten offen. Obwohl RL als Mitglied des Verkaufsteams und als Dritteigentümer eine Änderung möchte, d.h. für mehr Vorhersehbarkeit und damit Stabilität eintritt, ist auch sein Lösungsansatz so gestaltet, daß sich in ihm wieder die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität findet. Die Lösung des Konflikts zwischen Technik und Verkauf, der als Auseinandersetzung um mehr Stabilität oder Beibehaltung von Flexibilität im Unternehmen gesehen werden kann, ist in sich selbst wieder ambig und balancierend, eine Form, die wir in Kap. 9.4 bereits ausführlich beschrieben haben.

In der internen abteilungsübergreifenden Kommunikation läßt sich also feststellen, daß über weite Strecken und in unterschiedlichsten Settings die Verkaufsabteilung eher für stabile, genau festgelegte und einzuhaltende Routineprozeduren bei der Abarbeitung von Aufträgen und Problemen eintritt, während die Technikabteilung diesem Ansinnen Widerstand entgegensetzt und auf einer flexiblen, nicht im Detail festgelegten Abarbeitung beharrt. Dies betrifft sowohl Installationen beim Kunden als auch die eigene Arbeitszeit oder die Einstufung der Dringlichkeit von bestimmten Projekten. Was innerhalb der Technikabteilung auf unterschiedliche Techniker aufgeteilt war (vgl. Kap. 9) wird innerhalb des Unternehmens auf verschiedene Abteilungen aufgeteilt. Aber auch innerhalb der Verkaufsabteilung lassen sich offenbar derartige Aufspaltungen feststellen. Nehmen wir noch einmal den letzten Textausschnitt 10.6 her. Zunächst sind alle Beteiligten für stärkere Kontrolle und damit hierarchische Strukturen. Als jedoch die rigideren Formen (Stechuhr) diskutiert werden (AF), setzt sich RL für eine flexible Lösung ein und erhält damit innerhalb der Verkaufsabteilung die in dieser Arbeit immer wieder angesprochene doppelte Balance zwischen Flexibilität und Stabilität. Dies in diesem Rahmen noch näher und detaillierter zu untersuchen, würde ihn sprengen, aber ich denke, daß die hier skizzierte Interpretation es sinnvoll erscheinen läßt, weitere Untersuchungen in diese Richtung anzustreben.

---

<sup>8</sup> Abgesehen vom Einfluß auf das Unternehmensklima könnten z.B. die zahlreichen Überstunden der Techniker dokumentiert werden und damit notwendige Handlungen provozieren, die nicht im Interesse der Eigentümer sind. Ich denke allerdings nicht, daß bei RL's Ablehnung dieses Ansinnens, dieser Aspekt überhaupt eine Rolle spielte, geschweige denn im Vordergrund stand. Es sei hier nur erwähnt als Denkmöglichkeit zur Illustration, wie begrenzt die Folgen und Auswirkungen von Entscheidungen nur kontrolliert werden können.

### 10.3.2. Kommunikation nach außen: Stabilität und Flexibilität

Im vorhergehenden Abschnitt (vgl. Kap. 10.3.1) haben wir den sprachlichen doppelten Balanceakt im Bereich der abteilungsübergreifenden Kommunikation untersucht und dabei festgestellt, daß ähnliche Muster nicht nur auf Diskursebene und darunter (vgl. Kap. 10.2) zu finden sind, so daß wir hier tatsächlich von Selbstähnlichkeit sprechen können. Was zunächst innerhalb einer Abteilung und innerhalb eines Gesprächs auf zwei oder mehrere Personen aufgeteilt war (vgl. Kap. 9.2), wird firmenintern von zwei miteinander in diskursiver Auseinandersetzung stehenden Abteilungen übernommen, die wiederum in sich selbst bis hin zu kleinsten diskursiven Einheiten selbstähnlich strukturiert sind. Für die Technikabteilung wurde dies in den vorangegangenen Kapiteln (vgl. Kap. 9 und 10.2) exemplarisch analysiert. Doch selbst in noch größeren Zusammenhängen läßt sich erneut ein ähnliches Muster finden, etwa im Umgang mit den Kunden dieses Unternehmens. Auch hier verhält sich eine Abteilung flexibel, während die andere für ein starreres und regelgeleitetes Vorgehen plädiert, nun aber mit umgekehrten Rollen. War die Verkaufsabteilung nach innen für mehr Strukturierung und traf damit auf den Widerstand der Technikabteilung, so ist es in der Kommunikation nach außen mit den Kunden gerade diese, die an einmal fixierten Ablaufstrukturen festhalten möchte (vgl. dazu auch Menz 1998a). Sehen wir uns dazu den folgenden Textausschnitt an.

In der Verkäuferbesprechung beschwert sich RL wortführend über die Unflexibilität der Technikabteilung gegenüber den Kunden und wird darin von den anderen Verkäufern unterstützt.

#### **Textausschnitt 10.7: VKB-1306a: 114-126**

- 114 RL[ ich finde den Verk / die Technik drübm nimma
- 115 RL[ realistisch wie die argumentiern. de bunkern sich ein -
- 116 RL[ und sind der Meinung "wir sind so gut wir sind so toll"
- 117 RL[ / sie sind gut - oba des nutzt da am Morkt nix. - -
- 118 RL[ des erzeugt UNs gegn-  
 > AF[ das erzeugt auf jedn Fall eine A: / Abwehr. \/  
 mhm
- 119 RL[ ÜBA Ab / eh / version und auch den KUndn gegnÜber. und

120 RL[ ich erleb s imma wieda. wie / wie <SIE dann intern üba  
 KO[ <Telefon klingelt

121 RL[ KUndn schimpfn. ja? dabei hätt  
 AF[ jetzt hot er nix gsagt.

122 RL[ ma so schöne - Projekte.  
 AF[ (xxxxxxx) / nicht ah: / nicht / nicht /

Der Vorwurf von RL, die Technik schotte sich ab (Fl. 115), entspricht genau dem oben angeführten (kommunikativen) Verhalten des Abblockens, ohne flexibel auf Probleme oder Wünsche der Kunden einzugehen. Nach diesem Bericht werden die Kunden von der Technik eher als unangenehmes Übel, denn als zentraler Bestandteil eines Unternehmens gesehen.<sup>9</sup>

Ein ähnliches Verhalten, diesmal nicht nur in berichteter Form, ist im folgenden Gespräch zwischen ZJ, einem Verkäufer, und GU, dem Technikchef, zu beobachten:

**Textausschnitt 10.8: ZJ-0709:16-17**

13 GU[ - (Cisco) hot ja die Produkte

14 GU[ verKAUFT - damals hot s goa ka: ZEHner noch geGE:BM.

15 ZJ[ jo E:BM. - also de FACTo müssat des: LAUfn.  
 GU[ na? (xxxxx) i hob nur

16 >  
 ZJ[ /\  
 GU[ mich auf Sie raus gredet (xxxxxxxxx). jōjo des war EH

17 ZJ[ gut.  
 GU[ ned mei BIER - i warte quasi auf AUFtrag vom VerKAUF.

<sup>9</sup> Die Einstellung gegenüber Klienten einer Institution als deren primäre Störfaktoren ist offenbar weit verbreitet und wurde gerade auch in Untersuchungen am Wiener Institut für Sprachwissenschaft immer wieder in den Mittelpunkt des Interesses gestellt (vgl. z.B. Leodolter 1975, Menz 1985, Lalouschek/Wodak/Menz 1990, Strouhal /Pfeiffer/Wodak 1987) Menz/ Strouhal 1985, um nur einige wenige zu nennen).

Allerdings dürfte die Einstellung der Techniker gegenüber den Kunden nicht durchgehend und ununterbrochen derart negativ sein, wie sie in dieser Verkäuferbesprechung berichtet wird, weil sonst der Erfolg bzw. der Weiterbestand des Unternehmens wohl nicht erklärbar wäre.

18 GU[ na? - - also mit der ZEHner gehts SICHer - naTÜ:Rlich

Im vorliegenden Gespräch geht es um die Aufrüstung eines Routers<sup>10</sup> der Firma Cisco mit einer neuen Software-Version („Zehner“, Fl. 14, 18). Hier wäre Handeln von seiten der Technik gefragt, da zu klären ist, ob auf alten Geräten (Fl. 13) die neue Software fehlerfrei läuft. GU hält sich allerdings zurück, indem er erklärt, daß es „nicht mein Bier“ sei, nicht zu seinem unmittelbaren Aufgabenbereich gehöre.

Abschließend sei eine in einem anderen Kontext analysierte Textstelle (vgl. Menz 1998a) in diesem Zusammenhang auch noch einmal angeführt: GU als Vertreter der Technikabteilung pocht auf die Regeln, während RL als Verkäufer sich für ein flexibleres Vorgehen einsetzt.

**Textausschnitt 10.9: RL-0809a: 62-84**

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

69 GU[ FESTSTEHT daß mit/ verEIN-

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

71 RL[ ja.  
GU[ des homma gema:cht und er des söba installiert. WENN

72 RL[ jo  
GU[ WIR - einen Termin machen SOLLN dann koordinieren wir

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

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

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

76 RL[ jo.  
GU[ MACHT DAS. WIR brauchen nichts machen. WENN wir was

77 RL[  
GU[machen müssen - dann muß ich das wieder aufwärmen dann

GU[müssen wir einen Termin koordinieren und donn kann i leider

<sup>10</sup> Ein Gerät zu Verbindung von zwei oder mehreren Standorten.

- 78 \_\_\_\_\_
- 79 RL[[ jo donn  
GU[net akzept/ ich kann weder ja und nein sagen zu
- 80 RL[ würd i/ b/ kannst du de Re/ Frau Reder onrufn. donn  
GU[ na.
- 81 RL[ gibst mir die Nummer ruf ich sie an.  
GU[ na also i mein der
- 82 RL[ jo. obklärn will ich's. i hob mit ihr heut te-  
GU[ <laut agressiv> (Status/)
- 83 RL[lefoniert> und jetzt muß i ihr a Antwort gem. gibst ma de
- 84 RL[ Nummer bitte raus. bei dir in der Notiz is drinnen.

GU hatte RL 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 GU 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 RL gesprochen und offensichtlich etwas anderes in Erinnerung. Nun soll die weitere Vorgehensweise geklärt werden. Und hier wird deutlich, daß RL für eine flexible Lösung eintritt (nämlich erneut zu telefonieren und den Sachverhalt „abzuklären“, Fl. 79-84), während GU auf der Einhaltung von Regeln beharrt (Fl. 62, 71-73).

Die Flexibilität der Verkäufer gegenüber ihren Kunden ist für die vorliegende Arbeit nicht dokumentiert, da ihr Fokus die interne Kommunikation war und ist. Allerdings wäre es sicherlich interessant, andere Gesprächstypen, wie es z.B. Verkaufsgespräche sind unter dem Aspekt der Balance zwischen Flexibilität und Stabilität gegenüber dem (potentiellen) Kunden zu untersuchen. Dies muß jedoch anderen Studien vorbehalten bleiben. Lediglich die Interviews stehen hier als Quelle (nicht authentischer) Kommunikation zur Verfügung, geben jedoch einen ganz guten Einblick in die Selbstwahrnehmung. Daher soll ein etwas längerer Gesprächsausschnitt mit dem Dritteigentümer RL hier einen kleinen Einblick in die Einschätzung dieses Bereichs geben:

#### **Textausschnitt 10.10: RL-0509a-INT**

RL: ja. ein Techniker. ein TECHNIKER müßte sich  
denn bei ihm MELDEN/ wir mochn bei olnn ProJEktn NIE sofort Installation  
sondern immer eine sogenannte VORbesprechung eine technische. do setzen sich  
die Techniker MIT dem ver/ KUNDEN donn on einen TISCH und donn wird genau  
diskutiert wos NOTwendig is damit des



RL: überhaupt installiert werden KANN.  
FM: mm.

RL: dann müssen Verkabelungen zum Teil gemacht werden LEITUNGEN bestellt werden bei da Post es müssen ADRESSEN - a: diskutiert werden/ die Adressen an die Rechner vergeben werden/ IP-Adressen zum Beispiel. +a: a: es müssen die Rechner unter Umständen neu konfiguriert wern und es muß jo olles vorbereitet werdn daß wenss DONN zur Installation kommt

RL: daß des olles zügig vonstatten geht und man net draufkommt jetzt hat man  
FM: mm.

RL: was vergessen.  
FM: mm.

RL: UND DES ISCH also typisch bis jetzt a Manko gewesen und noch IMMER nicht zur Zufriedenheit gerEGELT daß da Kunde bei uns in a Loch fällt. ob dem Zeitpunkt wo a - - bestellt hot bei uns riert si kana mehr. Verkäufer schreibt seine Auftragsbestätigung da ersch happy er hotn Auftrug. wonn da Kunde zohlt und irgendwonn wird a scho zohlnd donn kriegt a die Provision. und die Technik KÜMMERT si no net drum weis no ka Geräte hat. und da Verkäufer/ da Kunde sitzt jetzt zwa Wochn do oda drei Wochn und hot von NICHTS eine Ahnung. er müßte jo intern auch a Haufn koordiniern. er muß seine Leute koordinieren er muß LEITUNGEN bestellen und was auch immer. - und um - DES zu reduzieren daß oiso wirklich da Kunde - ANgerufen

RL: wird - aa: DAS isch epas wo wir eigentlich seit mehr als am Jahr KÄMPFEN -  
FM: mm.

RL: damit das dann BESSER funktioniert. wobei für den Kunden jo net des wichtige isch daß er an schnellen TERMIN bekommt. sondern er muß nur sofort an ONRUF bekommen WANN da Termin ischt. und wann i ihm sag „sie. da Termin isch in drei Monaten“ donn wird a zwor mit de Zähne knirschen

RL: oba er akzeptiert. net imma. oba - es is schon was. wenn ich ihn aber  
FM: mm

RL: drei Wochen NICHT onrufe donn wird as nicht akzeptieren. %leise: na?%  
FM: mm.

RL: und des isch oiso etwas wo ma also SEHR drum - bemüht sind das zu/ zu verbessern weil des a a Streßsituation isch de donn IMMER WIEDER - a den KUNDEN verunsichert und unzufrieden mocht und ols BELASTUNG auf die Verkäufer und danach auf die Techniker zurückfollt.

FM: mm. weil du sogsch - ä: - es läuft nicht immer gonz zur Zufriedenheit is des da Hauptpunkt was nicht lauft oder wo/ wos anders lauft als: eigentlich

FM: gePLANT oder gibts noch ondere?/  
RL: %klopft auf den TISCH?% des isch meiner Meinung noch DO. die Koordination zwischen OBSchluß - und damit da AUFTROGSbestätigung also m: -  
FM: mh.

RL: wenn wir den/ den Auftrug bekommen und die AUFtrogbestätigung schrEibn und die ÜBERgobe on die TECHNIK des isch des wos ICH sogn würde der größte Mongl - in unserer Firma. - mjo.

FM: oiso jetzt vom Verkauf zur -  
RL: ob dem ZEITpunkt/ NICHT/ nicht so sehr die Vorbereitung.+sondern - der ZEITpunkt wo da Auftrug do isch bis die Technik aktiv wird und WIE sie

487

RL: aktiv wird. daß se de Technik no vorher beim Verkauf die InformatiONEN holt

FM: mm.

RL: weil es is jo auch ungenehm wenn die Tech/ der Techniker AUSRÜCKT und frogt

RL: „jo wos WOLLNS denn jetzt?“ - na? und da Kunde hot scho a holbs Jahr mim

FM: mh.

RL: Vakäufer diskutiert was a WILL und der fñht si a bißl gfrotzlt. wenn dann

FM: mm. mm.

RL: da Techniker kommt und - ihn frogt so sogns ma wos sei/ so kraß is des natürlich nicht bei uns. oba - - des sind - grob überspitzt is des des Problem.+und des ZWEITE eben deß da - KUNDE nicht SCHNELL genug ongerufen wird wenn er den Auftrag plaziert hat - a: - WIES weiter geht.

FM: mh.

RL: mh.

Sieht man sich abschließend den Balanceakt zwischen Flexibilität und Stabilität in diesen größeren Einheiten an, so ist ein weitere Verschränkung, die sich aus den oben getätigten Analysen ergibt, interessant. In der Untersuchungseinheit Abteilung übernimmt der Verkauf den stabilisierenden Faktor, während die Technik für kreative Flexibilität sorgt; in der Untersuchungseinheit Unternehmen plus Kunde (alternativ wäre auch denkbar Unternehmen plus Lieferanten) ist ein umgekehrtes kommunikatives Handeln erkennbar. D.h. heißt aber, daß die Antagonismen zwischen Flexibilität und Stabilität nicht nur zwischen den Abteilungen, sondern auch innerhalb der jeweiligen Abteilung vorhanden sind, daß also jede Abteilung für sich hier gleichermaßen in einem Spannungsfeld steht, das Stabilität im Wandel (in der Anpassung) ermöglicht, solange dieser Balanceakt aufrecht erhalten wird (vgl. Abbildung 10.1). Das kommunikative Muster des doppelten Balanceaktes findet sich also tatsächlich in vielerlei Form in diesem Unternehmen wieder, so daß m.E. berechtigterweise von einer selbstähnlichen Struktur der Organisation gesprochen werden kann.

**Abbildung 10.1: Das doppelte Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität**

	Verkaufsabteilung	Technikabteilung
<b>interne Kommunikation</b>	Stabilität ←	→ Flexibilität
	⇕	⇕
<b>externe Kommunikation</b>	Flexibilität ←	→ Stabilität

## 10.4. Zusammenfassung

Der doppelte Balanceakt, wie er in Kapitel 5 beschrieben wurde, läßt sich in dem untersuchten Unternehmen also tatsächlich in jeder Skalierungsebene finden, von kleinsten sprachlichen Einheiten über abteilungsinterne, abteilungsübergreifende und unternehmensexterne Kommunikation, ein starkes Indiz für einen selbstähnlichen Aufbau der Organisation, deren „Formel“ in diesem speziellen Fall eben dieser doppelte Balanceakt ist, der am Beispiel des sprachlichen Handelns der Unternehmensmitglieder herausgearbeitet worden ist.

Über diskursanalytische Untersuchungen kann es gelingen, die ein System definierenden Strukturen herauszuarbeiten und damit einen Zugang zur Verbindung von Mikro- und Makroanalysen zu finden. Im von mir untersuchten Unternehmen ist dies, so habe ich hier argumentiert, der doppelte Balanceakt der Selbstorganisation. Inwieweit diese Ergebnisse verallgemeinert werden können, bleibt weiteren Forschungen überlassen, wobei durchaus zu vermuten ist, daß bestimmte Organisationstypen sich in bezug auf ihre „Formel“ der Selbstähnlichkeit unterscheiden. Es ist nicht ohne weiteres anzunehmen, daß alle Organisationen in dem hier vorgefundenen doppelten Balanceakt ihr Konstruktionsprinzip haben. Doch ist zu vermuten, daß *erfolgreiche* Unternehmen in der einen oder anderen Form diesen Balanceakt schaffen müssen, weil nur dadurch in Form von Selbstorganisation notwendige Anpassungs- und Strukturierungsleistungen erbracht werden können. Der Grad der Ausgeprägtheit dieses kommunikativen Balanceaktes könnte ein Indikator für die Erfolgchancen einer Organisation sein. Je turbulenter die Umwelt und je umweltabhängiger ein Unternehmen ist, desto bedeutender könnte dieser Faktor sein.

