

Der Bericht an den Betrieb: Zur soziolinguistischen Dokumentation und Beurteilung des kommunikativen Haushalts in einer Organisation

Andreas P. Müller

Abstract

Dieser Artikel beschäftigt sich mit methodischen Aspekten der soziolinguistischen Feldforschung in Organisationen. Diese Feldforschung führt sowohl zu Fragestellungen der deskriptiven als auch der angewandten Linguistik, die in diesem Forschungsfeld in typischer Weise miteinander verknüpft sind. Der Artikel beschreibt einige der Zusammenhänge und schlägt eine holistische Annäherung an die Organisation vor. Das Unternehmen ist eine Sprechgemeinschaft und das Netzwerk der kommunikativen Formen in der Organisation unterliegt unterschiedlichen Formalisierungen und sozio-kulturellen Typisierungen. Die ethnographische Soziolinguistik kann diese Typisierungen analysieren und im Verhältnis zu bestimmten Standards evaluieren (Turntaking, Interaktionsmuster, Höflichkeit), was als eine nutzvollere Rückmeldung an die Organisation zurückfließen kann.

Keywords: Anthropologische Linguistik, Ethnographie, Industrieanthropologie, Diskursanalyse, Gesprächsanalyse, Methodologie, teilnehmende Beobachtung, Unternehmenskommunikation, Soziolinguistik, Feldforschung

English Abstract

This article deals with methodical aspects of the sociolinguistic fieldwork in organizations. This fieldwork leads to questions of both descriptive and applied linguistics which are typically linked together in this type of research. The article describes some of these relations and suggests a holistic approach towards organizations. The organization can be seen as a speech community and the network of communicative forms is subject to different kinds of formalizations and socio-cultural typifications. An ethnographically oriented sociolinguistics is able to analyze such typifications and to evaluate them regarding certain standards (turn-taking, patterns of interaction, politeness), which can be used as a valuable feedback for the organization.

Keywords: anthropological linguistics, ethnography, industrial anthropology, talk at work, workplace studies, discourse analysis, methodology, participant observation, sociolinguistics, fieldwork

1. Einleitung: Der kommunikative Haushalt eines Betriebs
2. Methodische Grundlagen
3. Feldforschung im Unternehmen
 - 3.1 Die Definition des Untersuchungsobjekts
 - 3.2 Die Rolle des Beobachters im Unternehmen
 - 3.3 Regresspflicht
4. Ein Beispiel: Ein Bericht an einen Betrieb
 - 4.1 Wie lassen sich kommunikative Prozesse straffen, verbessern und kürzen?
 - 4.2 Welche kommunikativen Instrumentarien müssen zur Bewältigung spezifischer Aufgaben im Werk ausgewählt werden?
 - 4.3 Welche Berücksichtigung müssen Faktoren der aktuellen Personalsituation zur Steigerung der Kommunikationseffizienz finden?
5. Fazit
6. Literatur

1. Einleitung: Der kommunikative Haushalt eines Betriebs

Man könnte meinen, Großbetriebe funktionieren nach ähnlichen Prinzipien wie Bienenschwärme, die in einem Stock leben, um dort Honig für die Nachkommenschaft und das eigene Überleben herzustellen. Die arbeitsteilige Organisation, das für das fremde Auge verwirrende Zusammenspiel einzelner Individuen, die an den Tag gelegte Geschäftigkeit beim Abwickeln kommunikativer und manueller Tätigkeiten – all dies hinterlässt einen Eindruck, der dem nicht unähnlich ist, der beim Betrachten eines Bienenstocks entsteht. War in Camilo José Celas Roman mit dem gleichlautenden Namen "La Colmena" – der 'Bienenstock' – eine Großstadt die eigentliche Protagonistin, so ist es beim Betrachten eines Großbetriebs mit gut tausend Mitarbeitern der Betrieb selbst.