Eine weiterer Vorteil ist noch anzureißen: Könnten die zugrundeliegenden selbstähnlichen Muster in der Kommunikation von Organisationen aufgefunden werden, würden zu stark verallgemeinernde Operationsmodi, wie sie z.B. Luhmann (1984) vorgeschlagen hat, genauer spezifiziert und dadurch fruchtbarer gemacht werden. Die Diskursanalyse könnte dazu eine Basis liefern. Letztlich deckt sich das Prinzip der Selbstähnlichkeit mit Überlegungen von Weick über minimalistische Theorien:

Eine überraschende Vielfalt von organisatorischen Phänomenen ist in erstaunlich kleinen Analyseeinheiten anzutreffen und erhält dort seine Dauerhaftigkeit.  
(Weick 1995: 336)

Die Diskursforschung als Disziplin, die sich vorwiegend mit kleinen Analyseeinheiten beschäftigt und sie mittels spezifischer methodologischer Verfahren bearbeitet, könnte dadurch zu einer wichtigen Basis für die Analyse von Organisationskommunikation und Organisationen allgemein werden.

## 11. Zum Schluß: Sinn und Ziel der Arbeit

How can I know  
 what we did  
 until I see  
 what we produced.  
 (Karl E. Weick 1995b: 30)

Eine der interessantesten und wohl auch kontroversesten Aussagen von Karl Weick (1995, 1995b: 24-30) lautet dahingehend, daß Bedeutungsherstellung („Sensemaking“) *retrospektiv* geschieht: „Perhaps the most distinguishing characteristic of the present conceptualization of sensemaking is the focus on retrospect.“ Weick 1995b: 24). Erst durch nachmalige Rekonstruktion dessen, was geschehen ist, wird Ereignissen ein Sinn, eine Bedeutung zugeteilt. Daher sei hier – entgegen herkömmlichen Formen der Darstellungsweise – zum *Schluß* noch einmal versucht, Sinn und Ziel dieser Arbeit nachzuzeichnen – nicht zuletzt, um zwei Aspekte einzubeziehen: sowohl den Werdegang des Untersuchungsprojektes als auch einige Implikationen des theoretischen Modells zu spiegeln und damit im engeren Sinn des Wortes zu reflektieren. Die *schriftliche* Arbeit selbst, die Sie vor sich liegen haben, ist *selbstähnlich* mit der *praktisch* von mir durchgeführten Arbeit. Die drei in der Einleitung erwähnten tragenden Gedanken der Selbstorganisation, der Selbstähnlichkeit und der notwendigen Mannigfaltigkeit in der Datengrundlage als Basis für theoretische Komplexität sollen die tragenden Säulen bilden.

Sehen wir uns die folgende Passage aus einem Gespräch, das zur internen Unternehmenskommunikation zu rechnen ist, an:

GU: „Bei Petrol nichts Neues“  
 GJ: „Jo, mit wem moch I denn des?“  
 (TB-1209c: 33f)

Dieser kurze Gesprächsausschnitt aus einer Technikbesprechung ist verwirrend und scheint „sinnlos“: Der Vorgesetzte GU leitet eine Projektbesprechung mit der Bemerkung ein, daß ohnehin nichts zu besprechen sei und damit zum nächsten Projekt übergeleitet werden könnte. Der Mitarbeiter GJ antwortet in unerwarteter, ambiger Weise: er bestätigt zwar GU's Aussage, fährt dann aber so fort, als hätte GU nichts gesagt, obwohl der sein Vorgesetzter ist. Die Projektbesprechung dauert dann über eine Viertel Stunde und wurde in Kapitel 9 eingehend analysiert. Diese beiden Äußerungen, die sich im Grunde wie absurdes Theater anhören, können als Ausgangspunkt für einen zusammenfassenden Rückblick genommen werden.

Das untersuchte Unternehmen war und ist in seiner Branche äußerst erfolgreich, das beweisen unterschiedlichste Rankings in verschiedenen Fachzeitschriften der Computerbranche, aber auch wirtschaftliche Eckdaten wie das Verhältnis von

Umsatz pro MitarbeiterIn, von Gewinn etc. Trotzdem kann sich der Betrieb offensichtlich in seinen Kommunikationsstrukturen „absurdes Theater“ leisten, also gehäuft Formen von vagen, mehrdeutigen, unabgeschlossenen Interaktionen in verschiedensten Bereichen sowohl in formelleren Settings wie abteilungsinternen und abteilungsübergreifenden Besprechungen als auch in informellen Gesprächen „über den Gang“. Wie kann das erklärt werden?

Traditionelle Ansätze wie die mechanistischen Modelle des Strukturalismus oder die Richtung der „Human Relations“- Studien sehen Kommunikation im wesentlichen als zweckrational, von oben nach unten gehend, wobei eine einseitige, primär auf den Sender ausgerichtete Kommunikationsperspektive (Kap. 2.1 und 2.2) eingenommen wird. Dialogausschnitte wie der oben zitierte lassen sich damit nicht erklären, auch nicht, daß Unternehmen trotz derartiger Kommunikationsformen Erfolg haben.

Organisationskulturansätze berücksichtigen zwar stärker auch die Empfängerperspektive (wie sie z.B. auch die Paradigmata der Konversationsanalyse und der Diskursanalyse betonen), nehmen aber in der überwiegenden Mehrzahl einen unreflektierten Standpunkt der Managerperspektive ein, wie die Durchforstung der relevanten Literatur gezeigt hat, (Kap. 2.3 und 2.4). Doch damit können die starken Gesprächsanteile und vor allem die Durchsetzung der Position des Mitarbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten nicht überzeugend erklärt werden. Auch habe ich keine Hinweise darauf gefunden, daß „chaotische Unternehmenskulturen“ als erstrebenswert oder auch nur tolerierbar gesehen würden.

Existierende kritische Modelle der Diskursanalyse können jedoch bestimmte Formen von Kommunikation in Organisationen auch nicht befriedigend erklären, da sie ebenfalls zu sehr managementorientiert sind, wenn auch aus der entgegengesetzten Richtung, indem sie dazu tendieren, die Einfluß- und Steuerungsmöglichkeiten von Führungskräften zu überschätzen (und manchmal zu dämonisieren). Diese Ansätze verlieren insofern einen entscheidenden Punkt aus dem Auge, als sie im weitesten Sinne systemische Aspekte der Interdependenz und Komplexität von interner Kommunikation zu wenig berücksichtigen (Kap. 3).

Weicks Ansatz zu Organisation rückt genau diesen Gesichtspunkt (der Interdependenz und der daraus resultierenden Komplexität) in den Fokus seiner Überlegungen. Er hat m.E. überzeugend nachgewiesen, daß ab einem gewissen Komplexitätsgrad einer Organisation (und der ist sehr rasch erreicht) niemand mehr in der Lage ist, die Organisation in ihrer Gesamtheit zu durchschauen und dadurch intentional lenkbar zu machen. Zweitens hat er auf die vielfältigen Interdependenzen, also gegenseitigen Abhängigkeiten aufmerksam gemacht, denen Organisationsmitglieder ausgesetzt sind und die wiederum Machtpositionen entscheidend einschränken.

Eines hat die Rekonstruktion der Forschungsgeschichte und der Versuch, mit Hilfe von unterschiedlichsten Modellen authentische Kommunikation angemessen zu interpretieren, bisher deutlich gemacht: Interne Kommunikation ist nicht nur eine komplexe Angelegenheit, sondern liegt im pulsierenden Zentrum einer jeden Organisation. Anders ausgedrückt: ihre Form ist ausschlaggebend für Erfolg (Stabilität) oder Mißerfolg eines Unternehmens. Wenn dieses untersuchte Unternehmen tatsächlich erfolgreich ist und Kommunikationsformen ein entscheidender Faktor dabei sind, dann ergibt sich daraus eine entscheidende Umdrehung der Sichtweise: Der Betrieb ist erfolgreich, nicht obwohl er „chaotische“ Kommunikationsformen in beträchtlichem Ausmaß zuläßt, sondern *weil er dies tut*.

### 11.1. Selbstorganisation

Aus dieser Wendung des Blickwinkels ergibt sich eine andere Erklärungsperspektive: Welchen Beitrag leisten Kommunikationsformen, die vage, mehrdeutig, unabgeschlossen sind, zum erfolgreichen Bestand einer Organisation? Wie tragen sie dazu bei, daß ein Unternehmen stabil bleibt und „überlebt“? Und wie sind sie systematisch einzuordnen? Kurz: Was ist ihre Funktion?

Jedes Unternehmen, davon ist zunächst einmal auszugehen, versucht, erfolgreich zu sein, d.h. stabil zu bleiben. Dazu werden Strukturen aufgebaut und, wenn sie sich in der Vergangenheit bewährt haben, beibehalten, weil sie in immer wiederkehrenden Fällen als Handlungsanleitungen verstanden werden können. Sie entlasten von ständig neu zu treffenden Entscheidungen und können auch als das „Gedächtnis“ (Weick) einer Organisation gesehen werden. Wenn sich die Umweltbedingungen jedoch ändern, können einmal entwickelte Strukturen obsolet werden und sogar den Erfolg des Unternehmens gefährden. Daraus ergibt sich ein gewisses Paradoxon: Um stabil bleiben zu können, muß ein Unternehmen (eine Organisation) in vielen Bereichen außerordentlich wandlungsfähig (flexibel, anpassungsfähig) sein. Strukturen (Definition von Standardabläufen, Entscheidungswegen, Zuständigkeiten etc.) sorgen zwar für Angepaßtheit, gefährden jedoch die Anpassung an neue Umstände<sup>1</sup>. Weick hat dieses Dilemma auf den Punkt gebracht: Je besser die Anpassung, desto geringer die Anpassungsfähigkeit.

Die Lösung dieses Dilemmas, oder wie Luhmann sagen würde, die Entfaltung der Paradoxie geschieht über Selbstorganisationsprozesse in der Interaktion, und zwar indem dieser prekäre Balanceakt zwischen Stabilität (Routineentscheidungen, Anpassung) und Flexibilität (*Erhalt* der Anpassungsfähigkeit) kommunikativ ausgetragen bzw. abgearbeitet wird. Er sollte daher durchaus vermehrt das Interesse diskursanalytischer Forschung genießen. Warum, so könnte man nun fragen, soll sich ein Unternehmen (eine Person) allerdings auf diesen aufwendigen Balanceakt einlassen? Warum sich nicht für eine Seite entscheiden? Daß die Entscheidung für

---

<sup>1</sup> Zum Beispiel neue Kundenwünsche, neue Einkaufsbedingungen, neue Konkurrenten etc.

Angepaßtheit unter geänderten Umweltbedingungen zu Turbulenzen führt, wurde bereits oben argumentiert. Aber warum sollte man sich nicht für ständigen Erhalt der Anpassungsfähigkeit entscheiden. Sehen wir uns dazu einige wichtige Charakteristika der jeweiligen Prozeduren im Überblick an:

<b>Routine: Anpassung</b>	<b>Kreativität: Erhalt der Anpassungsfähigkeit</b>
Routineentscheidungen beruhen auf bisher gemachten Erfahrungen Standardoperationsprozeduren (SOP)	„Kreative“ Lösungen schieben bisherige Erfahrungen zur Seite und entwickeln neue Modelle
Verbindlichkeit vorhanden	Verbindlichkeit muß interaktiv hergestellt werden
potentiell monologisch	interaktiv
lineare Kausalität	zirkuläre Kausalität, Wechselwirkungen
Stabilität	Flexibilität
Geschwindigkeit	Genauigkeit
strukturell (macht Agenten austauschbar)	stärker agentenabhängig (schafft hohe Interdependenz)
Anpassung	Anpassungsfähigkeit
Absorption von Unsicherheit	Einführung von Ungewißheit

Abbildung 11.1: Vergleich zwischen Routineentscheidungen und kreativen Lösungen

Routineprozeduren entsprechen, so sie funktionieren, einer optimalen Anpassung an aktuelle Umweltaforderungen. Charakteristischerweise beruhen sie auf bisher gemachten Erfahrungen. Häufig kommen Standardoperationsprozeduren zum Einsatz, weshalb sie auf einer linearen Ursache-Wirkung-Annahme beruhen, die in die Form einer Handlungsanleitung gegossen sind: Wenn diese oder jene Bedingungen zutreffen, dann handle nach dieser oder jener (vorgegebenen) Prozedur. Aufgrund des Vertrauens in bisherige Erfahrungen sorgen Routineprozeduren für die Stabilität in einem Unternehmen, für das was kontinuierlich und vorhersagbar ist. Sie sind verbindlich und in der Regel schriftlich niedergelegt. Ihre Gültigkeit kann nicht ohne weiteres in Frage gestellt werden, da sie *strukturell* verankert sind: Ihre Wirksamkeit und „Autorität“ liegt in den Struktur gewordenen Erfahrungen; als eine Folge machen sie handelnde Personen

austauschbar. Entscheidungen nach Routineprozeduren verlaufen im allgemeinen schnell, d.h. Mehrdeutigkeit wird rasch eliminiert. Dadurch tragen sie dazu bei, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit zu absorbieren.

Routine (Anpassung, Stabilität) hat also durchaus entscheidende Vorteile: Schnelligkeit, Sicherheit, Klarheit in der Zuständigkeit (Verbindlichkeit), Berücksichtigung von Erfahrungen, Vorteile, die nicht ohne weiteres aufgegeben werden sollen. Lange Zeit hat sich die Organisationsforschung und auch die Diskursanalyse nur auf diesen ersten Bereich konzentriert.

Kreative Lösungen erhalten hingegen die *Fähigkeit* eines Unternehmens zur Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen (z.B. einen lästigen Kunden). Bei kreativen Lösungen werden bisherige Erfahrungen zur Seite geschoben; häufig muß erst festgestellt werden, was überhaupt das Problem ist, muß also Bedeutungsherstellung im engen Sinne betrieben werden. Kreative Lösungen ermöglichen Flexibilität in Nicht-Routinefällen. Allerdings müssen sie erst interaktiv verbindlich gemacht werden; ihre Gültigkeit steht zur Disposition und muß in der Situation selbst ausgehandelt werden. Daher sind kreative Lösungen auf Interaktion angewiesen, während Routinelösungen potentiell monologisch sind. Flexible Lösungen sind aufgrund ihrer interaktiven Bedingtheit stärker agentenabhängig und schaffen dadurch einen hohen Grad an Interdependenz (und möglicherweise in der Folge andere Machtverhältnisse). Auf der anderen Seite können sie dadurch dem Einfluß von Wechselwirkungen und Kausalschleifen eher Rechnung tragen. Insofern ermöglichen und bedingen sie Selbstorganisationsprozesse. Letztlich halten Entscheidungen, die auf kreativen, neuen Lösungen beruhen, die Mehrdeutigkeit von Problemen länger aufrecht; sie können dadurch in der Regel genauer sein, da sie mehrere Optionen abarbeiten, wenn auch auf Kosten der Geschwindigkeit. Durch die Einführung neuer Unsicherheiten erhöhen sie die Chancen einer auch unter sich ändernden Bedingungen adäquaten Lösung. Dies ist ihr wichtigster Aspekt.

Wägt man Vor- und Nachteil gegeneinander ab, nützt es nichts, den prekären Balanceakt zugunsten der einen oder anderen Ausprägung aufzugeben. Die kommunikative Mühe einer derartigen Balance zahlt sich aus. Die Formen sprachlichen Handelns, die von den Interaktanten in dem von mir untersuchten Unternehmen eingesetzt wurden, lassen sich tatsächlich genau unter dem Spannungsfeld des Erhalts bzw. der Reduktion von Mehrdeutigkeit und Vagheit beschreiben. Es sind damit gerade jene Formen – wie die oben zitierte – die mit anderen Modellen nicht überzeugend erklärt werden können. In Kapitel 8 habe ich exemplarisch die sprachlichen Prozeduren und Muster zur Ambiguisierung und Desambiguisierung analysiert. In diesem Zusammenhang muß hier eine Neubewertung unbestimmter Ausdrucksweise vorgenommen werden und ihre Funktionalität für die Aufrechterhaltung einer Balance zwischen Stabilität und Flexibilität gesehen werden. Vagheit erhöht die Anschlußfähigkeit von Kommunikation (im Sinne Luhmanns), d.h. die Interaktionspartner haben zahlreichere Möglichkeiten der Interpretation (der Selektion im Sinne Weicks), was in



der Folge die Zahl ihrer Handlungsmöglichkeiten erhöht. Anders ausgedrückt: Alternative Möglichkeiten werden thematisiert, bevor (unhinterfragt) eine Routineoperation angesetzt wird. Die Gefahr, etwas Entscheidendes zu übersehen, wird kommunikativ reduziert, die Wahrscheinlichkeit, angemessen zu handeln, dagegen erhöht.

Der andere zentrale Aspekt von Selbstorganisation wurde in Kapitel 9 ausführlich diskutiert. In einer detaillierten Analyse habe ich nachgezeichnet, wie auf allen sprachlichen Ebenen (Intonation, Wortwahl, Teiltürns, Turns, Sequenzen, Gesprächsausschnitt insgesamt) in mehreren Zyklen Ambiguität erhöht und wieder reduziert wird, bis eine überraschende Lösung gefunden wird, die allen angesprochenen Problemen am besten gerecht wird. Die Lösungen sind ein *spontanes* Resultat eines langwierigen, nicht linear und zielgerichtet verlaufenden Organisationsprozesses, womit sie eine zentrale Eigenschaft von Selbstorganisationsprozessen besitzen (Kap. 9.6): Entstehung von Ordnung aus Ungeordnetheit, ohne daß einfache Ursache-Wirkung-Verhältnisse nachweisbar sind. Interessant ist auch, daß die von den Mitarbeitern interaktiv gefundene Lösung in sich selbst wiederum ambig ist, also weiterhin den Balanceakt zwischen Stabilität und Flexibilität aufrecht erhält. Sie folgen also dem von Weick in seiner unnachahmlichen Weise formulierten Ratschlag: „Machen Sie weiter, und tun Sie, was wir beschlossen haben; *aber* es könnte sein, daß dies nicht die ganze Geschichte ist; seien Sie deshalb offen für die Möglichkeit, daß unsere augenblickliche Schlußfolgerung falsch sein könnte.“ (Hervorhebung im Original) (Weick 1995: 369).

In Kapitel 5.5 wurde dieser Balanceakt zwischen Routine und Nicht-Routine, zwischen Ambiguisierung und Desambiguisierung, zwischen Stabilität und Flexibilität systematisch verortet.

## 11.2. Fremdorganisation

Aus dieser Perspektive (der ausschließlichen Selbstorganisation), so ist kritisch anzumerken, geraten Aspekte der Kontrolle und Macht jedoch allzu leicht aus dem Blickfeld. Denn selbst wenn organisationstheoretische und soziologische Aussagen in die Richtung gehen, daß moderne Organisationen durch ihre zunehmende Komplexität immer stärker auf Kohärenzmittel der Selbstorganisation zurückgreifen (müssen bzw. werden), so ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht zu leugnen, daß bestimmte Personen oder Positionen ungleich mehr Einflußmöglichkeiten haben als andere (auch wenn deren Einfluß ebenfalls eingeschränkt, d.h. nicht unbegrenzt ist). Neben der Selbstorganisation finden sich z.Z. in wohl allen Organisationen (zumindest jedoch in dem von mir untersuchten Unternehmen) Organisationsformen, die ich im Gegensatz zum gut eingeführten Begriff der Selbstorganisation *Fremdorganisation* genannt habe. Keine Organisation glaubt, ohne hierarchische Befehlsketten und Anweisungsmöglichkeiten auszukommen.

Fremdorganisation wird etwa in Untersuchungen zu Entscheidungsabläufen, Routinehandlungen, Standardoperationsprozeduren etc. in der organisations-theoretischen Literatur abgehandelt und dargestellt als die Struktur einer Organisation (eines Unternehmens), am besten repräsentiert durch Organigramme. In kritischen Ansätzen wird sie vor allem unter dem Aspekt der Kontrolle analysiert. Auch in meinem Datenmaterial lassen sich ohne große Schwierigkeiten Stellen ausmachen, in denen klare Machtunterschiede zum Ausdruck kommen. Anhand eines im Unternehmen kontinuierlich wiederkehrenden Problems der Wochenendarbeit habe ich allerdings nachzuzeichnen versucht, wie selbst in sehr stark hierarchisch bedingten Kommunikationssituationen auch die scheinbar weniger Mächtigen durchaus Möglichkeiten der Beeinflussung und der Gestaltung haben (Kap. 9.5). Gerade im sensiblen Bereich zwischen Privatheit (Freizeit) und Beruf, wo also grundlegende eigene Interessen betroffen sind, und den Habermas (1981) als das Eindringen von Systemregeln in die Lebenswelt analysiert hat, sind Gegenstrategien möglich, die auch genutzt werden.