Die Mannigfaltigkeit kommunikativer Vorgänge in einem Großbetrieb ist mit wenigen Worten kaum zu beschreiben. Gespräche und schriftliche Mitteilungen unterschiedlichster Arten bestehen nebeneinander, zuweilen als singuläre Ereignisse, dann wieder periodisch realisiert, in thematischer Hinsicht alleinstehend und dann wiederum mit einem hohen Grad an Intertextualität miteinander verknüpft. Ich möchte den kommunikativen Haushalt des Betriebs als ein Netzwerk kommunikativer Gelegenheiten und Anlässe ansehen, die innerhalb bestimmter Grenzen und über sie hinweg stattfinden, die an bestimmte Schauplätze und Uhrzeiten gebunden und dann wiederum spontan sind und die alle, mit nur wenigen Ausnahmen, von der Zweckmäßigkeit des Handelns in der utilitaristischen Organisation zeugen. Den kommunikativen Haushalt eines Unternehmens konstituieren alle kommunikativen Vorgänge, die den Bestand der Organisation sichern und die an ihrem Wandel beteiligt sind (vgl. Luckmann 1996:7).

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem Betrieb entwickeln Perspektiven auf die Mannigfaltigkeit und ordnen und gliedern sie typisierend und nach den Prioritäten sowohl ihrer eigenen, als auch der reziproken und intersubjektiven Ziele. Zugleich nehmen sie aufgrund ihrer Erfahrungen bereits bestehende Ordnungen wahr. Typisierend verfährt auch das Auge des betriebsfremden Betrachters, der die Mannigfaltigkeit zu ordnen und den Sinn der komplexen Zeichen, die sich vor ihm ausbreiten, zu verstehen versucht. Betrachtet man den kommunikativen Haushalt des Betriebs in dieser Weise näher und spricht man mit den Mitarbeitern über die von ihnen gebrauchten, typisierenden Bezeichnungen für einzelne Elemente und Einheiten des Haushalts, so ergeben sich – vor allem auch im Ver-

gleich unterschiedlicher Betriebe – Parallelen und gemeinsame Kennzeichen für bestimmte kommunikative Situationen. Eine einfache Ordnung, die auf solchen Typisierungen beruht, kann vier verschiedene Ebenen im kommunikativen Haushalt unterscheiden (bezogen nur auf die innerbetriebliche, mündliche Kommunikation):

- Das Gespräch am Arbeitsplatz, das der Herstellung sozialen Kontakts dient, in dem phatische Funktionen dominieren und das einen größeren Anteil an privater Kommunikation zulässt, wie z.B. die morgendliche Begrüßung zwischen dem Abteilungs- oder Geschäftsleiter und seiner Sekretärin.
- Das spontane Gespräch zwischen zwei oder mehreren Kollegen und Kolleginnen an der Werkbank oder am Schreibtisch, das sich einem bestimmten, sachdienlichen Thema widmet und in der Regel nur kurze Zeit dauert. In diesen Gesprächen werden alltägliche Vorgänge des fortlaufenden Arbeitsprozesses besprochen (z.B. Einholen von Information, einzelne Direktiven).
- Die Besprechung, die sich wiederkehrenden Arbeitsaufgaben mit einem umfangreicheren thematischen Rahmen widmet. Typischerweise finden solche Besprechungen periodisch, also täglich, wöchentlich, monatlich oder mit noch größeren Abständen statt und weisen eine feste Teilnehmer-Konstellation auf (z.B. Besprechungen von Produktionsteams vor Beginn der Schicht, Abklären von Montage- und Auslieferungsplänen, Vorstandssitzungen).
- Die Besprechung, die einberufen und mit einem größeren Aufwand vorbereitet wird und die typischerweise Kennzeichen eines höheren Formalisierungsgrads sowie eine gewisse Nähe zum schriftlichen Medium aufweist (z.B. Protokolle, Moderation, den Einsatz von Flip-Charts). Hierunter fallen Workshops, Qualitätszirkel und komplexe Prozessanalysen, z.B. aber auch Betriebsversammlungen.

Diese Unterscheidung gilt nur tendenziell und sicherlich können Beobachtungen in mehreren Betrieben zu unterschiedlichen Ausdifferenzierungen der Kennzeichen führen. Durchaus typisch ist beispielsweise auch, dass Gesprächsteilnehmer durch bestimmte Merkmale ihres Ausdrucksverhaltens signalisieren, in welcher Weise sich die Rahmenbedingungen eines bereits laufenden Gesprächs zu der einen oder anderen Ebene hin verlagern (vgl. Goffman 1974).

Eine solche Unterscheidung von Ebenen im kommunikativen Haushalt eines Betriebs erlaubt weiterführende Überlegungen sowohl zu deskriptiven als auch zu angewandten linguistischen Aspekten. So existieren – abgesehen von einigen wenigen 'Momentaufnahmen' – praktisch keine soziolinguistischen Gesamtdarstellungen zu den kommunikativen Vorgängen in größeren Betrieben.¹ Aspekte für die angewandte Gesprächsforschung ergeben sich in Zusammenhang mit dem Bedarf von Unternehmen nach einer Beurteilung ihrer kommunikativen Infrastrukturen. Führungskräfte in Unternehmen sind an einer schnellen Rückmeldung zu den eventuell identifizierbaren Defiziten in 'ihrer', der innerbetrieblichen Kommunikation im Allgemeinen außerordentlich stark interessiert. Eine gesprächs- oder

¹ Umfangreichere Darstellungen sind vor allem in der Industrieanthropologie zu finden, die sich jedoch auf organisationskulturelle Fragen konzentriert (Wittel 1996, Novak 1994; vgl. auch Götz/ Moosmüller 1992). Einen Überblick zur deskriptiven bzw. angewandten diskurslinguistischen Forschung im Gegenstandsbereich geben Brüner (2000) bzw. Brüner et al. (1999).

diskursanalytische Untersuchung aller Ebenen der innerbetrieblichen Kommunikation wäre vor die kurzfristige Aufgabe gestellt, möglichst viele Gespräche in repräsentativer Weise zu dokumentieren, aufzubereiten und zu analysieren, was jedoch möglich kaum ist. In der dieser Arbeit zugrunde liegenden Studie wurde ein soziolinguistisch-ethnographischer Ansatz gewählt. Die Rückmeldung an die Firmenleitung erfolgte in Form eines schriftlichen Berichts, der praktisch ausschließlich auf ethnographischen Daten beruhte, bei Detaillierungen jedoch auf soziolinguistische Kategorien zurückgriff (z.B. Besprechungstypen, Interaktionsmuster, Höflichkeitsregelungen, interkulturelle Missverständnisse, demographische Begleitdaten).

Mein Beitrag zu der angewandten Linguistik im Gegenstandsbereich 'Unternehmenskommunikation' diskutiert zunächst vor allem Grundlagen der soziolinguistischen Feldforschungsmethodologie, um Voraussetzungen für die Analyse des kommunikativen Haushalts eines Unternehmens zu sondieren. Eine zentrale Rolle spielen hierbei ein genuin ethnologisches Feldforschungsinstrument, die teilnehmende Beobachtung (2.), sowie diverse Aspekte konkreter Feldforschung im Unternehmen (3.). Am Ende gebe ich ein Beispiel für die Beurteilung des kommunikativen Haushalts eines Betriebs (4.).

2. Methodische Grundlagen

Die besten Voraussetzungen für eine soziolinguistische Untersuchung organisationaler Kommunikation, für eine 'Organisationslinguistik', werden durch eine Kombination unterschiedlicher Feldforschungsmethoden geschaffen.² Wenn man diesen Satz schreibt, so sagt man nichts wesentlich Neues, wissen wir doch seit einigen Jahren, dass bei der soziolinguistischen Unternehmensforschung ein grundlegendes Problem leicht in eine exponierte Stellung gerät: Ohne die Erhebung umfangreicher Kontextdaten ist die Sprache und die Sprachverwendung in Unternehmen kaum abschließend zu beurteilen. Die Kommunikation in Organisationen ist sozusagen ein Paradebeispiel dafür, dass ohne einen Einbezug des Kontextes das alltägliche sprachliche Handeln schwer zu analysieren sein kann. Boutet et al. (1995) referieren als Beleg eine sprachliche Aktivität im Weichenstellwerk eines französischen Bahnhofs. Zu einem gegebenen Zeitpunkt fällt die Äußerung "Halo 37 en 31". Diese scheinbar kryptische Äußerung ist für den Kollegen, an den sie gerichtet ist, unmissverständlich. Sie bedeutet: "Der Zug mit dem Typennamen Halo und der bezeichnenden Kennziffer 37 wird in Kürze außerplanmäßig auf Gleis 31 einfahren. Dort wird er außerplanmäßig halten. Bitte veranlassen Sie alles Notwendige und geben Sie den Sachverhalt über Lautsprecher den Reisenden auf dem Bahnsteig bekannt" (Boutet et al. 1995:24). Die Äußerung enthält also eine Reihe referenzieller und illokutiver Aspekte, die nur in Zusammenhang mit der Situation, in der sie hervorgebracht wird, verständlich sind. Die Beschreibung