Der Balanceakt zwischen Routine und Nicht-Routine in der Selbstorganisation muß folglich durch einen weiteren, übergeordneten Balanceakt zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation ergänzt werden, so daß daraus das in Kapitel 5.5 beschriebene *Modell des doppelten Balanceaktes* entsteht, mit dem m.E. Kommunikation in Organisationen adäquat beschrieben werden kann. Da in bisherigen Untersuchungen zur Organisationskommunikation (Kommunikation in Institutionen) jeweils vor allem die Aspekte der Routine (konversationsanalytisch ausgerichtete Arbeiten, Arbeiten zur Organisationskultur) bzw. der Fremdorganisation (Analysen im Rahmen kritischer Ansätze der Diskursanalyse) im Vordergrund standen, wurde in der vorliegenden Arbeit das Hauptaugenmerk auf die jeweils anderen „Waagschalen“, die der Selbstorganisation und der Flexibilität, gelegt.

### 11.3. Selbstähnlichkeit

Als eines der interessantesten Ergebnisse, das nicht zuletzt aufgrund neuartiger Datenerhebungen möglich war, konnte festgestellt werden, daß die Balanceprozesse zwischen Routine und Kreativität sich nicht nur in Gesprächsausschnitten finden lassen, sondern sowohl in kleineren als auch in größeren Einheiten vorhanden sind, sie treten also auf jeder Skalierungsebene (von einzelnen Teiltturns bis hin zur Strukturierung des gesamten Unternehmens (!) auf (Kap. 10). Damit erfüllt dieser Prozeß ein Charakteristikum von Selbstähnlichkeit, wie sie in anderen (chemischen, physikalischen, biologischen) Systemen bereits nachgewiesen worden ist. Dies würde aber bedeuten, daß sich größere Einheiten jeweils aus sich selbst ähnelnden kleineren Einheiten zusammensetzen, was in dem von mir untersuchten Unternehmen tatsächlich der Fall zu sein scheint. Mit diesem Ergebnis wird ein neuer, empirisch untermauerter Vorschlag zur Verbindung von Makro- und

Mikroanalysen zur Diskussion gestellt. Demnach gilt es, die „Formeln“ der Selbstähnlichkeit von Organisationen (Unternehmen) zu finden, mit deren Hilfe erklärt werden kann, wie Mikrobereich der unmittelbaren Interaktion zwischen zwei oder mehreren InteraktionspartnerInnen gleichzeitig die Existenz der gesamten Organisation gewährleisten, und zwar in beiden Aspekten der Reproduktion und der Produktion. Ein Kritikpunkt an Giddens' Modell (vgl. Kap. 3.1) wäre dadurch entschärft: die linguistische Analyse von Diskursen kann (nicht nur auf der Ebene von Genres, wie Fairclough dies vermutet) Hinweise geben, ob eher reproduzierende Anteile, kreative Anteile oder eine Balance zwischen beiden die primären Prozesse in einer Organisation sind.

#### **11.4. Notwendige Mannigfaltigkeit**

Um jedoch derartige Analysen so durchführen zu können, daß sie auch Aussagekraft besitzen, bedarf es eines komplexen methodologischen Aufbaus und einer empirischen Vielfalt des Datenmaterials (Kapitel 6 und 7). Anders formuliert: Die Komplexität der Analyse muß sich in der Komplexität des untersuchten Materials widerspiegeln, das Verhältnis von Theorie und empirischer Fundierung muß ausgeglichen sein. Noch anders ausgedrückt: Aufgrund von relativ einfachen Materialgrundlagen sollten keine allzu komplexen Schlußfolgerungen gezogen werden, will man nicht allzu stark der Spekulation verfallen<sup>2</sup>. Für die Erarbeitung der vorliegenden Konzepte des doppelten Balanceaktes und der Selbstähnlichkeit standen neben monatelanger teilnehmender Beobachtung und ca. 100 Stunden Aufzeichnungen authentischer Gespräche aus unterschiedlichsten Settings (Besprechungen, informelle Treffen, zufällige Begegnungen etc.) Interviews mit allen MitarbeiterInnen des Unternehmens, aber auch schriftliche Unterlagen wie Gesprächsprotokolle, E-Mail-Korrespondenz, Werbekonzepte, Produktbeschreibungen, Besprechungsnotizen, Formulare (Auftragsbestätigungen, Lieferscheine etc.) zur Verfügung. Zur Abrundung war auch eine Einsicht in die Geschäftsgebarung (Erfolg) möglich. Daher denke ich, daß – über die Bestätigung durch die praktische Umsetzung von Ergebnissen dieser Untersuchung im Unternehmen selbst hinaus – die Ergebnisse valide sind.

#### **11.5. Balance und Gleichgewicht: Stabilität im Wandel**

Die Vorstellung, daß Besprechungen, Meetings, Klärungen von Problemen, die Auseinandersetzung mit unerwarteten Störungen, eine/n vom „eigentlichen“ Arbeiten abhalten würden, ist allgemein weit verbreitet. Würden nur alle diese Ablenkungen nicht sein, könnte man/frau endlich zu arbeiten beginnen und sich seinen wesentlichen Aufgaben widmen. „Was soll denn das Chaos?“, von einem Mitarbeiter unter Bezug auf seinen Schreibtisch geäußert, beschreibt dies zutreffend. Doch die

---

<sup>2</sup> Zum Reiz der Spekulation für die Theoriebildung vgl. aber z.B. Weick (1995).

polemische Frage sei an dieser Stelle erlaubt: Was würde dann noch übrig bleiben an Arbeit, die einer Organisation bedarf?

In dieser Arbeit habe ich versucht aufzuzeigen, daß Besprechungen, Lösungen von Problemen, Beschäftigung mit unerwarteten Pannen und Störungen Arbeit *ist*, und zwar *kommunikative Arbeit*. Durch diese kommunikative Arbeit werden wesentliche Aufgaben eines Unternehmens wahrgenommen: Herstellung von gemeinsam geteilten Bedeutungen, die als Basis für zukünftige Handlungen dienen, Koordination verschiedener Tätigkeiten, Reduktion von Mehrdeutigkeit, Bearbeitung von Kontingenzen, Aufrechterhaltung von Ambiguität, Herstellung und Aufrechterhaltung von Machtstrukturen. Kurz, Organisation als Tätigkeit (Organisieren) ist sprachliches Handeln. Ja es hat sich gezeigt, daß die interessante Fragestellung Organisation als Tätigkeit und nicht Organisation als Struktur betrifft. Denn diese Struktur ist einem dauernden Wandel, einer dauernden Modifikation und einer dauernden Neudefinition unterworfen, die jeweils sprachlich aktualisiert und realisiert werden. Organisation als Struktur ohne Organisation als Tätigkeit ist ein leeres Konstrukt, das, wie mir scheint, sowohl theoretisch als auch empirisch ziemlich uninteressant anmutet. Die spannenden Fragen liegen in der emergenten Organisation, also da, wo Organisieren beobachtet werden kann, wie es vonstatten geht und wie es durch *sprachliche Handlungen* realisiert wird. Denn dies geschieht in der gemeinsamen Konstruktion einer für das aktuelle und darauf aufbauende zukünftige Handeln relevanten Realität. Diese Wirklichkeit ist nicht außersprachlich zu denken, sondern wird in der jeweiligen Interaktion *ko-konstruiert*. Dies geschieht in einem vielfältigen, vielschichtigen und komplexen Balanceprozeß, an dem alle Interaktanten beteiligt sind. Das immer prekäre Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität ist ein selbstähnlicher Prozeß, der von kleinsten Einheiten innerhalb von Äußerungen bis hin zum Ineinanderspiel von unterschiedlichen Abteilungen reicht. Sowohl lokal als auch global wiederholen sich dieselben Gleichgewichtsbemühungen. Beide Aspekte sind für ein erfolgreiches Agieren in komplexen Systemen notwendig. Die jeweilige Überbetonung des einen auf Kosten des anderen würde aller Wahrscheinlichkeit nach zu größeren Problemen führen. Die allgemein verbreitete Abneigung von Managern gegenüber chaotischen, d.h. nicht leicht kontrollierbaren Zuständen ist bekannt und häufig diskutiert worden, ja sie sehen häufig ihre oberste Aufgabe darin zu organisieren, was wiederum in ihrem Verständnis heißt, Strukturen aufzubauen und ihre Einhaltung zu überwachen. Vor zu wenig Strukturierung braucht im allgemeinen nicht gewarnt zu werden. Anders hingegen sieht es mit dem entgegengesetzten Pol aus. Internationale Bestrebungen nach Normierung tendieren zu einer m.E. nicht unproblematischen Überbetonung von Strukturen. So sind z.B. die sogenannten ISO-Normen<sup>3</sup> ein beredtes Beispiel für diese sich immer weiter

---

<sup>3</sup> Ein ISO 9000-Zertifikat bescheinigt einem Kunden, daß ein Betrieb über ein Managementsystem mit der schriftlichen Dokumentation aller seiner Tätigkeiten gemäß den ISO-Richtlinien verfügt. Festgelegt werden Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten und Mindestqualifikationen. In regelmäßigen Audits wird kontrolliert, ob die betrieblichen Abläufe mit dem beschriebenen Managementsystem tatsächlich übereinstimmen. Die ISO-Normen zertifizieren jedoch nicht das Produkt.

verbreitenden Tendenzen: Produktions- und Organisationsabläufe werden bis ins kleinste Detail analysiert, dokumentiert und für zukünftige Leistungen als Norm vorgeschrieben. Dies führt zu einer Überbetonung von Strukturen, als deren Folge Probleme bei sich ändernden Bedingungen entstehen können. Diese Änderungen sind allerdings die Regel und nicht die Ausnahme. Der Komplexitätsgrad selbst ist Auslöser und Verursacher von ständigen Änderungen und der Forderung nach permanenten Anpassungsleistungen von allen Beteiligten. Bei zu strikten Regelvorgaben können diese Anpassungen nicht mehr geleistet werden, ohne eben diese Regeln zu verletzen. Oder anders ausgedrückt: Je länger Mehrdeutigkeit kommunikativ erhalten werden kann, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, eine Lösung von Problemen zu finden, die in sich wiederum die Möglichkeiten der Veränderung und Anpassung enthält. Dies geht weit über übliche Restrukturierungskonzepte, die sich fast immer auf reine Kostensenkungen beschränken und damit regelmäßig scheitern, hinaus. Der Grund dürfte nach dieser Untersuchung nicht zuletzt in mangelndem oder inadäquatem kommunikativem Handeln liegen.

Bestimmte, in dieser Arbeit beschriebene Formen kommunikativen Handelns werden daher einer neuen Bewertung unterzogen, ja mehr noch, spezifisch eingeübt und systematisch eingebaut werden müssen in Organisationen, die, um ein nach wie vor Gültigkeit habendes Bonmot aus Lampedusas „Gattopardo“ abzuwandeln, im Wandel stabil, d.h. erfolgreich bleiben wollen.

<b>10. SELBSTÄHNLICHKEIT: ORGANISATION DURCH KOMMUNIKATION.....</b>	<b>272</b>
10.1. WAS IST SELBSTÄHNLICHKEIT? .....	272
10.2. SELBSTÄHNLICHKEIT AUF SUBDISKURSIVER EBENE.....	274
10.3. SELBSTÄHNLICHKEIT IN GRÖßEREN EINHEITEN.....	276
10.3.1. <i>Abteilungsübergreifende Kommunikation: Flexibilität und Stabilität</i> .....	277
10.3.2. <i>Kommunikation nach außen: Stabilität und Flexibilität</i> .....	285
10.4. ZUSAMMENFASSUNG .....	291
<b>11. ZUM SCHLUß: SINN UND ZIEL DER ARBEIT .....</b>	<b>292</b>
11.1. SELBSTORGANISATION.....	294
11.2. FREMDORGANISATION .....	297
11.3. SELBSTÄHNLICHKEIT .....	298
11.4. NOTWENDIGE MANNIGFALTIGKEIT.....	299
11.5. BALANCE UND GLEICHGEWICHT: STABILITÄT IM WANDEL .....	299

## 12. Bibliographie

- Adler, Ronald B. (1992): *Communicating at Work. Principles and Practices for Business and the Professions*. New York: McGraw-Hill.
- Agar, Michael (1986): *Speaking of Ethnography*. Qualitative Research Methods Series No. 2. London: Sage.
- Agar, Michael H. (1985). Institutional discourse. *Text*, 5, 147-168.
- Ahrne, Göran (1994): *Social Organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage.
- Albrecht, T. L. / Hall, B. J. (1991). Facilitating Talk About New Ideas: The Role of Personal Relationships in Organizational Innovation. *Communication Monographs*, 58(3), 273-288.
- Alvesson, Mats / Berg, Per Olof (1992): *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*. Berlin: de Gruyter.
- Atkinson, Paul (1995): *Medical talk and medical work*. London: Sage.
- Atteslander, P. (1969): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin.
- Axley, S.R. (1984): Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor. *Academy of Management Review* 9 (1984): 428-437.
- Bachman, L. F. (1986). *Reading English discourse: business, economics, law, and political science*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baecker, Dirk (1993). *Die Form des Unternehmens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baratta, Giorgio (1990): „Die Hegemonie geht aus der Fabrik hervor“. Gramsci zu Amerikanismus und Sozialismus. In: Hirschfeld, Uwe/ Rügemer, Werner (eds): *Utopie und Zivilgesellschaft*. Berlin: Elefanten Press, 157-177.
- Barfield, R. E. / Titus, S. S. (1992). *Business communications*. Barron's Educ. Ser.
- Bateson, Gregory (1982): *Geist und Natur. eine notwendige Einheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beach, R. / Anson, C. M. (1988). The Pragmatics of Memo Writing: Developmental Differences in the Use of Rhetorical Strategies. *Written Communication*, 5, 157-183.
- Beaugrande, de Robert A. (1997): Textlinguistik: zu neuen Ufern? In Antos, Gerd/ Tietz, Heike (eds.): *Die Zukunft der Textlinguistik. Traditionen, Transformationen, Trends*. Tübingen: Niemeyer.
- Bedeian, A. G. (1984). *Organizations: theory and analysis: text and cases*. 2nd ed. Dryden Press.
- Beger, Rudolf / Gärtner, Hans-Dieter / Mathes, Rainer (1989): *Unternehmenskommunikation*. Frankfurt am Main: FAZ.
- Bell, A. H. (1992). *Business communication. Toward 2000*. South-Western.
- Bell, C. B. (1991). *Speaking in business. A basic survival guide*. Kendall/Hunt.
- Berelson, B. / Steiner, G.A. (1964): *Human Behaviour. An Inventory of Scientific Findings*. New York.
- Bernard, H.R. / Killworth, P.D. (1977): Informant Accuracy in Social Network Data II. *Human Communication research*, Vol. 4: 3-18.

- Bernstein, Basil (1990): *The structure of pedagogic discourse: class, codes and control* Vol. VI, London: Routledge.
- Billig, M. / Condor, S. et al. (1988): *Ideological Dilemmas*. Sage Publications.
- Bloomfield, C. L. / Fairley, I. R. (1991). *Business communication. A process approach*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.
- Blyler, Nancy R. / Thralls, Charlotte (eds) (1993): *Professional Communication*. Newbury Park Sage.
- Boden, Deirdre (1994): *The Business of Talk. Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- Boje, David M. (1991): *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*. *Administrative Science Quarterly* 36, 1 (1991): 106-126.
- Born, Joachim (im Ersch.): *Multilingualism and Power – Vagueness as a Strategic, Text-Constituting Principle in Supranational Organizations*. In: Wodak, Ruth/ Ludwig, Christoph (eds): *Challenges in a changing world. Issues in critical discourse analysis*. Wien: Passagen.
- Born, Joachim/ Schütte, Wilfried (1995): *Eurotexte. Textarbeit in einer Institution der EG*. Tübingen: Narr.
- Bössman, Eva (1967): *Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen*. Berlin: de Gruyter.
- Bourdieu, Pierre (1992): *Language and Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, Pierre / Boltanski, Luc (1975): *Le fétichisme de la langue*. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 4: 2-32.
- Bourdieu, Pierre / Passeron, Jean-Claude (1973): *Grundlagen einer Theorie der symbolischen Gewalt*. Frankfurt / Main: Suhrkamp.
- Bovee, C. L. / Thill, J. V. (1992). *Business communication today*. New York: McGraw-Hill.
- Breidenbach, Stephan (1995): *Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt*. Köln: Schmidt Verlag.
- Brinker, K / Sager, Sven F. (1989): *Linguistische Gesprächsanalyse. Eine Einführung*. Berlin: Schmidt.
- Brons-Albert, Ruth (1995): *Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brown, Julie R. / Rogers, L. Edna (1991): *Openness, Uncertainty, and Intimacy: An Epistemological Reformulation*. Coupland, Nikolas / Giles, Howard / Wiemann, John M. (eds) (1991): "Miscommunication" and Problematic Talk. Newbury Park: Sage, 146-165.
- Brown, Mary H. (1990): *Defining Stories in Organizations: Characteristics and Functions*. In: Anderson, James A. (ed): *Communication Yearbook /13*. Newbury Park: Sage, 162-190.
- Bruhn, Manfred (1992): *Integrierte Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Poeschel.
- Brünner, Gisela (1986): *Handlungsmuster in Institutionen. Am Beispiel der Aufgabew-Lösung-Sequenz*. In: *Linguistische Studien, Reihe A*, 149: 158-172.
- 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*. *Diskussion Deutsch* 94: 100-119.



- Brünner, Gisela (1991): Linguistik und Wirtschaft. In: Klein, Eberhard/ Pouradier Dureil, Françoise/Wagner, Karl Heinz (Hrsg.): Betriebslinguistik und Linguistikbetrieb. Tübingen: Niemeyer, 3-11.
- Brünner, Gisela (1992): "Wenn gute Reden sie begleiten, dann fließt die Arbeit munter fort." Zum Verhältnis von Kommunikation und Arbeit in Wirtschaftsunternehmen. In: Spillner, Bernd (Hrsg.): Wirtschaft und Sprache. Frankfurt am Main: Lang, 25-42.
- Brünner, Gisela (1993): Mündliche Kommunikation in Fach und Beruf. In: Bungarten, Theo (ed): Fachsprachentheorie. Konzeptionen und theoretische richtungen, Bd 2. Tostedt: Attikon, 730-771.
- Brünner, Gisela (1997): Fachlichkeit, Muster und Stil in der beruflichen Kommunikation. In: Selting, Margret/ Sandig, Barbara (eds): Sprech- und Gesprächsstile. Berlin: de Gruyter, 354-285.
- Bruno, Sam J. (ed) (1980): Unfurling Communication's Colors in the 80's. Urbana, IL: American Business Comm. Adm.
- Budin, Gerhard (1996): Wissensorganisation und Terminologie. Die Komplexität und Dynamik wissenschaftlicher Informations- und Kommunikationsprozesse. Tübingen: Narr.
- Bungarten, Theo (ed) (1993): Unternehmensidentität – Corporate Identity. Tostedt: Attikon.
- Bungarten, Theo (ed) (1994c): Unternehmenskommunikation. Attikon: Tostedt.
- Bungarten, Theo (1994): Die Sprache in der Unternehmenskommunikation. In: Bungarten (ed): Unternehmenskommunikation. Attikon: Tostedt: 29-40.
- Bungarten, Theo (ed) (1988): Sprache und Information in Wirtschaft und Gesellschaft. Attikon: Tostedt.
- Bungarten, Theo (ed) (1991): Konzepte zur Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur und Unternehmensidentität. Tostedt: Attikon.
- Bungarten, Theo (ed) (1994a): Kommunikationsprobleme in und von Unternehmen. Tostedt: Attikon.
- Bungarten, Theo (ed) (1994b): Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Tostedt: Attikon.
- Burgoon, Michael / Hunsaker, Frank G./ Dawson, Edwin J. (<sup>3</sup>1994): Human Communication. Thousand Oaks: Sage.
- Burnett, R.E. (1993): Conflict in Collaborative decision-making. In: Blyler, Nancy R./ Thralls Charlotte (eds): 144-162.
- Burns, Tom /Stalker, George M. (1961). The Management of Innovation. London: Tavistock.
- Buss, E. (1983): Markt und Gesellschaft. Berlin.
- Busse, Wilhelm (ed) (1991): Anglistentag. Proceedings of the Conference of the German Association of University Professors of English. Tübingen, Niemeyer.
- Button, Graham / Casey, Neil (1988): Topic Initiation: Business at Hand. Research on Language and Interaction, 22 (1988-89): 61-92.
- Cantin, Françoise / Thom, Norbert (1992): Innerbetriebliche Kommunikation. Konzeptioneller Bezugsrahmen und Ableitung von Effizienzkriterien. Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 61, H. 5: 287-292.