² Ich verwende den Begriff 'Organisationslinguistik' nicht programmatisch, sondern allgemein als eine Abkürzung für eine Disziplin, die man auch als soziolinguistische Unternehmensforschung bezeichnen könnte und die mit induktiver Methodik qualitative Prozesse im Ausdrucks- und Interaktionsverhalten der Mitarbeiter in einer Organisation beschreibt. Ich fasse deshalb unter diesen Begriff auch – sofern nicht explizit genannt – diejenigen Ansätze der Gesprächs- und Diskursanalyse, die sich mit der Wirtschaftskommunikation beschäftigt haben (vgl. Brünner 2000).

des situativen Zusammenhangs nimmt in vielen Arbeiten, die in den letzten Jahren zum Gegenstand erschienen sind, dementsprechend viel Raum ein. In der Regel verweisen die Autoren auf Interviews und auf die teilnehmende Beobachtung, die einen Bestandteil der Erhebungen bildeten und die Gesprächsaufzeichnungen – das eigentliche Kernstück der meisten Korpora – mit den unbedingt notwendigen Daten zum soziostrukturellen Kontext unterfüttern.

Die teilnehmende Beobachtung ist das vielleicht wichtigste Instrument in der qualitativen sozialwissenschaftlichen Empirie, insbesondere in der Anthropologie (vgl. Agar 1980). Bei der teilnehmenden Beobachtung handelt es sich um eine Technik der gesteuerten Wahrnehmung durch den Forscher, der sich im Feld bewegt, am Leben der Beobachteten teilnimmt und ihr Verhalten dokumentiert.³ Die Beobachtung wird zunächst bestimmt durch allgemeine Fremdheitserfahrungen des Forschers; sie gewinnt in dem Maße an Systematik, wie der Beobachter sich im Zusammenhang mit seiner Forschungsfrage partikulären Verhaltensweisen der Informanten zuwendet, die eine bestimmte sozial-symbolische Bedeutung offenbaren (z.B. rituelle Handlungen). Dies bedarf im Allgemeinen einer mehrfachen dokumentarischen Absicherung.

Die Aufnahme der teilnehmenden Beobachtung in den Methodenkanon der Soziolinguistik ist ohne die methodenkritische Diskussion erfolgt, wie sie etwa in der Anthropologie gepflegt wird (z.B. Novak 1993; vgl. aber Spranz-Fogasy/Deppermann ersch., Lüdtke 1988). Als eine Ursache kann genannt werden, dass eine Gesprächs- oder Diskursanalyse grundsätzlich andere Fragen als jene behandelt: Bei der Definition ihrer Forschungsfragen konzentriert sich die Gesprächs- und die Diskursanalyse in aller Regel auf empirische Einzelaspekte (Gesprächstypen, Diskursmuster, Handlungstypen, bestimmte Interaktionsebenen usw.). Innerhalb dieses Rahmens fließen Beobachtungsdaten gleichsam als sekundäre Zeichen in linguistische Kategorienbildungen ein. Erst in jüngster Zeit ist eine verstärkte Diskussion der Methoden zu beobachten, und zwar insbesondere dann, wenn sich die Forschungsfragen zur Gesamtheit einer Institution hin verbreitern (Menz 2000), bzw. wenn die Formulierung gesprächsanalytischer Befunde ohne den systematischen Rückgriff auf Kontextdaten nicht mehr zu leisten ist (Deppermann 2000). Das Ziel ist es dabei gleichwohl nicht, das Beobachtungsdatum zum primären Zeichen werden zu lassen, sondern vielmehr, die Berücksichtigung der kontextuellen Fakten im Rahmen einer linguistischen Methodik zu kontrollieren.