- Carney, Thomas F. (1979): Currents in Organizational Communication. In: *Journal of Communication*, 29,2 (1979): 200-211.
- Cäsar, Claudia (1988): Die Bedeutung der innerbetrieblichen Kommunikation für die Unternehmenskultur. Wien (Diss.).
- Channell, Joanna (1980): More on approximations: a reply to Wachtel. *Journal of Pragmatics* 4 (1980): 461-476.
- Channell, Joanna (1994): *Vague Language*. Oxford: Oxford University Press.
- Cheney, G. / Frenette, G. (1993). *Persuasion and Organization: Values, Logics, and Accounts in Contemporary Corporate Public Discourse*. In C. Conrad (Ed.), *Values, Arguments, and Organizational Decisions*. (pp. 49-74). Norwood, NJ: Ablex.
- Cheney, G. / McMillan, J. J. (1990). *Organizational Rhetoric and the Practice of Criticism*. In C. Jablonski (Ed.), *Journal of Applied Communication Research (Special issue)*, 18, 93-114.
- Cheney, G. / Vibbert, S. L. (1987). *Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management*. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts / L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*. (pp. 165-194). Newbury Park, CA: Sage.
- Cicourel, Aaron (1983): Language and the structure of belief. In: Fisher, S/Todd, A.D. (eds): *The social Organization of doctor-patient communication*. Washington: Center for Applied Linguistics, 221-239.
- Cicourel, Aaron (1992): The interpenetration of communicative contexts: examples from medical encounters. In: Duranti, A. / Goodwin C. (eds): *Rethinking context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Clyne, Michael (1994): *Inter-cultural communication at work. Cultural values in discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cohen, Michael D. / March James G./Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17, 1-25.
- Conant, Roger/ Ashby, W. Ross, 1970, Every good regulator of a system must be a model of that system. *International Journal of Systems Science* 1, 2, 89-97.
- Conrad, C. (1985): *Strategic Organizational Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Dannerer, Monika (1998): „das is auch etwas was jetzt in unmittelbarer Zukunft angegangen werdn muß“. Der Diskurstyp „Innerbetriebliche Besprechung“. Eine diskursanalytische Beschreibung im Hinblick auf den Fremdsprachenunterricht. Bielefeld/Salzburg: Phil. Diss.
- de Beaugrande, Robert A. and Dressler, Wolfgang U. (1981) *Einführung in die Textlinguistik*. Tübingen: Niemeyer.
- Deetz, Stanley / Mumby, Dennis K. (1990): Power, Discourse, and the Workplace: Reclaiming the Critical Tradition. In: Anderson, James A. (ed): *Communication Yearbook /13*. Newbury Park: Sage, 18-47.
- Derieth, Anke (1994): *Unternehmenskommunikation: Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Dijk, Teun A. van (ed): *Handbook of Discourse Analysis*, 4 Vols. London: Academic Press.
- DiPietro, R.J. (ed) (1982): *Linguistics and the Professions*. Norwood, NJ: Ablex.

- Dougherty, Devon (1992): *Crisis Communications. What Every Executive Needs to Know*. New York: Walker.
- Drepper, Christian (1992): *Unternehmenskultur. Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem "Unternehmen"*. Frankfurt: Lang.
- Drew, P. / Heritage, J. (1992). *Analyzing talk at work*. In P. Drew / J. Heritage (Eds.), *Talk at work. Interaction in institutional settings*. (pp. 1-65). Cambridge: Cambridge University Press.
- Drew, Paul (1985): *Analyzing the Use of Language in Courtroom Interaction*. In: Van Dijk, Teun A. (ed): *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, Paul /Heritage John (eds): *Talk at Work*. Cambridge: CUP.
- Drew, Paul /Heritage John (eds): *Talk at Work*. Cambridge: CUP.
- Dubois, Betty L. (1987): "Something on the order of around forty to forty-four": Imprecise numerical expressions in biomedical slide talks. *Language in Society* 16 (1987): 527-541.
- DuBois, John W. (1991): *Transcription Design Principles for Spoken Discourse research*. *Pragmatics* 1, 1 (1991): 71-107.
- Ehlich, Konrad (1982): "Quantitativ" oder "qualitativ"? Bemerkungen zur Methodologiediskussion in der Diskursanalyse. In: Köhle, Karl / Raspe, Hans-Heinrich (eds): *Das Gespräch während der ärztlichen Visite*. München: Urban & Schwarzenberg: 298-312.
- Ehlich, Konrad (1985): *Literarische Landschaft und deiktische Prozedur: Eichendorff*. In: Schweizer, Harro (Hg.) *Sprache und Raum*. Stuttgart: Metzler, S. 246-261 [72]
- Ehlich, Konrad (1986a). *Interjektionen*. Tübingen: Niemeyer.
- Ehlich, Konrad (1986b): *Funktional-pragmatische Diskursanalyse - Ziele und Verfahren*. In: *Linguistische Studien, Reihe A* 149: 15-40.
- 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/ Wagner, Johannes (eds) (1995): *The Discourse of Business Negotiation*. Berlin: de Gruyter.
- Ehlich, Konrad/Redder, Angelika (1994): *HIAT*. In: Redder, Angelika/Ehlich, Konrad (eds): *Gesprochene Sprache. Transkripte und Tondokumente. PHONAI* 41. Tübingen: Niemeyer.
- Ehlich, Konrad/Rehbein, Jochen (1979b): *Sprachliche Handlungsmuster*. In: Soeffner, Hans-Georg (ed.): 243-274.
- Ehlich: Konrad/Rehbein, Jochen (1986): *Muster und Institution. Untersuchungen zur schulischen Kommunikation*. Tübingen: Narr.
- Eigner, Barbara (1989): *Betriebskommunikation. Eine Untersuchung zur Kommunikationssituation am Arbeitsplatz und deren Beeinflussung durch die EDV*. Wien (Phil. Diss.).
- Eisenberg, Eric M. / Phillips, Steven R. (1991): *Miscommunication in Organizations*. In:

- Coupland, Nikolas / Giles, Howard / Wiemann, John M. (eds) (1991): "Miscommunication" and Problematic Talk. Newbury Park: Sage, 244-258.
- Eisenberg, Eric M. / Witten, M. (1987): Reconsidering Openness in Organizational Communication. *Academy of Management Review*, 12 (1987): 418-426.
- Eisenberg, Eric M./ Riley, Paul (1988): Organizational symbols and sensemaking. In: Goldhaber, Gerald G./ Barnett, G. (eds): *Handbook of organizational communication*. Norwood, N.J.: Ablex, 131-150.
- Empter, S. et al. (1986): *Kommunikations- und Informationsverhalten in Großorganisationen*. Augsburg.
- Engeström, Yrjö / Middleton, David (eds) (1996): *Cognition and communication at work*. Cambridge: CUP.
- Erben, Johannes (1994): *Sprachliche Signale zur Markierung der Unsicherheit oder Unschärfe von Aussagen im Neuhochdeutschen*. Berlin: Akademie Verlag.
- Etlinger, Heinz / Natter, Ehrenfried (1989): *Entwicklung der internen Organisation und Entscheidungsstrukturen*. Wien (unveröffl. Ms.)
- Euske, Nancy A., Roberts, Karlene H. (1987): *Evolving Perspectives in Organization Theory: Communication Implications*. In: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H., Porter, Lyman W. (eds): *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage, pp. 41-69
- Fairclough, N. (1989) *Language and Power*. London: Longman.
- Fairclough, N. (1992) *Discourse and Social Change*. Cambridge: Politiy Press.
- Fairclough, N. (1995) *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*. London Longman.
- Fairclough, Norman /Wodak, Ruth (1997): *Critical Discourse Analysis: an overview*. In: van Dijk, Teun A. (ed). *Dicourse as Social Interaction*. London: Sage, 258-284.
- Fairholm, G. W. (1993). *Organizational power politics. Tactics in organizational leadership*. New York: Praeger.
- Falcione, Raymond L., Sussman, Lyle, Herden, Richard P. (1987): *Communication Climate in Organizations*. In: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H., Porter, Lyman W. (eds): *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage, pp. 195-227.
- Fayol, H. (1949): *General and Industrial Management*. London.
- Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanstone, Ill.
- Fiehler, Reinhard (1990): *Kommunikation, Information und Sprache. Alltagsweltliche und wissenschaftliche Konzeptualisierungen und der Kampf um die Begriffe*. In: Weingarten, Rüdiger (ed): *Information ohne Kommunikation?* Frankfurt: Fischer: 99-128
- Fiehler, Reinhard / Sucharowski, Wolfgang (eds) (1992): *Kommunikationsberatung und -ausbildung. Anwendungsfelder der Diskursforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fiehler, Reinhard (1998): *Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation. Einführung in dir Problematik*. In: Fiehler, Reinhard (ed): 7-15.
- Fiehler, Reinhard (ed) (1998): *Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Fineman, Stephen / Yiannis, Gabriel (1993): *Organizing and Organizations. An Introduction*. London: Sage.
- Firth, Alan (1995): "Account" in negotiation discourse: A single-case analysis. *Journal of Pragmatics* 23 (1995): 199-226.
- Firth, Alan (ed) (1995): *The discourse of negotiation. Studies of language in the workplace*. Oxford: Pergamon.
- Floßdorf, Bernhard (1978): *Kreativität. Bruchstücke einer Soziologie des Subjekts*. Frankfurt am Main: Syndikat.
- Förster, Heinz von (1984). Principles of Self-Organization – In a sociomanagerial context. In: Ulrich, Hans / Probst, Gilbert J.B. (eds.) *Self-Organization and Management of Social Systems*. Berlin: Springer, 2-24.
- Förster, Heinz von (1990). Kausalität, Unordnung, Selbstorganisation. In: Kratky, Karl / Wallner, Friedrich (eds.): *Grundprinzipien der Selbstorganisation*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 77-95.
- Francis, A., Turk, J. / Willman, P. (Eds.). (1983). *Power, efficiency, and institutions: a critical appraisal of the markets and hierarchies paradigm*. Heinemann Educ. Books.
- Freeman, J. /Hannan, M.T. (1983): Niche, Width, and Dynamics of Organizational Populations. *American Journal of Sociology*, Vol. 88: 1116-1145.
- Fries, Norbert (1980): *Ambiguität und Vagheit. Einführung und kommentierte Bibliographie*.
- Fuchs, W. (1984): *Biographische Forschung. Eine Einführung in Praxis und Methoden*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Funkkolleg Sprache. (1973). Hrsg. v. Klaus Baumgärtner et al. Band 1. Frankfurt: Fischer.
- Galbraith, J. K. (1967): *The new industrial state*. New York: Signet.
- Garfinkel, H. (1967): *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Geeraerts, G. /van Dijck J.J.J. (1983): Ondernemen op maat: naar een theorie van de kleine onderneming. *Sociologische Gids* 30, 3-4 (1983): 181-202.
- Geertz, Clifford (1987): *Dichte Beschreibung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Gehlen, Arnold (<sup>10</sup>1974): *Der Mensch: seine Natur und seine Stellung in der Welt* Frankfurt am Main : Athenaion.
- Gibson, Jane W. / Hodgetts, Richard M. (1991): *Organizational Communication: A Managerial Perspective*. New York: Harper & Row.
- Giddens, Anthony (1976): *New rules in sociological method*. New York: Basic Books.
- Giddens, Anthony (1979): *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London: Macmillan.
- Giddens, Anthony (1984): *The constitution of society*. Cambridge: Polity.
- Giddens, Anthony (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft*. New York: Campus.
- Giddens, Anthony (1994): *Elements of the Theory of Structuration*. In: *The Polity Reader*. Cambridge: Polity Press, 79-88.
- Giesecke, Michael (1988): *Die Untersuchung institutioneller Kommunikation: Perspektiven einer systemischen Methodik und Methodologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York.

- Goffman, Erving (1971): Verhalten in sozialen Situationen. Strukturen und regeln in der Interaktion im öffentlichen Raum. Gütersloh.
- Goldhaber, Gerald M. /Barnett, G. (eds) (1988): Handbook of Organizational Communication. Norwood, NJ: Ablex.
- Goldhaber, Gerald M. (1986): Organizational Communication. Dubuque: Brown.
- Gößl, Manfred M. (1997): Geoökonomische Megatrends und Weltwirtschaftsordnung / Manfred M. Gößl. - Bremen (Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen ; 51)
- Gramsci, Antonio (1975): Quaderni del carcere. Edizione critica dell'Istituto Gramsci. A cura di Valentino Gerratana. 4 Bände. Torino: Einaudi.
- Granström, Kjell (1986). Dynamics of meetings. On leadership and followship in ordinary meetings in different organisations. Linköping University.
- Grice, H.P. (1975): Logic and conversation. In: Cole, P./ Maorgan, J.I. (eds): Syntax and Semantics 3: Speech acts. New York: Academic Press, 41-58.
- Grimshaw, Allen D. et al. (1994): What's going on here? Complementary Studies of Professional Talk. Norwood, NJ: Ablex.
- Gruber, Helmut (1991): Antisemitismus im Mediendiskurs. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Gruber, Helmut (1994): Inszenierte Konflikte. eine diskursanalytische Untersuchung zur kommunikativen Bearbeitung von intendierten und nichtintendierten Konflikten. Wien (unveröffentl. Ms.).
- Gruber, Helmut (1997): Streitgespräche. Zur Pragmatik einer Diskursform. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Guardigli, Cleofe A. / Mucchi, Angelica / Torresini, Daniela (1977): Un'analisi in termini pragmatici della comunicazione in azienda. Rivista di Sociologia 15, 1-3 (1977): 55-82.
- Gustafsson, B. (Ed.). (1991). Power and economic institutions. Reinterpretations in economic history. Elgar Pub.
- Guzzo, Richard A./ Salas, Eduardo (eds) (1995): Team effectiveness and decision making in organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Habermas, J. (1973) Erkenntnis und Interesse. Mit einem neuen Nachwort. Frankfurt / Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1976) "Was heißt Universalpragmatik?", in Apel, K-O. (ed.) Sprachpragmatik und Philosophie, pp. 120-159. Frankfurt: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1985) Der philosophische Diskurs der Moderne. Zwölf Vorlesungen. Frankfurt / Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1968): Erkenntnis und Interesse. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Haferkamp, Hans (1976): Soziologie als Handlungstheorie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Haken, Hermann/ Wunderlin, Arne (1990): Die Anwendung der Synergetik auf Musterbildung und Mustererkennung. In: Kratky, Karl /Wallner, Friedrich (eds.): 18-30.
- Halliday, Michael, A.K. (1994): An Introduction to Functional Grammar. London: Edward Arnold).

- Hess-Lüttich, Ernest W.B. (1991): Effektive Gesprächsführung. Evaluationskriterien in der Angewandten Rhetorik. In: Ueding, Gert (ed): Rhetorik zwischen den Wissenschaften. Tübingen: Niemeyer, 35-51.
- Holenstein, Elmar (1980): Von der Hintergebarkeit der Sprache. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Holzinger, Thomas /Steininger, Christian (1997): Organisationskommunikation und Krise. Eine Analyse anhand zweier Fallbeispiele. 2 Bde.Wien: Diplomarbeit an der Gruwi-Fakultät).
- Iedema, Roderick (1995): The language of administration: the organising of human activity in formal institutions. In: Christie, F. / Martin, James R. (eds): Genres in Institutions. London: Pinter.
- Iedema, Roderick (1997): Interactional Dynamics and Social Change: Planning as Morphogenesis. Univ. of Sydney (unveröfftl. PhD Dissertation).
- Jablin Frederick (1979): Superior-Subordinate communication: the state of the art. Psychological Bulletin 86: 1201-1222.
- Jablin, F. / Putnam, L. / Roberts, K. / Porter, L. (eds) (1987): Handbook of Organizational Communication. Newbury Park: Sage.
- Jablin, Fredric, M. (1987): Formal Organization Structure. In: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H., Porter, Lyman W. (eds): Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective. Newbury Park: Sage, pp. 389-419.
- Jackson, Susan E./ May, Karen E./ Whitney, Kristina (1995): Understanding the dynamics of Diversity in Decision-making teams. In: Guzzo, Richard A./ Salas, Eduardo (eds): 204-261.
- Jefferson, Gail (1984). On the organisation of laughter in talk about troubles. In J. Atkinson / J. Heritage (Eds.), Structures of social action. (pp. 346-369). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jefferson, Gail / Lee, John R.E. (1981): The Rejection of Advice: Managing the Problematic Convergence of a "Troubles-Telling" and a "Service Encounter". Journal of Pragmatics 5 (1981): 399-422.
- Jennings, Marie/ Curchill, David (1988): Getting the Message Across: A Guide to Directing Corporate Communications. Cambridge: Director Books.
- Johns, Ann M. (1986): The language of Business. Annual review of Applied Linguistics 7: 3-17.
- Johnson, Grant F. / Kaplan, Charles D. (1980): Talk-in-the-work: Aspects of Social Organization of Work in a Computer Center. Journal of Pragmatics 4 (1980): 351-365.
- Kallmeyer, Werner (1979): Kritische Momente. Zur Konversationsanalyse von Interaktionsstörungen. In : Frier, Wolfgang /Labrousse, Gerd (eds)(1979): Grundfragen der Textwissenschaft. Amsterdam: Rodopi.
- Kallmeyer, Werner (1987): Zur wissenschaftssystematischen Stellung der Diskursanalyse. Unterlagen zum Workshop in Bielefeld vom 21.9. - 2.10.1987. (mimeo)
- Kant, Immanuel (1956): Kritik der reinen Vernunft. Hrsg. von Raimund Schmidt. Hamburg: 741.
- Kanter, R.M. (1977): Men and Women in the Corporation. New York.

- Katz, D./ Kahn, R.L. (1966): The social psychology of organizations. London: Macmillan.
- Kellercohen, D. (1987). Organizational Contexts and Texts: The Redesign of the Midwest- Bell Telephone Bill. *Discourse Processes*, 10, 417-428.
- Kelly, J. W. (1985). Storytelling in high tech organizations. A Medium for sharing culture. <Paper presented at the Annual Meeting of the Western Speech Communication Association, Fresno, CA, February 16-19>
- Kelso, J.A. Scott (1995). *Dynamic Patterns. The Self-Organization of Brain and Behavior*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Kirkpatrick, Donald L. (1989). How to plan and conduct productive business meetings. New York, NY : Amacom. (Deutsch: Konferenz mit Effizienz. Erfolg mit gut geplanten Besprechungen. Zürich: Orell Füssli 1889, Aus d. Amerikan. übertr. von Marion Zerbst).
- Knie, Andreas /Helmers, Sabine (1991): Organisationen und Institutionen in der Technikentwicklung: Organisationskultur, Leitbilder und "Stand der Technik". *Soziale Welt* 42, 4 (1991): 427-444.
- Knorr-Cetina, Karin (1992): Zur Unterkomplexität der Differenzierungstheorie. Empirische Anfragen an die Systemtheorie. *Zeitschrift für Soziologie* 21, 6 (1992): 406-419.
- Kohli, M. (1978): Offenes und geschlossenes Interview. Neue Argumente zu einer alten Kontroverse. In: *Soziale Welt* 1: 1-25.
- Koole, Anthony J. / ten Thije, Jan D. (1994): The construction of intercultural discourse. Team discussions of educational advisers. Univ. Utrecht: Dissertation.
- Kostera, Doris (1993): Technisch-organisatorische Innovation und Information. Eine Untersuchung über die Korrelation von betrieblicher Modernisierung und Demokratisierung von Kommunikationsformen und Informationszugängen. Wien (dissertation).
- Kramarae, C./Schulz, M./O'Barr, W.M. (eds) (1984): *Language and power*. Beverly Hills, CA: Sage
- Kratky, Karl /Wallner, Friedrich (eds.) (1990): *Grundprinzipien der Selbstorganisation*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Kreps, Gary, L. (1990): Stories as Repositories of Organizational Intelligence: Implications for Organizational Development. In: Anderson, James A. (ed): *Communication Yearbook /13*. Newbury Park: Sage, 191-202.
- Kress, G. (1985) Ideological Structures in Discourse, in van Dijk, T.A. (ed.) *Handbook of Discourse Analysis*, vol. 4, pp. 27-42. London: Academic Press.
- Kress, G. (1988) *Linguistic Processes in Sociocultural Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Kress, G. and van Leeuwen, Th. (1990) *Reading Images*. Victoria: Deakin University Press.
- Krippendorf, K. (1985): On the Ethics of Constructing Communication. Presidential Address, Annual Meeting of the International Communication Association, Honolulu, HI.
- 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. (eds): *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective*.



- Newbury Park: Sage, pp. 18-40.
- Küpper, W. / Ortmann, G. (Eds.). (1988). Mikropolitik. Rationalität, Macht u. Spiele in Organisationen. Opladen: Westdt. Verlag.
- Lakoff, George (1970): A note on vagueness and ambiguity. *Linguistic Inquiry* 1: 357-359.
- Lalouschek, J. (1995) Ärztliche Gesprächsausbildung. Eine diskursanalytische Studie zu Formen des ärztlichen Gesprächs. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lalouschek, Johanna / Menz, Florian (1988): "Jetzt geht's wieda los." Qualitative Methoden in der Soziolinguistik, dargestellt am Arzt-Patient-Gespräch. In: Diem--Wille, Gertraud / Pechar, Hans (eds): Qualitative Forschungsmethoden in den Sozialwissenschaften (Zeitschrift für Hochschuldidaktik, Sonderheft 12): 194-213.
- Lalouschek, Johanna / Menz, Florian / Wodak, Ruth (1990): "Alltag in der Ambulanz". Gespräche zwischen Ärzten, Schwestern und Patienten. Tübingen: Narr (KUI 20).
- Lamoureux, Edward L. (1986): An Analysis of Conversation in Service Encounters. Dissertation Abstracts International, Jan., 46:7 , 1780A. Ann Arbor, Mi.
- Leavitt, H.J. (1951): Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46 (1951): 38-50.
- Lehmann, Albrecht (1979/80): Autobiographische Methoden. Verfahren und Möglichkeiten. In: *Ethnologia Europaea* 11, 1: 36-54.
- Lehmann, Albrecht (1983): Erzählstruktur und Lebenslauf. Autobiographische Untersuchungen. Frankfurt: Campus.
- Lenz, Friedrich (1989): Organisationsprinzipien in mündlicher Fachkommunikation. Frankfurt. Lang.
- Lenz, Friedrich (1994): Gesprächsorganisatorische Aspekte innerbetrieblicher Besprechungen. Ergebnisse einer Untersuchung in einem englischen Betrieb. In: Bungarten, Theo (ed): Kommunikationsprobleme in und von Unternehmungen: 108-119.
- Leodolter, Ruth (1974): Das Sprachverhalten von Angeklagten vor Gericht. Taunus: Scriptor.
- Likert, R. (1961): *New Patterns of Management*. New York.
- Likert, R. (1967): *The Human Organization*. New York.
- Linde, Charlotte (1991): What's next? The social and technological management of meaning. *Pragmatics* 1:3, 297-317.
- Luhmann, Niklas (1975): Einfache Sozialsysteme. In: Luhmann, Niklas (ed): *Soziologische Aufklärung II. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1982): Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung. *Zeitschrift für Soziologie* 11: 366-379.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1987a): Die Autopoiesis des Bewußtseins. In: Hahn, Alois/ Kapp, Volker (eds): *Selbstthematization und Selbstzeugnis: Bekenntnis und Verständnis*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lumma, Klaus (1988): Strategien der Konfliktlösung. Betriebliches Verhaltenstraining in Theorie und Praxis. Hamburg: Windmühle.

- Lutz, Benedikt/ Wodak, Ruth: (1987): Information für Informierte. Wien: Akademie.
- Maas, Utz (1984): "Als der Geist der Gemeinschaft seine Sprache fand." Sprache im Nationalsozialismus. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maccoby, Michael (1977): Gewinner um jeden Preis. Der neue Führungstyp in den Großunternehmen der Zukunftstechnologie. Reinbek: Rowohlt.
- Malik, Fredmund (1990): Selbstorganisation im Management. In: Kratky, Karl/ Wallner, Friedrich (Hrsg.): 96-102.
- Manning, Peter (1992): Organizational Communication. New York: de Gruyter.
- Marquard, Judith (1994): Argumentieren in einem Problemlösungsdiskurs in der Industrie. In: Redder, Angelika (ed): Diskursanalysen in praktischer Absicht. Obst 49.
- Matthiesen, Eric E. (1980): Issues and Theories in Intergroup Communication. In: Bruno, Sam (ed): Unfurling Communication's Colors in the 80's. Urbana, IL: American Business Comm. Adm., 57-64.
- Maturana, Humberto (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig.
- Maturana, Humberto R. / Varela, Francisco J. (1975): Autopoietic Systems: A Characterization of the Living Organization. Biological Computer Lab. Rep. 9.4, Univ. of Illinois, Urbana.
- Maturana, Humberto R. / Varela, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Bern: Scherz.
- Mayo, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.
- McCulloch, Warren, 1965. Embodiments of Mind. Reprint, Cambridge, Mass.: MIT Press 1989
- McGuire, W.I. (1969): The Nature of Attitudes and Attitude Change. In: Lindzey, G. /Aronson, E. (eds): The Handbook of Social Psychology, Vol. II, Reading, Mass.
- McMillan, Jill J. (1990): Emancipation in the Organization: A Case of Shifting Power. In: Anderson, James A. (ed): Communication Yearbook /13. Newbury Park: Sage, 203-214.
- Mead, George, Herbert (1934): Mind, Self, and Society. Chicago. Chicago University Press.
- Mehan, H. (1987). Language and Power in Organizational Process. Discourse Processes, 10, 291-301.
- Menz, Florian (1985): Leistungen der Linguistik für die Sprache in Institutionen: "Diagnostische" oder "therapeutische" Wissenschaft? Aufrisse 4/1985: 39-42.
- Menz, Florian (1989): Manipulation strategies in newspapers: a program for critical linguistics. In: Wodak, Ruth (ed.): Language, Power, and Ideology. Amsterdam: Benjamins: 227-249.
- Menz, Florian (1991a): Der geheime Dialog. Medizinische Ausbildung und institutionalisierte Verschleierungen in der Arzt-Patient-Kommunikation. Eine diskursanalytische Studie. Frankfurt/Main, Bern, New York, Paris: Peter Lang Verlag.
- Menz, Florian (1991b): Verbesserte Kommunikation als Dienstleistung. In: Klein E./ Pouradier Duteil, F. / Wagner, K.H.: Betriebslinguistik und Linguistikbetrieb. Akten des 24. Linguistischen Kolloquiums in Bremen, 1989. Tübingen: Niemeyer: 39-42.

- Menz, Florian (1991c): "Zucker! Des Hams ma gar net gsagt!" Zur Kommunikation zwischen Arzt und Patient im Krankenhaus. In: Tüchler, Heinz / Lutz, Dieter (eds): Lebensqualität und Krankheit. Auf dem Weg zu einem medizinischen Kriterium Lebensqualität. Köln: Deutscher Ärzteverlag: 33-43.
- Menz, Florian (1991d): Der "Historikerbericht" und das Gedenkjahr 1988. Wiener Linguistische Gazette, Beiheft 9 (194 S.).
- Menz, Florian (1992): Der "Bildhauer, Waldheim-Jäger, Antifaschist und Stalin-Verteidiger Hrdlicka". Zur Kampagne eines Boulevardblattes und deren Echo in den Leserbriefen. In: Hess-Lüttich, Ernest W.B. (ed): "Medienkultur - Medienkonflikt. Zur Rolle der Massenmedien in der interkulturellen Kommunikation. Westdeutscher Verlag: 349-363..
- Menz, Florian (1993a): Medizinische Ausbildung im Krankenhaus am Beispiel der Lehranamnese: Die institutionalisierte Verhinderung von Kommunikation. In: Löning, Petra/Rehbein, Jochen (eds): Arzt-Patienten-Gespräche. Analysen zu interdisziplinären Problemen des medizinischen Diskurses. Berlin: de Gruyter: 251-264.
- Menz, Florian (1993b): Die "Sprachen" der "Vergangenheiten". Zusammenfassende Ergebnisse einer sozio- und textlinguistischen Studie zu Österreichs Umgang mit seiner Vergangenheit. In: Wiener Linguistische Gazette 47/1993: 54-64.
- Menz, Florian (1994a): Diskursforschung in Österreich. In: Ehlich, Konrad (ed): Diskursanalyse in Europa. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag: 139 - 159.
- Menz, Florian (1994b): Der Einfluß von medizinischer Ausbildung und von Kontingenzen auf das ärztliche Gespräch im Krankenhaus. Aprioris einer kommunikativen Schulung des medizinischen Krankenhauspersonals. in: "Redder, Angelika / Wiese, Ingrid (eds): Medizinische Kommunikation - Erfahrungen in Ost und West. Westdeutscher Verlag: 218-234.
- Menz, Florian (1994c): "Es gefällt mir gut, ich würde mich sehr freuen". Überlegungen zur Selbstdarstellung von Interviewern in Bewerbungsgesprächen. Wien (unveröfftl. Ms.)
- Menz, Florian (1998a): Verständigungsprobleme in Wirtschaftsunternehmen. Zum Einfluß von unterschiedlichen Konzeptualisierungen auf die betriebsinterne Kommunikation. In: Fiehler, Reinhard (ed): Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag: 134-154.
- Menz, Florian (1998b): Flexibilität, Mehrdeutigkeit und ambige Lösungen in Wirtschaftsunternehmen. Erscheint in: Becker-Mrotzek, Michael / Doppler, Christine (eds): Medium Sprache im Beruf: Eine Aufgabe für die Linguistik. Tübingen: Narr. (FFF, Bd. 52): 81-101.
- Menz, Florian (1998c): „Erfolg“ oder „Fehlgriff“? Zum Entscheidungsmuster bei Bewerbungen in Wirtschaftsunternehmen. Eine Fallstudie Erscheint in: Bungarten, Theo (ed): Wirtschaftshandeln. Kommunikation in Marketing, Management und Ausbildung. [Reihe: Beiträge zur Wirtschaftskommunikation]. Tostedt: Attikon.
- Menz, Florian (1999): Self-organisation, Equivocality, and Decision-making in Organisations. *Discourse and Society* 10/1 (1999).

- Menz, Florian / Lalouschek, Johanna (1989): Die Kommunikation zwischen Ambulanzschwestern und Ärzt/inn/en. In: Ehlich, Konrad et al. (eds): Medizinische und therapeutische Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 12-27.
- Menz, Florian / Lalouschek, Johanna / Dressler, Wolfgang (1989a): "Der Kampf geht weiter." Der publizistische Abwehrkampf in Kärntner Zeitungen seit 1918. Eine sprachwissenschaftliche Analyse von Vorurteilen und Feindbildern. Klagenfurt: Drava Verlag.
- Menz, Florian / Nowak, Peter (1992): Kommunikationstraining für Ärzte und Ärztinnen in Österreich: Eine Anamnese. In: Fiehler, Reinhard / Sucharowski, Wolfgang (eds): Kommunikationsberatung und -ausbildung. Anwendungsfelder der Diskursforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag: 79-86.
- Menz, Florian / Strouhal, Ernst (1985): Sprechen Sie Amtsdeutsch? Zur Reform bürokratischer Sprache durch Schulungskonzepte für Beamte. Wiener Linguistische Gazette 35-36: 57-73.
- Merlini Barbaresi, Lavinia (1988): Pragmatic Functions in Argumentative Economic Discourse. In: Bungarten, Theo (ed): Sprache und Information in Wirtschaft und Gesellschaft. Attikon: Tostedt, 408-419.
- Meyer, Michael (1994): Ziele in Organisationen. Funktionen und Äquivalente von Zielentscheidungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Middleton, David (1996): Talking work: Argument, common knowledge, and improvisation in teamwork. In: Engeström, Yrjö / Middleton David (eds): Cognition and communication at work. Cambridge: CUP: 233- 256.
- Miebach, Bernhard (1991): Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.
- Mitten, Richard/ Wodak, Ruth (1997): Minerva's owl also flies by day: on history, memory and identity in contemporary Austria. In: Howa to remember things with words. UWC Printers, Belleville, Südafrika, 5-27.
- Moch, Michael K. / Fields, W. Calvin (1985): Developing a Content Analysis for Interpreting Language Use in Organizations. Research in the Sociology of Organizations 4 (1985): 81-126.
- Monge, P.R. (1987): The Network Level of Analysis. In: Berger, C.R./ Chaffee, S.H. (eds): Handbook of Communication Science. Newbury Park: Sage.
- Monge, Peter R., Eisenberg, Eric M. (1987): Emergent Communication Networks. In: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H., Porter, Lyman W. (eds): Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective. Newbury Park: Sage, pp. 304-342.
- Moreno, J.L. (1954): Die Grundlagen der Soziometrie. Köln: Opladen.
- Morgan, G. (1986): Images of Organizations. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morley, Donald D. / Shockley-Zabalak, Pamela (1991): Setting the Rules: An Examination of the Influence of Organizational Founders' values. Management Communication Quarterly 4, 4 (1991): 422-449.
- Muhr, Rudolf (1988): Kommunikationsorganisation in komplexen Industriebetrieben. In: Bungarten, Theo (ed): Sprache und Information in Wirtschaft und Gesellschaft. Attikon: Tostedt: 307-332.
- Müller, Andreas P. (1997): „Reden ist Chefsache“. Linguistische Studien zu

- sprachlichen Formen sozialer „Kontrolle“ in innerbetrieblichen Arbeitsbesprechungen. Tübingen: Narr.
- Mumby, D. K. (1987). The Political Function of Narrative in Organizations. *Communication Monographs*, 54, 113-127.
- Mumby, D. K. / Stohl, C. (1991). Power and discourse in organization studies: absence and the dialectic of control. *Discourse & Society* 2, 313-332.
- Mumby, Dennis K. (1988): *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology, and Domination*. Norwood, NJ: Ablex.
- Mumby, Dennis K. (ed) (1993): *Narrative and Social Control: Critical perspectives*. Newbury Park: Sage.
- Mumby, Dennis K. / Clair, Robin P. (1997): *Organizational Discourse*. In: van Dijk, Teun A. (ed). *Discourse as Social Interaction*. London: Sage, 181-205.
- Myrsiades, Linda S. (1987): Corporate Stories as Cultural Communications in the Organizational Setting. *Management Communication Quarterly* 1, 1 (1987): 84-120.
- Naisbitt, John (1984): *Megatrends: 10 Perspektiven, die unser Leben verändern werden*. Bayreuth: Hestia-Verl.
- Naisbitt, John (1995): *Megatrends Asien : acht Megatrends, die unsere Welt verändern*. Wien: Signum-Verl.
- Niethammer, L. (ed) (1985): *Lebenserfahrung und kollektives Gedächtnis. Die Praxis der "Oral History"*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Nowak, Peter/ Wodak, Ruth/ de Cillia, Rudolf (1990): Die Grenzen der Abgrenzung. Methoden und Ergebnisse einer Studie zum antisemitischen Diskurs im Nachkriegsösterreich. In: Wodak, Ruth/ Menz, Florian (eds): 128-151.
- O'Reilly, C. (1978): The Intentional Distortion of Information in Organizational Communication: a Laboratory and Field Approach. *Human Relations*, Vol. 31: 173-193.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25.
- Parks, M. (1982): Ideology in Interpersonal Communication: Off the Couch and into the World. In: Burgoon, Michael (ed): *Communication Yearbook*, Vol. 5: 79-108.
- Parsons, Talcott (1951): *The social system*: New York.
- Parsons, Talcott (1953): The theory of symbolism in relation to action. In: Parsons, T./ Bales, R.F./Shils, E. (eds): *Working Papers in the theory of action*. New York: 31-62.
- Perrow, C. (1970): *Organizational analysis. A sociological view*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power. Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J./ Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeiffer, Oskar E. / Strouhal, Ernst / Wodak, Ruth (1987) *Recht auf Sprache*. Wien: Orac.
- Philips, S. U. (1987). *The Social-Organization of Knowledge and Its Consequences for*

- Discourse in Bureaucratic Settings. *Discourse Processes*, 10, 429-433.
- Pogarell, Reiner (1988): *Linguistik im Industriebetrieb. Eine annotierte Auswahl-Bibliographie*. Aachen: Alano Verlag.
- Pringle, Rosemary (1989): *Secretaries Talk. Sexuality, Power, and Work*. London: Verso.
- Pschaid, Priska (1993): *Language and Power in the Office*. Tübingen: Narr.
- Pufahl Bax, Ingrid (1986): How to assign work in an office. *Journal of Pragmatics* 10, 673-692.
- Putnam, Linda L. /Jones, T.S. (1982): Reciprocity in Negotiations: An Analysis of Bargaining Interaction. *Communication Monographs* 49 (1982): 171-191.
- Putnam, Linda, L. /Roloff, Michael E. (1992): *Communication and Negotiation*. Newbury Park: Sage.
- Quinn, R.E. /Cameron, K. (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary Evidence. *Management Science*, Vol. 35: 33-49.
- Redding, W.C. (1972): *Communication within the Organization: an Interpretive view of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Redding, W.C. (1979): Organizational Communication Theory and Ideology: an Overview. In: Nimmo, D. (ed): *Communication Yearbook 3*, New Brunswick, N.J., 309-341.
- Reddy, M.J. (1979): The Conduit Metaphor - A Case of Frame Conflict in Our Language about Language. In: Ortony, A. (ed): *Metaphor and Thought*. Cambridge: CUP.
- Rehbein, Jochen (1977): *Komplexes Handeln. Elemente zur Handlungstheorie der Sprache*. Stuttgart: Metzler.
- Rehbein, Jochen (1984): Remarks on the empirical analysis of action and speech. The case of question sequences in classroom discourse. In: *Journal of Pragmatics* 8/1984, 49-64.
- Rehbein, Jochen /Kameyama, Shinichi /Maleck, Ilona, 1994, *Das reziproke Muster der Terminabsprache*. Universität Hamburg, Germanisches Seminar. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Rieger, Burghard (1989): *Unscharfe Semantik. Die empirische Analyse, quantitative Beschreibung, formale Repräsentation und prozedurale Modellierung vager Wortbedeutungen in Texten*. Frankfurt am Main: Lang.
- Roethlisberger, F.J. /Dickson, W.J. (1939): *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Rogers, Everett (1976): *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- Rogers, E./ Kincaid, L. (1982). *Communication Networks*. New York: Basic Books.
- Sacks, Harvey / Schegloff, Emanuel / Jefferson, Gail (1974): A simplest systematics for the Organization of Turn-Taking in Conversation. *Language* 50, 697-735.
- Saul, Siegmur (1993): *Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern*. Weinheim: Beltz.
- Schegloff, E. A. (1991): Reflections on talk and structure. In: Boden, Deidre/ Zimmermann D.H. (eds): *Talk and Social Structure*. Cambridge: Polity Press, 44-70.
- Schegloff, Emanuel A. (1997): Whose text? Whose context? *Discourse and Society* 8/1997: 165-189.
- Schelsky, Helmut (1959): *Ortsbestimmung der deutschen Soziologie*. Düsseldorf und