In der Ethnographie hat die teilnehmende Beobachtung einen zentralen Stellenwert. Die Ethnographie, ein Hilfsmittel der Ethnologie, Anthropologie oder Volkskunde, ist eine Annäherung des Forschers an eine gesellschaftliche Gruppierung mit Hilfe der Beschreibung des alltäglichen Lebens in der Gemeinschaft. Anliegen der Ethnographie ist es, ein möglichst umfassendes Bild der beobachteten Kultur aus der Sicht der in ihr lebenden Menschen zu liefern, um Aufschluss über soziale Gewichtungen, Regeln und Entwicklungsprozesse zu erlangen. Die Ethnographie ist ein zyklischer Forschungshergang. Die aus der teilnehmenden Beobachtung gewonnenen Daten und die – insbesondere durch Vergleichsstudien – erarbeiteten Interpretationen unterliegen der beständigen Kontrolle und dem

³ Das maskuline Genus für Personen- und Berufsbezeichnungen wird der Einfachheit halber und nicht mit der Absicht verwendet, das Verdienst der Arbeit der Kolleginnen am Gegenstandsreich zu schmälern.

Versuch der theoretisierenden Objektivierung (vgl. Wittel 1996:17ff., Geertz 1995). Aus diesem Grund kann die Ethnographie der Soziolinguistik eine Methodik zur Hand reichen, die die Systematik beim Zugriff auf kontextuelle Daten sicherstellt.

Die Ethnographie und einige der ihr zur Verfügung stehenden Methoden wurden bereits Anfang der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts von Hymes und Gumperz als Instrumentarien für die Entwicklung der interaktionalen Soziolinguistik vorgeschlagen. Hymes strebte damals nach einer neuen Verbindung von Anthropologie und Linguistik, die es erlaubt, das Sprechen von Mitgliedern einer sozialen Gemeinschaft im Verhältnis des Sprechens zu sozialen Situationen zu untersuchen (vgl. Hymes 1979). Hymes sieht diese Verbindung schon in den Arbeiten der Anthropologen Malinowski und Sapir angelegt. Er weist aber darauf hin, und zwar in Auseinandersetzung mit den damals aktuellen Ansätzen der strukturellen Semantik, dass sich die Linguistik bei der Determination des sinnstiftenden Potentials des Sprechens an einem toten Punkt befinde (Hymes 1979:37). Fast vierzig Jahre nach seinen Überlegungen ist die Debatte um die Größe oder Weite des bei Sprachanalysen zu berücksichtigenden außersprachlichen Kontextes noch nicht beigelegt. Wie Deppermann (2000) zeigt, gibt es z.B. in der Konversationsanalyse eine Reihe interpretationstheoretischer Defizite. Er wendet sich gegen die vom Analytiker angenommene Selbstevidenz von Gesprächen und plädiert für eine kritische Disambiguierung konversationsanalytischer Interpretationen mit Hilfe ethnographischen Wissens, z.B. zu zeitlichen und räumlichen Parametern sowie zur sozialen Konstellation von Gesprächsteilnehmern.

Macht schon die Interpretation einzelner Äußerungen im verbal-interaktiven Austausch von Mitarbeitern das ethnographische Beobachtungsdatum notwendig, so ist für die Ausrichtung der Forscherperspektive auf die Gesamtheit des kommunikativen Haushalts eines Unternehmens eine ethnographische Beschreibung unabdingbar. Eine Ethnographie der Unternehmenskommunikation hieße zwar, die soziale Signifikanz sprachlicher Aktivitäten von Mitarbeitern möglichst vollständig und genau, möglichst unter Einbezug allen ihnen selbst zur Verfügung stehenden Hintergrundwissens zu beschreiben und zu interpretieren. Interpretationsleitend könnten dabei Fragen nach der Milieuspezifik des Sprechens sein oder Fragen im Hinblick auf die Beschaffenheit der sozialen Welt von Mitarbeitern unterschiedlicher Organisationseinheiten bzw. hierarchischer Niveaus. Diese Fragen können jedoch nicht abschließend beantwortet werden: Das Hintergrundwissen ist nicht in Gänze rekonstruierbar; letztlich ist auch die Ethnographie der Kommunikation nur eine Annäherung an das kommunikative Verhalten in einer Gemeinschaft.⁴

Zu einer ganzen Reihe von Gesprächstypen und verbal-interaktiven Phänomenen im Unternehmen hat die Organisationslinguistik in den letzten Jahren Arbeiten vorgelegt (z.B. Brünner 2000, Brünner et al. 1999, Fiehler/Sucharowski 1992). Die eben angesprochenen Fragestellungen bilden jedoch keinen eigenen Schwerpunkt. In einem gewissen Sinne verfährt die Organisationslinguistik, wenn sie sich einzelnen empirischen Aspekten in der Unternehmenskommunikation wid-

⁴ Vgl. Müller (ersch.) zu den Eigenschaften organisationaler (Sub-)Kulturen; vgl. auch die Forderungen nach einer holistischen Perspektive auf das Gesamtunternehmen von Seiten der Industrieanthropologie (Götz/Moosmüller 1992).

met, reduktionistisch. Studien zu einem Gesprächstyp wie beispielweise Verhandlungen (Ehlich/Wagner 1995) oder zum Vergleich von Gesprächstypen im inner- wie außerbetrieblichen Kontext führen kaum zu einer Erkenntnis darüber, in welcher Weise die kommunikativen Vorgänge in einer Organisation vernetzt sind und welche Komplexität im einzelnen vorliegt. Wir verfügen zwar über Beschreibungen unterschiedlicher kommunikativer Ebenen in der Organisation (Brünner 2000, Lacoste 1995); Einzelfallstudien zu den kommunikativen Vorgängen in einem Gesamtbetrieb sind jedoch selten. Für die Herangehensweise an eine solche Beschreibung scheinen mir zwei Fragestellungen sinnvoll: a) welche Gesprächstypen, welche kommunikativen Wege und Abläufe stehen den Mitarbeitern für ihre Aufgabenbewältigung zur Verfügung; b) wie organisieren die Mitarbeiter selbst ihre sozial-kommunikativen Strukturen, indem sie eine Auswahl aus den Mitteln treffen? Für die erste Fragestellung bieten die eingangs vorgeschlagenen Ebenen, auf denen sich Gespräche einordnen lassen, nützliche, zumindest heuristische Unterscheidungen. Mit beiden Fragestellungen ist eine Dualität zweier Perspektiven verbunden, wie sie zuletzt für kommunikative Vorgänge in Organisationen mehrfach vorgeschlagen worden ist. Diese Dualität grenzt die institutionellen Rahmenbedingungen des Kommunizierens in der Organisation von kulturspezifischen Teilnehmerkategorien ab (vgl. Menz 2000, Sarangi/Roberts 1999, Wittel 1996, Giddens 1988).

Aus einer solchen Beschreibung, die auf einer teilnehmenden Beobachtung basiert und die mit soziolinguistischen Kategorien arbeitet, lassen sich Ansätze für die angewandte Linguistik ableiten, die fruchtbar sowohl für die Linguistik als auch für das beobachtete Unternehmen sind. Grundsätzlich erfolgen Differenzierungen in der Beschreibung nicht ad hoc, sondern setzen die teilnehmende Beobachtung des Linguisten in ihr eigenes Recht. Bevor ich ein Beispiel für eine solche Beschreibung gebe, möchte ich drei ausgewählte Aspekte der Feldforschung im Unternehmen diskutieren. Die folgenden Ausführungen beruhen auf den Erfahrungen und bisherigen Ergebnissen aus einem mehrjährigen Forschungsprojekt, das anhand von drei Einzelfallstudien zu Betrieben in Deutschland, Frankreich und Spanien eine Ethnographie des Sprechens in der Organisation anvisiert (Müller i.V.).