- Köln: Diederichs.
- Scheuch, E. (1962) Das Interview in der Sozialforschung. In: Handbuch der empirischen Sozialforschung. Stuttgart.
- Schmelz, Matthias P. (1994): Psychologie der Höflichkeit. Analyse des höflichen Aufforderns am Beispiel von Arbeitsanweisungen. Frankfurt: Lang.
- Schneider, Edgar (1987): Variabilität, Polysemie und Unschärfe der Wortbedeutung. Tübingen: Niemeyer.
- Schnyder, Beat A.(1985): Unternehmungskultur. Bern: Lang (Europäische Hochschulschriften).
- Schüle, Johann A. (1987): Theorie der Institutionen. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Schütz, Alfred (1960): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Wien: Springer.
- Schütze, Fritz (1975): Sprache soziologisch gesehen. 2 Bände. München: Fink.
- Schütze, Fritz (1976): Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (ed): Kommunikative Sozialforschung. Alltagswissen und Alltagshandeln. München (unveröfftl. Manuskript).
- Schwandt, Bernd (1995): "Erzähl mir nix". Gesprächsverlauf und Regelaushandlung in den Besprechungen von Industriemeistern. München: Rainer Hampp Verlag.
- Shannon, C.E. / Weaver, W. (1949): The Mathematical Theory of Communication. Urbana: Univ. of Illinois Press.
- Shaw, M.E. (1964): Communication Networks. In: Berkowitz, L. (ed): Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press, 111-147.
- Silverman, David (1993): Interpreting qualitative data. London: Sage.
- Sims, David / Fineman, Stephen / Gabriel, Yiannis (1993): Organizing and Organizations: An Introduction. Newbury Park: Sage.
- Smircich, Linda, Calás, Marta B. (1987): Organizational Culture: A Critical Assessment. In: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H., Porter, Lyman W. (eds): Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective. Newbury Park: Sage, pp. 228-263
- Soeffner, H.G. (ed): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler.
- Steinert, H. (ed)(1973): Symbolische Interaktion. Arbeiten zu einer reflexiven Soziologie. Stuttgart: Klett.
- Stohl, C. / Redding, W.C. (1987): Messages and Message Exchange Processes. In: Jablin, F. / Putnam, L. / Roberts, K. / Porter, L. (eds): Handbook of Organizational Communication. Newbury Park: Sage, 451-502.
- Stohl, Cynthia, Redding, W. Charles (1987): Messages and Message Exchange Processes. In: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H., Porter, Lyman W. (eds): Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective. Newbury Park: Sage, pp. 451-502.
- Tannen, Deborah (1995): Job talk: Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden. Hamburg: Kabel
- Tannenbaum, A. (1966): Social Psychology of the Work Organization. Belmont.
- Taylor, F. (1911): Scientific Management. New York
- Thayer, Lee (ed) (1987): Organization – communication: Emerging perspectives II.

- Norwood, NJ: Ablex.
- Theis, Anna Maria (1994): Organisationskommunikation. Opladen. Westdeutscher Verlag.
- Thomas, Jenny (1995): Meaning in Interaction. An introduction to pragmatics. London: Longman.
- Thompson, John B. (1984): Studies in the Theory of Ideology. Cambridge: Polity.
- Thompson, John B. (1990): Ideology and Modern Culture. Cambridge: Polity.
- Tichy, N.M. (1981): Networks in Organizations. In: Nyström, P.C. / Starbuck, W.H. (eds): Handbook of Organizational Design, Vol. II: 225-249.
- Tompkins, P. K. / Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. In R. D. McPhee / P. K. Tompkins (Eds.), Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions. (pp. 179-210). Beverly Hills: Sage.
- Tosel, André (1995): I malintesi dell'egemonia. In: Righi, Maria L. (ed): Gramsci nel mondo. Atti del convegno internazionale di studi gramsciani, Formia, 25-28 ottobre 1989. Roma: Fondazione Istituto Gramsci.
- Turing, Alan M. (1952): The chemical basis of morphogenesis. In: Philosophical Transactions of the Royal Society, B237, 37-52.
- Trujillo, Nick (1987): Implications of interpretive approaches for organizational communication research and practice. In: Thayer, Lee (ed): 46-63.
- Ullmann, Stephen (1973): Semantik. Eine Einführung in die Bedeutungslehre. Frankfurt am Main: Fischer.
- Unger, R. M. (1987). Plasticity into power: comparative-historical studies on the institutional conditions of economic and military success: variations on themes. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Dijk, Teun A. (1993) Principles of Critical Discourse Analysis. Discourse & Society 4/2: 249-283.
- Van Leeuwen, Theo (1996): The representation of social actors. In: Caldas-Coulthard, Carmen R. /Coulthard, Malcolm (eds): Texts and Practices. Readings in Critical Discourse Analysis. London: Routledge, 32-70.
- Van Leeuwen, Theo (1995): Representing social action. Discourse and Society 6/1 (1995): 81-106.
- Van Leeuwen, Theo/ Wodak Ruth (1999): Legitimizing Immigration Control: a discourse-historical analysis. Erscheint in: Discourse studies.
- Van den Bout/ Tompkins, E. / Tompkins, P. K. / Cheney, G. (1989). Organizations, Texts, Arguments, Premises: Critical Textualism and the Study of Organizational Communication. In W. T. Page (Ed.), special issue of the Journal of Management Systems, 1, 35-48.
- Verschuere, Jef/ Östman, Jan-Ola/ Blommaert, Jan (eds) (1995): Handbook of Pragmatics. Amsterdam: Benjamins.
- Vogel, Johannes/ Bozovic, Milos/ Goldinger, Martin (1998): Koch'sche Kurve oder Schneeflockenkurve. <http://www.jvogel.ch/chaos/>.
- Wachtel, Tom (1980): Pragmatic approximations. Journal of Pragmatics 4 (1980): 201-211.
- Wahren, Heinz-Kurt (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin: de Gruyter.



- Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson, Don, D. (1974): *Menschliche Kommunikation*. Bern: Huber.
- Weber, Max (<sup>5</sup>1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr/Siebeck.
- Weick, K. E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. New York, Random House.
- Weick, Karl E. (1987): *Theorizing About Organizational Communication*. In: Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H., Porter, Lyman W. (eds): *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage, pp. 97-122.
- Weick, Karl E. (1995a): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, Karl E. (1995b): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weiss, R. M. (1986). *Managerial ideology and the social control of deviance in organizations*. New York: Praeger.
- Wierzbicka, Anna (1986): *Precision in vagueness. The semantics of English "approximatives"*. *Journal of Pragmatics* 10 (1986): 597-614.
- Wilden, A. (<sup>2</sup>1980): *System and structure: Essays in communication and Exchange*. London: Tavistock.
- Wilder, D. A. (1990). *Some Determinants of the Persuasive Power of in-Groups and Out-Groups: Organization of Information and Attribution of Independence*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1202-1213.
- Williamson, Timothy (1994): *Vagueness*. London: Routledge.
- Wittgenstein, Ludwig (1978): *Tractatus logico-philosophicus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wittgenstein, Ludwig (1980): *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wittmann, Edgar (1991): *Organisatorische Machtveränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik*. *Office Management* 12 (1991): 32-35.
- Wodak, Ruth (1981): *Das Wort in der Gruppe*. Wien: Akademie Verlag.
- Wodak, Ruth (1983): *Arguments in favour of a socio-psycho-linguistic theory of text planning*. *Klagenfurter Beiträge zur Sprachwissenschaft* 9: 313-350.
- Wodak, Ruth (1992): *Strategies in text production and text comprehension*. In Stein, D. (ed): *Cooperating with written texts*. Den Haag: Mouton, 493-528.
- Wodak, Ruth (1995): *Critical Linguistics and Critical Discourse Analysis*. In: Verschueren, Jef/ Östman, Jan-Ola/ Blommaert, Jan (eds): 204-210.
- Wodak, Ruth (1996): *Disorders of Discourse*. London: Longman.
- Wodak, Ruth (1998): *Konflikt und Konsens. Diskurse in politischen Meetings*. Vortrag, gehalten an der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, am 14.10.1998. Wien.
- Wodak, Ruth (ed.) (1989): *Language, Power, and Ideology*. Amsterdam: Benjamins.
- Wodak, Ruth / de Cillia, Rudolf/ Reisigl, Martin/ Liebhart, Karin/ Hofstätter, Klaus/ Kargl, Maria (1998): *Zur diskursiven Konstruktion nationaler Identität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wodak, Ruth / Menz, Florian / Lalouschek, Johanna (1989): *Sprachbarrieren. Die Verständigungskrise der Gesellschaft*. Wien: Edition Atelier.
- Wodak, Ruth / Menz, Florian / Lalouschek, Johanna (1989): *Sprachbarrieren. Die Verständigungskrise der Gesellschaft*. Wien: Edition Atelier.

- Wodak, Ruth / Menz, Florian / Lutz, Benedikt / Gruber, Helmut (1985): Die Sprache der "Mächtigen" und "Ohnmächtigen". Der Fall Hainburg. Wien.
- Wodak, Ruth/ Lalouschek, Johanna/ Andraschko, Elisabeth/ Schrodtr, Heide (1992): Schulpartnerschaft – Kommunikation in der Schule. Projektbericht. Wien (unveröff. Ms.).
- Wodak, Ruth/ Menz, Florian (eds) (1990): Sprache in der Politik – Politik in der Sprache. Analysen zum öffentlichen Sprachgebrauch. Klagenfurt: Drava.
- Wodak, Ruth/ Nowak, Peter/ Pelikan, Johanna/ Gruber, Helmut/ de Cillia, Rudolf/ Mitten, Richard (1990): Wir sind alle unschuldige Täter. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wodak, Ruth / Menz, Florian / Mitten, Richard / Stern, Frank (1994): Die Sprachen der Vergangenheiten. Öffentliches Gedenken in österreichischen und deutschen Medien. Frankfurt: Suhrkamp.
- Wodak, Ruth/ Ludwig, Christoph (eds) (im Ersch.): Challenges in a changing world. Issues in critical discourse analysis. Wien: Passagen.
- Zengel, Norbert (1990): Innerbetriebliche Information - eine Führungsaufgabe. Personalführung, 8 (1990): 434-537.
- Ziegler, Rolf (1968): Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme (=Kölner Beiträge zur Sozialforschung und angewandten Soziologie, Bd. 6). Meisenheim an der

369 Absätze (= Titeleintragungen)

Aktuelle Daten zu KAP-BIB für Word 97.DOC

Zuletzt gespeichert: 18.07.2016 16:20:00

Wo:

Anzahl der Wörter: 6905

Anzahl der Absätze: 385

# 13. Anhang: Einige Transkriptausschnitte

## 13.1. Das Gespräch GU-2809a (zu Kapitel 8)

### HIAT-DOS-Transkript GU-2809A

Dateiname : GU-2809A

Projektname : Innerbetriebl. Kommunikation

Bezeichnung : GU-2809a

Aufnahme : Kassette 64, Seite A

Aufnahmedatum : Aufnahmegerät : Sony Walkman prof.

Aufnahmedauer: 13' 47" Zählwerk-Beginn: 122- Ende: 305

Transkribent : Reisigl Martin Zeitverhältnis : 1:35 Datum: 08.1995

Korrektor : Florian Menz Zeitverhältnis : 1:60 Datum: 05.1996

Copyright : Menz 1995

Inhalt : Swappen

Siglen	Erklärung
GU	Gustav Unterberger
AF	Alfred Förster
JK	Josef Kratky , Joey, Schledorn
GJ	Georg Jezek, Jetzta
KO	Kommentar

- 1 

GU[ du Alfred folgendes. weißt DU noch auf welche AB von AF[ ja?
---
- 2 

GU[ dIr die [Produktname1]-Komponentn für die [Kundename1]
--
- 3 

GU[ Oberösterreich gehn? AF[ jo. das weiß ich. - bist scho fas-
--
- 4 

AF[ ziniert gö? von diesem buchhalte:rischen (T-Shirt). -
---

- 5 AF[ < > - - - (x xxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxx) ABs (xxxxxxx).  
[LIEFERANT1].  
AF[ <räuspert sich>
- 6 GU[ weil bei UNS lauffn die nämlich leider unter  
AF[ - - -
- 7 GU[ -  
AF[ schlecht. na des is schlecht weil. - (xxxxxxx xxxxxxx
- 8 AF[ x xxxxxxx) - - (xxxxxx xxxxxx xxx xxxx xxxxx xxxxx) ((9 sec))
- 9 AF[ so. da gibt s jetzt demnächst doch den: / die Unix -
- 10 AF[ Software - Installation, ned - die SUN müßte kommen von
- eine  
11 GU[ was?  
AF[ der - - / von der [LIEFERANT1]. - naja wir ham doch -
- 12 AF[ Bestellung offen - - der [Produktname2] und des (Optivity:
- 13 GU[ zu installieren und die SUN besorgn  
AF[ ) - zu installieren. -
- holt)  
14 GU[ DIE? mhm?  
AF[ die SUN kommt von der [LIEFERANT1]. ja? (xxxx xxx
- 15 GU[ i hob jetzt nix im Kopf. -  
AF[ - host du nix gwußt davon? -
- 16 GU[ < >  
AF[ <hustet> (xxxxx) des is eine / auch eine AB. die hob i grad
- 17 GU[ najo die wird scho: dann sein. ned?  
AF[ in der HAND ghobt.
- 18 GU[ des seh ma EH am Montag bei der Besprechung. - i hob n /

19 GU[ na i HOB ned olle im Kopf. wie stellst dir des VOR bit-

20 GU[ te? na DIE möcht i jetzt wissn weil -  
AF[ (des is klor). - -

21 GU[ er hat gmeint gehn ihm die [Produktname1]-Komponenten aus.

22 GU[ des heißt aba daß WIR da irgendwas ned NACHgeliefert

23 GU[ ham. nen? - ja. der (Petschl) sogt des.  
AF[ der KUNde? - sog des?

24 GU[ - - NA UND? ich WARte.  
AF[ mhm (xxxxxx) naja des kann bei

25 AF[[LIEFERANT1] a liegn. des is wahrscheinlich der Grund. - - i

26 GU[ na RUFst / rufst mi  
AF[ i hob s sicher. aba wo? ((10 sec)) oda

27 GU[ dann AN. ja? - oda: / oda geht des so-  
AF[ i sag da des jetzt.

28 GU[ FORT jetzt? - weil sonst geh i wieder RÜber.  
AF[ also paß

29 AF[ auf. die a:ne AB (des is a Standard). des is auf jedn

30 AF[ Foll die von da Management-Software. des is die Nummer -

31 GU[ nja: - -  
AF[ - fümundvierzig zweiundzwanzig. ja? - die sollt

32 GU[ wie olt is die AB?  
AF[ ma heuer auf jedn Fall - abschließn. die AB ist

33 GU[ die is SICHer scho be-  
AF[ vom - achtundzwanzigstn SIEBMtn.

34 GU[ stö:llt. scho LANG bestö:llt.  
AF[ mit / mit [Produktname2] (Home)?

35 GU[ SICHer schon bestellt alles. - ganz sicher. -  
AF[ (opti) (-vity) so -

36 AF[ da ham ma s. - jo. genau. da ham NICHT ALLE - geliefert.

37 GU[ wos? - wo?  
AF[ - - AB: sechsundzwanzig neunzehn - vom NOVEM-

38 GU[ des is: [Produktname1]. ned?  
AF[ ber - dreiundneunzig. <GU schreibt mit  
[Produktname1].

39 >  
GU[ \/  
AF[ ja? - ACHtzehn Stück Dreißig-Dreißig - acht / - also  
mhm

40 AF[ achtzehn Stück Dreiundreißig-Null-EINS - und achtzehn

41 GU[ <(A Null Vier.)  
AF[ Stück Dreiundreißig-dreizehn-A-Null-Vier. - <murmelt>

42 GU[ >  
AF[ noch MEIner Aufzeichnung war der zweite Abruf - - /

43 GU[ wie is n des mit m Management?  
AF[ jo. also - des müßttest du: wissn

44 GU[ des sind jo: / A-Null-Vier is jo BASic. oder is des Ad-

45 GU[ vanced? also Advanced. okay.>- - -  
AF[ Advanced. beendet Mitschrift> oba do kann

46 AF[ man UPgrade auch nehmen für eine -/ von einer Basic-Kar-

47 AF[ te. wenn du des jetzt ANsprichst. ober wir HAM ja nur ei-

48 GU[ na es is / irgnwos funktioniert ned bei seinen HUBs  
AF[ ne von denen.

49 GU[ da müssn wir ihm ja: Upgrades mochn. - hot mir der „Jetzta“<sup>1</sup>

50 GU[ gsogt. (do is) - - SO. - sonst gibt s nix? - -  
AF[ ah so für

51 GU[ jo. also da auf die / auf die AB n / Sechszwanzg-NEUN-  
AF[ DEN?

52 GU[ zehn müß ma somit DRING:END bestelln.  
AF[ (alle braucht der).

53 GU[ jaja. aba den REST muß  
AF[ ja? naja aba da sind schon welche geLIEfert (wordn).

54 GU[ i jetzt praktisch DRINGEND bestelln. na?  
AF[ ob des

55 AF[ ALLES / jo: - ob ALLE nötig sin waß i ned. oba ich: -

56 GU[ nja. des - fü / ich würd sogn dav / da RED ma ned.  
AF[ verMÜte.

57 GU[ ned? wir ham die AB: und die /  
AF[ (der Klee) schreibt drauf

58 GU[ wos? -  
AF[ [Kundenname1] (du xx Gustav). die hat Sonder-

59 GU[ ja. Health-Project. -  
AF[ konditionen. - - Health-Project?

60 GU[ da ham ma ja unsre fufzg ProZENT oder so was. des / des  
AF[ ja? - des waß

61 GU[ FIND i scho raus. des hob i ma EH aufgschriebm.  
AF[ i jetzt nimma na

<sup>1</sup> Übername eines Mitarbeiters.



- 62 GU [ des w / des WEIß ich. des HAB ich. ja? ((5 sec))  
AF [ des - / nana (des) <geht
- 63 GU [ <HERR SCHLEDORN!<sup>1</sup>> - AB SECHSUNDZWANZIG-N:EUNZEHN -  
zu JK in Technikraum>
- 64 GU [ des dürfn Sie NICHT tun. trinkn S  
JK [ <ja?>  
GJ [ Herr GU ich werd krank. <zu GU>
- 65 GU [ a BIER und kan TEE - - rauchn S a ZigaRETTE - -  
GJ [ <ha> (x  
<lacht>
- 66 GJ [ x xxxx xxxxx) - i wollt schon (heimgehn wenn net dauernd
- 67 JK [ Sechszwanzig-Neunzehn. - ah so. - na des is  
GJ [ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx) < >  
<Telefon klingelt>
- 68 JK [ die von VURhin. Sechszwanzig-Neunzehn.  
GJ [ < ><Knoll?> UM Gottes willen - -  
<nimmt Hörer ab>
- 69 GU [ also des is OIS im HAUS? so n:  
JK [ (xxx xx xxxxx) jo.  
GJ [ <Halli Hallo:>  
<telefoniert von jetzt ab im Hintergrund>
- 70 JK [ des is: - a jo. ollas Sechszwanzig-neunzehn. des is a: -
- 71 >  
JK [ EIN Stück Dreiunddreißig-DREIzehn geLIEfert - - mh? ((4
- 72 JK [ sec)) ACHT Stück mit LS-Anavierzg-Sechs(undneunzig) - -
- 73 JK [ - des is genau DIE wo ma: / wo ma den Dreiunddreißig-Null
- 74 JK [ -Eins - da ham ma übrigens jetza nur SIEBM geliefert. -

75 JK[ stott OCHT -- weil diesn A:N hob ja I - verBROtn do für:

76 GU[ des hom ma  
AF[ vierundvierzig Prozent. - -  
JK[ [Kundenname2]. ((4 sec))  
<kommt aus Verkaufsabt.>

77 GU[ domols glaub i mit fümfavierzg Prozent bestö:llt.

78 GU[ i hob EH scho olls  
AF[ jetz hab ma s auf vierundvierzig reduziert.

79 GU[ bestö:llt. - des is scho erLEdigt  
AF[ so brav? - wirklich?

80 GU[ von mir. i bin jo a fixer Bursche. ned?  
AF[ und wo is  
JK[ (mh)

81 GU[ im LA:GER. - na des is jo - WITZig passiert.  
AF[ des Zeug? - < >  
<lacht>

82 GU[ ned? do is FOLgendes passiert i hob bestEllt und  
AF[ nja?

83 GU[ dann hom s uns irgenwas ZRUCKgschriebm und irgnwas nicht

84 GU[ akzepTIERT in dem Zusammenhang - und da:nn hat die: Re-  
AF[ ja?

85 GU[ nate die Order noch amal gschriebm und der (Zeitschlitz<sup>1</sup>)

86 GU[ hot natürlich - ohne meine BLEIstiftresevierungen ja?

87 GU[ und / und deswegn is des olls im LAger gelandet. schau  
AF[ ja?

88 GU[ i im LAger denk i ma wir ham do ZEHN Stück Dreiadreißig

- 89 GU[ -Null-EINS des kann ja ned sein. - HERR Z / HERR SCHLE-  
 >  
 AF[ woZU? \/  
 mhm
- 90 GU[ DORN! ich muß wissn was ma do jetzt / was do no fehlt. -  
 JK[ ja?
- 91 JK[ kan des übapüfm. - - wos denn so EFFEKTIV geLIEfert
- 92 JK[ wurde. - aufgrund der LieferSCHEINE. - - (Moment) - in
- 93 GU[ weil wos / w / w / wa / da / da  
 JK[ fünf Minutn sog Ihnen. - -
- 94 GU[ steht nämli ned die Order drauf jetzt. ned? des san die
- 95 GU[ ACHT Stück - DREIunddreißig-EINunddreißig. und WIEso is
- 96 GU[ dann die zweite Order ned angführt? dann is ja DO ned
- 97 GU[ bestöllt wordn / - des SIND ja diese DREIunddreißig nich
- 98 GU[ mh / - - - oda is des [Kundenname3] WIEN:? - - -
- 99 GU [ <AAA:.> AAA:.  
 <tippt Produktname1 in den Computer>  
 JK[ des kann natürlich A: sein. - - wir /
- 100 GU[ Moment. DREIadreißig-Null-Eins. des is DES /  
 JK[ wir liefern. ja?
- 101 GU[ -  
 JK[ na die san DO - die Dreißigdreißig san jo A: do.
- 102 GU[ - - DIE do. - DO: -  
 JK[ die stehn ja draußn (irgendwo umadum).
- 103 GU[ do genau DIE san des.  
 JK[ des san jetza nur mehr SIEBM Stück

104 GU[ ja donn - / donn müssn S ma sogn  
JK[ ja? die hom ma reserVIERT jetzt (xxxxx) acht. ja?)

105 GU[ daß der ACHte jo oba den müß ma jo ZRUCKkriegn. oder  
JK[ ja?

des  
106 GU[ ned?  
JK[ na jo oba: - / v: / [Produktname1] - Herr Vogl.

107 JK[ dauert ja: - EWICH LONG wiederum. - - weil für des Trum

108 GU[ guat.  
JK[ hom ma jo ka Garantie mehr des wos do da kummt. ned?

109 GU[ auf jedn Fall. - dann - die / die  
JK[ des is ER nämlich. DER is gelie-

110 GU[ des waß i ja. also d / d / d / dann -  
JK[ fert an die [Kundenname2]. jo.

111 GU[ moch ma an Vermerk daß der ane da FEHLT dann - - - also

112 GU[ i:/ KANN ich davon AUSgehn daß die komplette AB KOMPLETT

113 GU[ bestellt is jetzt? - dann schreib ma mal do die Order

114 GU[ daZU: da gibt s noch / des warn  
JK[ also die Dreißig-Dreißig sin a-

115 GU[ ZEHN Stück. ja? des warn /  
JK[ mal DA. ja? nana nana nana. des san -

116 JK[ OCHT Stück gwesn. ned? geliefert san jetza SIEBM. - eins

117 GU[ WANN san die  
JK[ zwei drei vier fünf sechs - siebm. - aus.

118 GU[ gliefert wordn?  
JK[ die stehngan jetz da draußn. die werdn

- 119 >  
GU [ /\  
<āha> das heißt DIE zehne föhln ma no.  
<überrascht>  
JK[ morgn - WEGgekarrt.
- 120 GU[ ((4 sec)) des wor die drei / nana nana:  
JK[ na na Moment - Moment Mo-
- 121 JK[ ment. da WURde schon EImal wos geliefert glaub i. - - -
- 122 JK[ da / da WURde ja schon eimol. - das sind ACHT Stück mit
- 123 GU[ dann warn noch ZEHN offn.  
JK[ LS. Einundvierzig-Sechsunneunzig. dann warn ZEH:N
- 124 GU [ <dann gibt> s diese /  
<Stimme überschlägt sich>  
JK[ noch offn. ja? JETZT ham ma/ jetz ham SIE
- 125 GU [ is des SICHer  
JK[ diese OCHT bestö:llt do da - und dann kamen - (xxxxx)
- 126 GU [ die AB:? ham Sie des gecheckt  
JK[ des is SICHer die AB. (xxxx) -
- 127 GU [ JETZT grad vorhin? also dann gibt s / dann gibt s ja -  
JK[ jo. jo. und die Dreißg // und
- 128 GU [ ja und mit welcher Order hab i dann die bestellt? schau  
JK[ die Dreißig-Dreißiger. ja? san (xxxxxxx xxxxxxx) -
- 129 GU [ Sie amal NACH bitte.  
JK[ des kann i (glei) jo kann i A:
- 130 JK[ glei sogn. ja? wos woa/ wos woan des für Dreißig-Dreißi-
- 131 GU [ drei / Dreiunddreißig- Drei-  
JK[ ger? die A-Null-Vier. oda? ah: Bledsinn. die Null-A:n-
- 132 GU [ zehn. ja?  
JK[ ser. die Null-A:nser. ja? des san DIE. - ja? die san





- 158 GU[ - Dreiunddreißig-Dreizehn-A-Null-Vier? - - -  
JK[ Dreiun-
- 159 GU[ na do hom ma nämlich welche  
JK[ dreißig-Dreizehn - fünf Stück.
- 160 >  
GU[ kaSSIERT ned? weil des lAGernd woa. ned? - - - Fünf  
JK[ (xxxxx) ja.
- 161 >  
GU[ Stück. - - - - SO. - - DAS heißt. - - <JOEY - lI:EFERT -  
<im Diktierton
- 162 GU[ - A:SAP. - - Dreiunddreißig-Dreizehn-A-Null-Vier. - krieg
- 163 GU[ ma do ned welche zuRÜCK vom: -  
JK[ von da Lenzing viel-
- 164 GU[ von der [Kunde4]?  
JK[ leicht. für die: / für die: - / für die:
- 165 GU[ wissn Sie die  
JK[ ((4 sec)) na? - - - diese SA-Module do. ned?
- 166 GU[ AB wos des für eine woa?  
JK[ < > die [Kunde4] na oba: es san  
<räuspert sich>
- 167 JK[ irgndwölche: / des san diese / eS / eS / SA:-Zeugs is
- 168 JK[ des do da. - - die ma do orbeith ham. - DES do da. - -
- 169 GU[ weiß / äh /  
JK[ die hom ma geliefert an die Lenzing. do GSAs.
- 170 GU[ wi/ wissn wir die AB? schau ma do mal noch bitte. vier-  
JK[ des
- 171 GU[ zw / - Fünfavierzg-Fünfazwanzg? schau ma amol schnell  
JK[ is die AB Fünfavierzg-Fünfazwanzg.



- 172 GU[ nach? ((17 sec)) und DIE krieg ma  
JK[ des san NEUN Stück. - -
- 173 GU[ ZRUCK? und wos krieg  
JK[ die sollt ma zuRÜCKkriegn. - - -
- 174 GU[ ma do zuRÜCK?  
JK[ na:. do sollt ma die Dreiunddreißig-Vier-
- 175 GU[ Null-Vier. - sicher  
JK[ zeh-A-Null-drei. - A-Null-Vier. -
- 176 GU[ Null-Vier? ((7 sec)) na des is nur EIner. - des is nur
- 177 GU[ EIner. is Vierzehner.  
JK[ Dreiunddreißig / na des is da: - Vier-
- 178 GU[ ja die / die NUTZN uns  
JK[ zehner. des san die Vierzehner.
- 179 GU[ nix. des san jo: - Vierzehner san ja (FO).  
JK[ ah so wos
- 180 GU[ ja. also gut. (do) /  
JK[ brauchn wir? Dreizehner? aha. okay.
- 181 GU[ gibt s do NED. ja? - - <Joey liefert A:SAP.>  
JK[ <im Diktierton > - - - eine
- 182 GU[ bidde? -  
JK[ komplette (Log muß dort obi). ned? (des is dann
- 183 GU[ nein. d / ham ma noch / Dreia-  
JK[ alles)? Dreißgdreißger? -
- 184 GU[ dreißg-Null-Einser ham ma KEIne frei irgnwo. na?  
JK[ n:a.
- 185 GU[ also gut. <JOey liefert ASAP.> - - jetzt moch ma  
JK[ nimmermehr <Diktierton, schreibt mit>

- 186 GU [ <FÜMF mal DREIßIG-DREIßIG - - MIT - - - / MIT - - JE  
<schreibt mit
- 187 GU[ EINMAL DREIUNDREIßIG-NULL-EINS und DREIUNDREIßIGDREI-
- 188 GU [ ZEHN> - - ja? ((4 sec))  
>  
JK[ (dann san no fünf offm, dann.)
- 189 >  
GU [ SO. - dann muß ICH bestelln. ja? - - <GUSTI BESTELLT ((5  
<schreibt mit
- 190 >  
GU [ sec))> SO. - NEIN. somit. <VIER STÜCK - - DREIßig-DREI-  
> <schreibt mit
- 191 GU [ ßig-Null-EINS> - jo? weil A:N hom ma jo DO noch übrig.  
>
- 192 GU[ ned? - do bleibt / bleibt EIner Ü:BRIG - DO bleibm ZWEI
- 193 GU[ übrig - - - do bleibt KA:na übrig. ((4 se)) SO.
- 194 GU [ <VIER Stück. - - dann bestell ich DREI Stück Dreiundrei-  
<schreibt mit
- 195 GU[ ßig-Null-EINS - - ja? ((4 sec)) und dann bestell ich
- 196 GU [ F:ÜMF> - / weil des A:NE glaub ich / des A:NE jetz des  
>
- 197 GU[ da zRÜCKkommt hob i schon verBRA:tn irgnwo. -  
JK[ richtig.
- 198 JK[ des is (Ex-Lenzing.) do gibt s a AB. des hob i nämlich
- 199 GU [ <FÜMF STÜCK /  
<schreibt mit>  
JK[ a: scho reserviert. glab i ((4 sec)) (xxxxx) des

200 JK[ is neue AB. - ham Sie dazugschriebm. "Ex-Kunde4". - laut

201 GU[ dieses eine. - <FÜMF STÜCK  
JK[ Freddy - kommt s retour. - - <schreibt

202 GU[ - - DREIundreißig-Dreizehn-A-NULL-VIER. - - - okay?  
mit

203 GU[ und der Joey liefert fünf. - - geil. - - hoffnt-  
> \/  
JK[ mhm \/  
mhm

204 GU[ lich STIMMT des. daß ma ned zuvül / oba des wird scho

205 GU[ STIMMen. ned? - - ned? und i hob EH olles bestöllt des

206 GU[ is nur wahrscheinlich kassiert wordn. ned? - - -  
> \/  
JK[ mhm

207 GU[ GUET. - - GEIL. dann hom ma des A: erledigt. ((4 sec))

Ende des HIAT-DOS-Transkripts.

## 13.2. Das Gespräch TB-1209 (zu Kapitel 9)

HIAT-DOS-Transkript TB-1209Z und tb-1209d: 1-22  
ausgegeben am 18.3.1997.

Dateiname : Kap-tech.trn

Projektname : Innerbetriebl. Kommunikation  
Bezeichnung : TB-1209

Aufnahme :  
Aufnahmedatum: Aufnahmegerät :  
Aufnahmedauer: Zählwerk-Beginn: 152 -Ende: 259

Transkribent : Reisigl Martin Zeitverhältnis : 1:30 Datum:

Korrektor : Reisigl Martin Zeitverhältnis : 1:20 Datum: 3-1996  
Korrektorin : Karin Wetschanow Zeitverhältnis : 1:60 Datum: 3-1997

Copyright : © Florian Menz 1995  
Inhalt : Technikbesprechung

Siglen : Kürzel Erklärung

GU	Gustav Unterberger	Leiter der Technikabteilung und Dritteigentümer von NRX
GJ	Georg Jezek	Techniker
JK	Josef Kratky	Lagerleiter und Techniker
VO	Vinzenz Obermeyer	Technikchef
KO	Kommentar	

33

```

GU[                bei PETROL2 gibts nix Neues. jo? weil
GJ[  wer is des? <ehe>
   [                <lacht mit überschlagender Stimme>
VO [ <                >
   [ <lacht>

```

34

```

GU[ des Seminar verschobm wurde dann.3
   >
GJ [                jō mit wem MOCH i dn DES:?4

```

35

```

GJ[ was: / des is:                DREIunzwanzigs-
VO [                lauter so kryptische - (xxx xxx von dem?)5

```

<sup>2</sup> Um dieses Projekt dreht sich das "Hauptthema" des Transkripts.

<sup>3</sup> An dem von NRX veranstalteten Seminar hätten Techniker von Petrol teilgenommen und Besonderheiten diskutieren können.

<sup>4</sup> GJ bleibt trotzdem bei Petrol-Projekt.

<sup>5</sup> Bezieht sich auf die allen Teilnehmern zur Verfügung stehenden Besprechungsunterlagen.

36 GJ[ ter NEUNter. machn SIE des mit mir Herr OBBA? -  
VO[ dreiund-

37 GJ[ nächste Woche FREItog. - - -  
JK[ oba  
VO[ zwanzigster neunTA? - -

38 GJ[ hm?  
JK[ deine sechzehn MB brauchi do da. - - do brauch i  
VO[ und WANN is

39 GJ[ schlecht<he> wieSO?  
JK[ die sechzehn MB. - <lacht auf> (bestö sie  
VO[ des OLLes?

40 GU[ <ah> hom wir schon  
<atmet stöhnend aus>  
GJ[ njo. (türlichst)  
JK[ eifoch) (Oida.) ((5 sec))

41 GU[ ZigaRETTn?  
JK[ na. fünf Minutn  
VO[ <na.> ge::h. es is EH so a SCH:EIBliche  
<sehr hoch>

42 GJ[ mochn SIE des mit<MIR?>  
<Stimme überschlägt  
JK[ sperrts auf. - -  
VO[ Luft heRINNen do. moch a Fenster auf. wann

43 GJ[ (is jo EH a) - <FrEItog.>- DREIunzwanzigster  
VO[ sich> <lachend>  
is n DES?

44 GJ[ NEUNter. n:a: - am Obmd / NOCHmittag  
VO[ wos? in ganzn TOG?

45 GJ[ - wann (imma wir) des mOchn. - - sin ZWA: VierTAUsnda<sup>6</sup>

46 GJ[ zu instaLLIERN. - - in bekannt üblichen Petrolchaos. -

<sup>6</sup> Ein bestimmter, standardmäßiger Gerätetyp.

- 47 GJ[ lauta lustige TerMIne ja? - die wir uns da  
VO[ <Freitag.>  
<leise>
- 48 >  
GJ[ AOfgschriebm (hobm). / \ mhm  
JK[ (scho wieder. jo? zwei Stück Cisco diverse  
>  
VO[ (mhm) /
- 49 GJ[ SECHzehn U:hr?  
JK[ Seriennummern (anzugebm)<sup>7</sup>.  
VO[ gab s da scho VORbe-
- 50 >  
GJ[ \ / MHM - mi m UN. - -  
VO[ sprechungen? wos:? ab SECH-zehn Uhr
- 51 >  
GJ[ / mHM  
VO[ kann man was TU:N? und vorher kamma GOA nix tun?
- 52 > / \  
GJ[ mhmh. - < lacht >  
VO[ ich LIEbe Sechzehn-<Uhr-Freitag-Termine <hahaha  
<lachend> <lacht>
- 53 GJ[ ich sag ja. - und am MITTwoch den EINundzwanzigs<TN:> -  
VO[ hahahahahahaha> <Stimme
- 54 GJ[ (s / wo s /) wo sind Sie DA:? - des is ma olles entGLIT-  
überschlägt sich>
- 55 GJ[ Tn. (von / waß wer da dohin)? - do brauch i nämlich A:
- 56 GJ[ wen. des is (LEITWEG)<sup>8</sup> - GRAZ LINZ WIEN. - -  
VO[ was is des?

<sup>7</sup> Bezieht sich auf die Besprechungsliste, in die bestimmte Seriennummern nur unvollständig eingetragen sind.

<sup>8</sup> Ein weiteres Projekt.

57 GJ[ - sog is die Leitweg-Sache schon do?<sup>9</sup>  
 VO[ GRA:Z LINZ WIEN?  
 KO[ <Tele-

58 GJ[ (meiner  
 JK[ <hm> (von LeitWEG hab i  
 <räuspert sich>  
 VO[ na wos. OLLe drei gleichzeitig?  
 KO[ fon klingelt>

59 GJ[ MEInung nach hod a zumindest ZWEI: - i hob / - i hob mit  
 JK[ hintn wos gsehn.) ja?  
 VO[ <ha km: >  
 <räuspert sich, VO?>

60 GJ[ ihm ausgmocht wenn ma s schaffm olle DREI wenn ma s NED

61 GJ[ schaffm nur ZWEI und - zu einem ANDren Termin den nächs-

62 GU[ SO. was is jetzt mit  
 GJ[ ten. - - -  
 VO[ Graz Linz Wien?  
 KO[ < >  
 <Telefon klingelt>

63 GU[ PETROL?<sup>10</sup> - (warum?) -  
 >[ \/  
 GJ[ mhm  
 VO[ (oje) wos? und do gibt s an  
 KO[ M?: (warum kummst

64 GJ[ (nein ich SEH dich nicht RICHTig.<sup>11</sup>  
 VO[ InstallaTIONSTERmin am DREIunzwanzigstn?  
 KO[ ned RAUF?)

65 >[ / \  
 GU[ ah jo. des steht EH da. - - wer MOCHT den? -  
 >[  
 GJ[ m̄h (na i hob  
 KO[ M?: (xxxxx)

<sup>9</sup> An JK adressiert.

<sup>10</sup> GU, der Leiter der Besprechung, hat bis zu diesem Zeitpunkt die Besprechungsliste am Computer aktualisiert und sich mit dem vorhergehenden Projekt beschäftigt.

<sup>11</sup> Sagt dies am Telefon, das die ganze Zeit geklingelt hat.

- 66
- >  
GJ[ DRON) jō: na. - mh -  
VO[ (najo)  
KO[ M?: (diesn xxxxxx SCHENK i da.)
- 67
- JK[ des wor sicherlich dei  
VO[ dann / dann LOß ma einfoch die: -
- 68
- GJ[ Quatsch.  
JK[ FREINDin so wiest (gredt host.)<sup>12</sup>  
>  
VO[ gēh wie / wie AUFwendig
- 69
- GJ[ des woa da: Jankowitsch.<sup>13</sup>  
JK[ < >  
<lacht leise>  
VO[ isn des? du WOAST do bei der BeSPREchung<sup>14</sup> daBEI? -
- 70
- GU[ na. (woa i bei kana dabei) -  
GJ[ AH: da sind Sie zu  
JK[ <ahso><  
<lachend><lacht>
- 71
- GJ[ SPÄT gekommen richtig. <hehe> des woa s. -  
<lacht laut auf>  
JK[ >  
>  
>  
VO[ <räuspert sich> a do woast
- 72
- >  
GJ[ NÄ: - richtig ja - na GUT i KENN mi  
VO[ GOA net dabei nocha?
- 73
- GJ[ auf jeden Fall so weit AOS. des an sich net SO -  
VO[ na und
- 74
- >  
GJ[ n:jo? AUFwendig. des is:  
VO[ WIE AUFwendig IS des? (i mein jetzt in der: /)
- 75
- GJ[ PETROL- like holt. - -  
VO[ ja i mein jetzt nur von der: /

<sup>12</sup> Kommentar zu Telefonat.

<sup>13</sup> Mitarbeiter der Verkaufsabteilung.

<sup>14</sup> Vorbesprechung beim Kunden (Petrol).



76 >[ --\  
 GJ[ n:a:  
 VO[ ich mein is des: - NEU:land? - mit ein poa Sochn oder is

77 GJ[ nicht Neuland.  
 VO[ des - ich ma:n: - wenn man ZWA: Stund durchhacklt - -

78 >[  
 GJ[ kommt ma DA: - <mh>  
 VO[ (a gmahte Wiesn.) - <leise>  
 a do is jo des

79 VO[ KOMische TransLational BRIDging<sup>15</sup> in irgnd so einer eigen-

80 >[  
 GJ[ nā: des is scho WEG des Translational  
 VO[ oatign Form. oder?

81 GJ[ <Bridging>. des gibt s dort nimma. s a  
 VO[ <bewußt englische Aussprache>  
 na dann is des (jo /

82 GJ[ norMA:ler ROUter<sup>16</sup>. na EH ned. is E  
 VO[ dann konns jo ned so kompliziert werdn.)

83 GJ[ es EH ned. na: ich such des grad /  
 VO[ wos mit ISDN?<sup>17</sup> na.

84 GJ[ PETROL da. - A: doch mit ISDN.  
 VO[ SCHOUN mit ISDN. - -

85 GJ[ < > <doch mit ISDN.> wobei i ned  
 <lacht> <lachend>  
 VO[ <he he he> <(seh ma di on.)> <he > <oe:he  
 <lacht> <lachend> <lacht> <lachend>

86 GJ[ SAGN möcht / <hehe drei (EX TE EL)>  
 <lachend>  
 VO[ gleich drei (EX TE hihi EX TE EL)> <he  
 <

<sup>15</sup> Eine nicht mehr dem Stand de Technik entsprechende Verbindung von zwei oder mehreren Standorten.

<sup>16</sup> Standardmäßige, dem Stand der Technik entsprechende Verbindung.

<sup>17</sup> Digitale, schnelle Telefonverbindung.

- 87 GJ[ na: is net so SCHLIMM:.  
VO[ wenn des die POST nicht merkt >  
lachend>
- 88 GJ[ - - also des IS des.  
> /  
VO[ jo mochma des. wo / wo san die STANdorte do
- 89 GJ[ des is WIE:N und des is LoBA:U. also is BEIdes Wien.  
> /  
VO[ da? <mh ->  
<sehr
- 90 GJ[ da gibt s EBM: diese LUSTige (VAX)<sup>18</sup> auf dem Ethernit<sup>19</sup>  
VO[ hoch>
- 91 GJ[ DA - nua den an - Token RING<sup>20</sup> (i: vom goi / DO woan  
VO[ (is des a so a Bridging?)
- 92 GJ[ so a Bridging do dazwischn). jojo.  
VO[ ja. und? AI-TI-Router
- 93 GJ[ und AI-TI-Router und AI-Te-IX. hom die. - des (Äußre)  
VO[ und (xxx xxx oda wos?)
- 94 GJ[ Bridging<sup>21</sup> - - DES is AI-(PI)<sup>22</sup> do gonz normal. und AI-(Pe)  
VO[ njo - MOCH
- 95 > /\  
GJ[ -IX und / <joo>  
<laut  
VO[ ma des am Freitag. - des is verEINbart aber schon. für
- 96 > / \  
GJ[ des is: v:er-einbart. jojo. -/jo ISDN-Ter(nal)-Adapter<sup>23</sup>  
und hoch>  
VO[ DEN Freitag. (na i man do kann ma eh)

<sup>18</sup> Eine Gerätemarke.

<sup>19</sup> Ethernet: Eine Netzwerkform zur Verbindung von zwei oder mehreren Standorten.

<sup>20</sup> Eine andere Netzwerkform zur Verbindung von zwei oder mehreren Standorten.

<sup>21</sup> eine weitere Netzwerkform zur Verbindung von zwei oder mehreren Standorten.

<sup>22</sup> IP und IPX sind Protokolle zur Verbindung von Standorten.

<sup>23</sup> Bestimmte zur Verbindung notwendige Geräte.

- 97 >[  
GJ[ - - für PETROL. - ah ja. hoffentlich hat der Freddie:<sup>24</sup>
- 98 GJ[ DEN: (groß xxxxxx des)  
VO[ (und) san die DO? i ma:n is des DO
- 99 VO[ überhaupt: für NÄCHste Wochn donn? - geht si des AUS? -
- 100 GJ[ weil die MÜSSn wir net LIEfern. es is: - öh: / es bes-  
JK[ wos do?.
- 101 GJ[ teilt die PETROL. es hod ALLES die PETROL. -  
VO[ I:RGEND-
- 102 GJ[ IRgndwö:che (Ternal)-Adapter. -  
VO[ wö:che (TERnal)-Adapter?
- 103 GJ[ naja SICHa. na es: -  
JK[ i mein dann nimmst halt an  
> --\  
VO[ n:a.
- 104 GJ[ jo (notfalls nehm i so an a)  
JK[ Stollmann<sup>25</sup> mit. <hahaha hahaha>  
> <lacht>  
VO[ NA. nā wir nehmen NA. - habm
- 105 GU[ glaub i  
VO[ wir (TERnal)-Adapter? hom wir do ZWA: DO? - -
- 106 GU[ ned. (na um so besa)  
GJ[ jo oba (/ i ma:n) FOLgendes. da  
VO[ des hob i ma ÜBAhaupt gedACHT. das solltn wir a
- 107 GJ[ FREDDie hätt doch eigentlich ein ANgebot schickn solln.  
VO[ für OLLe für unsere /
- 108 GU[ bidde?  
GJ[ der FREDDie hätt doch eignlich ein ANgebot

<sup>24</sup> Alfred Förster, Leiter der Verkaufsabteilung.

<sup>25</sup> Herstellerfirma von Terminal-Adaptern, die in den Augen der Techniker nicht besonders gut sind.

- 109 GJ[ schickn solln. vielleicht GIBT s do auch eine AB dafür.
- 110 GU [ <zu  
<  
GJ[ ich WEIß es nicht. - - das is jetzt aMonat HEA. - -
- 111 GU [ KLÄrn ->  
handlungsbegleitend<sup>26</sup>>  
GJ[ nanana das REIN  
VO[ und des ISDN is REIN: BACKup in diesem (Fall).
- 112 GJ[ BACKup. wenn des NET geht is de facto A: WURSCHT. -  
VO[ nja
- 113 GU [ <JETZTA  
<diktierend>  
VO[ (i mein nur) - do muß ma WIEda HIN- ra:sn. ned? für den
- 114 GU [ KLÄRT>  
GJ[ jo do: mu<ß:> ma sowieSO no ÖFter HINra:sn.  
<stimmhaft>  
VO[ - (xxxx) DU! -
- 115 JK[ (zum xxxxx STOLLmann.  
VO[ des wollt i da WIRklich sogn. also wir sollten uns UNbe-
- 116 GJ[ (xxx?) ja und?  
JK[ ja?) (WERner.)  
VO[ dingt ja? - ZWEI: / für NRX-TECHnik zwa: TERnal-Adapter
- 117 GU [ <habm wir EH (den Letsch) habm wa (ja)> HAMMA  
<sehr leise>  
GJ[ er hat ja. und? <jaja sicher.>  
<lachend>  
VO[ von diesem (Letsch) no ZU:legn.
- 118 GU[ ja  
GJ[ i A: ned  
JK [ (ja) ich vergess ihn nicht. < >  
<lacht>  
VO[ hamma ZWEI (für uns.)

<sup>26</sup> Tippt gleichzeitig das Protokoll in den Computer.

- 119
- GJ [ < >  
 JK [ <lacht >  
 VO [ weil die nehm ma MIT jo? falls wir oiso in die Verle-
- 120
- GU [ nua is A:na / nua is A:na / Herr/ Herr KRAtky! hat uns  
 VO [ genheit kommen - /
- 121
- GU [ da: / da (Leiter-Pyro)<sup>27</sup> uns den (TERnal)-Adapter scho
- 122
- GU [ retourNIERT?  
 GJ [ hod er A: net. na.  
 >  
 JK [ / na: hot: NET retourniert.
- 123
- GU [ na. (Leiter-Py:ro da)  
 GJ [ - j:a. - Winta  
 JK [ der Winter<sup>28</sup>. ned? jo.
- 124
- GJ [ a ned WINTer. Quatsch. da ONdere DO -  
 JK [ WINTer. oda:: Sch / ah:
- 125
- GJ [ der untere (VORSchuss<sup>29</sup>)  
 JK [ (Kratky.) (SCHLENDER.<sup>30</sup>)  
 VO [ der untn der (Vorschuss) - der (Vorschuss.)
- 126
- GU [ (Vorschuss) na?  
 JK [ Schlend / mh.) Vorschuss. na:. hot NIX retour-
- 127
- GU [ do müßtma telefONIERN. schreibm Sie si  
 JK [ niert. goa nix.
- 128
- GU [ des AOF? (den MINKL.) und  
 >  
 GJ [ / -mhm - und dann müssma den glei: UP<graden<sup>31</sup>>. <enlgisch

<sup>27</sup> Ein Kunde, der Terminal-Adapter als Leihgeräte von NRX hat(te).

<sup>28</sup> Mitarbeiter von Leiter-Pyro.

<sup>29</sup> Weiterer Mitarbeiter von Leiter-Pyro.

<sup>30</sup> Weiterer Mitarbeiter von Leiter-Pyro.

<sup>31</sup> Ein Hardware-Geräte mit neuester Software versehen.

- 129 >[  
GU[ zwar den MINKL<sup>32</sup> anrufen. -/ja  
GJ[ ja. sicher.  
JK[ *ausgesprochen*  
JK[ den MINKL anruafn. glei?
- 130 GJ[ wohrscheinlich hod er n EH scho bei sich am SCHREIBtisch
- 131 GJ[ liegn. und gibt den ned HEA.  
VO[ ja wir solltn UMbedingt grad für SO was ned?
- 132 VO[ also da nehmma UNSre MIT und mit denen TEST ma DES - do
- 133 JK[ a des is UNserer. na? der  
>[  
VO[ WISSn ma die g / die GE:HN /ja
- 134 GJ[ hamma EH (PETROL) gmocht damit so mit  
JK[ wos do / (okey des is da zwei:te. ja? okay.  
VO[ und /
- 135 GJ[ den IP<sup>33</sup> (xxxxxxxxxxx so). des is EH lässig.  
VO[ U:nd - weil
- 136 VO[ (sonst ned?) wir brauchn IRGENDwos womit WIR gscheid
- 137 VO[ TESTN kennen. - wo wir WISSN die haun HIN. mit DENen
- 138 VO[ kumm ma wirklich ZAMM. mit DEN Ein / mit DEA Einstellung
- 139 >[ \/  
GJ[ mhm  
VO[ - ja? und dann muaß ma si nua Amoi die komischN: Net-
- 140 >[ \/  
GJ[ mhm  
JK[ <kmh >  
JK[ <räuspert sich>  
VO[ work-Termination anschaun wie DIE funktioniert. - mit

<sup>32</sup> Noch ein Mitarbeiter von Leiter-Pyro, der zuständig für die Retournierung des Leihgerätes ist.

<sup>33</sup> Ein bestimmtes Protokoll zur Übertragung von Daten.

- 141 GJ[ und den (NEW Perl) DO. vielleicht sollt ma  
VO[ diesn zwei (positivn) SWITches drinnen. (xx) dieses
- 142 GU[ <VerlagGesell-  
<lesend>  
GJ[ s uns von der POST a Beschreibung? - organisiern  
VO[ elende Ding. (xx)
- 143 GU[ schaft.> is des erLE:digt mit dem FLACHband-  
VO[ (hob i eh getan)
- 144 GU[ kabl?  
JK[ is NOCH nicht erledigt. na?  
VO[ (siehgstes) DIE: / DIE
- 145 VO[ hob i vergessn. DIE - / do / ned also d / vergESSN hot
- 146 VO[ die (dgw). ned? - DO muß ma a bissl IRGNDwas TU:N. - -
- 147 GU[ (xxxxxxx xxxxxxx sind die DA)?  
GJ[ GUT. also is des - /  
JK[ WAS jetz / soll ma DES jetz DO? / i
- 148 JK[ WA:ß net wie s mim NOLL seine TerMI:ne ausschaut. i kann
- 149 GU[ ich BIN jetzt oba wo ANDers  
JK[ eam des SCHO: - FOREwardn -
- 150 GU[ geLANdet irgnwo<sup>34</sup>. ((6 sec))  
>[ \/  
GJ[ (mhm)  
JK[ ah des IS scho DES geNAU. ja?
- 151 GU[ bin jetzt bei der Styrofit Viaravierzg A:nafufzig<sup>35</sup>. -  
JK[ -  
VO[ (vierunSIEBzig.)
- 152 GJ[ (na) die KUMMT daNOCH.  
JK[ nana. des is des NÄchste dann. ja? des is die NÄchste<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Bezieht sich auf die Besprechungsliste im Computer, in der GU durch Fehlbedienung nicht zum nächsten Projekt gelangt ist, sondern "woanders".

<sup>35</sup> Projektnummer, nach der die Liste sortiert ist (sie enthält ungefähr 250 Projekte).

<sup>36</sup> Die anderen Techniker können die Nummern auf dem Ausdruck kontrollieren.

- 153
- |     |               |                               |
|-----|---------------|-------------------------------|
| >   | - \           |                               |
| GU[ | ajö. genao. - |                               |
| JK[ | dann. jo? -   |                               |
| VO[ |               | (PETROL hob i jetz) ((8 sec)) |
- 154
- |     |             |  |
|-----|-------------|--|
| GU[ | (gut.) - -  |  |
| >   | / - \       |  |
| GJ[ | <mh: mh mh> |  |
|     | <singend>   |  |
- 155
- |     |                                       |                   |
|-----|---------------------------------------|-------------------|
| GU[ | - - na: i hob des FOISCH gschriebm. - |                   |
| VO[ |                                       | gut. wos KÖMMA ob |
- 156
- |     |   |
|-----|---|
| VO[ | SECHzehn Uhr? <sup>37</sup> is do nua jetz UMzusteckn die LEitung - |
|-----|---|
- 157
- |     |  |                      |
|-----|--|----------------------|
| GJ[ | JO. do is eine HUNDert / Eine Hundert- |                      |
| VO[ | die besteHende?                        | wird verWENdet. ned? |
- 158
- |     |   |                                    |
|-----|---|------------------------------------|
| GJ[ | ACHTnZWANziga <sup>38</sup> DEAZeit (die inZWISCHN /) |                                    |
| VO[ |   | und die KRIEGN wir dann / ab SECH- |
- 159
- |     |   |        |
|-----|---|--------|
| GJ[ | die KRIEGN /  | geNAO. |
| VO[ | zehn Uhr können wir die HABM. des haaßt wenn wia: wos |        |
- 160
- |     |   |                |
|-----|---|----------------|
| GJ[ | vieleICHT auch a bissl FRÜ:HA wenn wir holt |                |
| VO[ | was I: -                                    | um FUFzehn Uhr |
- 161
- |     |                                      |       |
|-----|--------------------------------------|-------|
| >   |                                      |       |
| GJ[ | a bissl früha: AUFTauchen            | (mh)  |
| VO[ | oda so DOAT san: SPÄTestns ja? dann: | KÖMMA |
- 162
- |     |   |    |
|-----|---|----|
| >   | /   |    |
| GJ[ |   | ja |
| VO[ | des OIS aVOAbereitn - KONfiguRIERN dann BRAUCH ma ned - |    |
- 163
- |     |  |                           |
|-----|--|---------------------------|
| GJ[ | NUA es is a komplette NEUe InstallaTION. des haaßt die |                           |
| VO[ |  | (sonst übaNACHT ma doat.) |

<sup>37</sup> VO kommt wieder auf das Anfangsthema bei Petrol zurück (16-Uhr-Termin).

<sup>38</sup> Leitungstyp.



164 >  
GJ[ ganzn IP-ADRESSN<sup>39</sup>: es is: - von: NULL WEG. - /  
VO[ und DES: is mhm

165 GJ[ na des is soweit VOAbereitet. sie WISSN olle  
VO[ VOAbereitet? oda (xxxx xxx)

166 GJ[ ADRESSN sie hobm a KOPIE von dem GANzn sie STELLn den

167 GJ[ NoVELL-Server<sup>40</sup> UM: - DES wird der (Felsnbrunner<sup>41</sup>) hoff-  
>  
VO[ \/  
mhm

168 GJ[ enlich SCHOFFM. -  
VO[ <sollte ja NICHT (so kompliziert  
<leise>

169 GU[ naJO. - -  
GJ[ daß ma dort VAXN<sup>42</sup> - weil DIE ham dort  
VO[ sein).>  
>

170 GJ[ OLLe möglichn LEUTln von da (VAX) - von der BetREUung

171 GJ[ von der FIRma den hobm s organiSIERT der - DREHT die IP-

172 GJ[ Adresse auf der (VAX) und das (DEfault-PAGE) und die

173 GJ[ ganzn Sochn UM - also es SOLLte soweit - / i ruaf ihn

174 GJ[ vorher SICHerheitsholber no AN ob jetzt EH olle DO sin

175 GU[ und VerLAG<sup>43</sup> ((5  
GJ[ und - des EH hinhaut. - sicherheitsholber.  
VO[ gut.

Ende des HIAT-DOS-Transkripts.

<sup>39</sup> Kennnummern, damit die verbundenen Computer im Netz einander auch tatsächlich finden. Sie funktionieren ähnlich wie Telefonnummern.

<sup>40</sup> Ein Computer mit einer bestimmten Software (Novell), der die Vernetzung "koordiniert".

<sup>41</sup> Technischer Mitarbeiter von Petrol.

<sup>42</sup> Ebenfalls ein Computer mit einer anderen Software.

<sup>43</sup> Das nächste Projekt auf der Besprechungsliste, das ab hier besprochen wird.