3. Feldforschung im Unternehmen

Die Feldforschung in einem Unternehmen unterliegt anderen Rahmenbedingungen als die Erforschung des alltäglichen Sprachgebrauchs. Firmenspezifische Anliegen, die an den Forscher vor und während der Feldforschungsphase herangetragen werden, können die Forschung über weite Strecken begleiten. Der Wunsch der Firma, der Forscher möge etwas zur Verbesserung der Kommunikation beitragen, wenn sie ihm das von ihm gewünschte Material zur Verfügung stellt, wird in der Regel früh formuliert und kann die Erhebungen sowie die Analyse des Materials beeinflussen. Von anthropologischer Seite wurde dies bisweilen kritisch gesehen. Die Rede war vom *pro-management bias* (Gregory 1983:361) und vom *dirty fieldwork* im Rahmen einer nach Objektivität strebenden, aber zu einseitig und kurzfristig betriebenen Organisationskulturforschung (Gamst 1980). Die folgenden Abschnitte zeigen die Problematik anhand einiger weniger Aspekte auf. Auf Vollständigkeit wird kein Anspruch erhoben. Wenn im Folgenden insbeson-

dere Schwierigkeiten in der Feldforschung beschrieben werden, soll dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Zusammenarbeit mit Unternehmen außerordentlich kooperativ verlaufen kann.

3.1 Die Definition des Untersuchungsobjekts

Der Zugang zu dem Gegenstand ethnologischer Forschung ist von seinem Wesen her dadurch gekennzeichnet, dass er frei von Hypothesen ist. Es geht um die empirische Erfassung eines gesellschaftlichen Felds, innerhalb dessen Forschungsfragen überhaupt erst entwickelt werden müssen. Für die organisationslinguistische Arbeit ist dieser Prozess der analytischen Induktion ein möglicher Ansatz: Die Sprachverwendung in einem Betrieb kann als ein semiotisches Kontinuum verstanden werden, in dem einzelne Indizien auf lebensweltliche und kulturelle Kontexte hinweisen (vgl. Boutet et al. 1995). Um diese Indizien zu identifizieren, bedarf es einer analytischen Gewichtung einzelner sprach- und kommunikationsstilistischer Elemente im Hinblick auf deren soziale Signifikanz. Der Zugang zu dem Untersuchungsobjekt im Rahmen ethnographischer – und eben auch organisationslinguistischer – Forschung kann deshalb insgesamt als eine Suche des Forschers nach Merkmalen des Ausdrucksverhaltens mit einer besonderen sozialen Symbolik verstanden werden; das Fündigwerden ist der Startpunkt für weiterführende Fragestellungen.

Die Kontaktaufnahme mit einem Unternehmen, in deren Verlauf die allgemeinen örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen für eine Erhebung geklärt werden, führt im Allgemeinen zu ersten Einschränkungen, was die 'offene' Annäherung an das gesellschaftliche Feld betrifft. Schon bei einem Betrieb mit wenig mehr als fünfzig Mitarbeitern stellt sich die Frage, welcher Bereich für eine gezielte Exploration in Frage kommt. Für diese Fokussierung sind eine Reihe von Entscheidungen notwendig (vgl. Boutet et al. 1995): Was beobachte ich? Wen beobachte ich? Welche Situationen sind in dieser Gruppe relevant? Welche Mittel setze ich für die Beobachtung ein? Die Beantwortung dieser Fragen kann zu einer erheblichen Minimierung der zur Auswahl stehenden Bereiche führen. Insbesondere muss die Zeit ausreichen, die dem Forscher zur Verfügung steht, bzw. die ihm von der Unternehmensleitung bewilligt wird. Aus der Phase der Kontaktaufnahme und der –etablierung resultiert charakteristischerweise ein Konsens über den zu beobachtenden Unternehmensbereich und die dem Forscher zur Seite gestellten primären Kontaktpersonen und Informanten. Typisch für organisationslinguistische Arbeiten – wie im übrigen auch für industrieanthropologische – ist eine Konzentration der Erhebung auf bestimmte Bereiche. In diesen Bereichen, seien es bestimmte Abteilungen oder auch Arbeitsgruppen (z.B. Werkstätten, industrielle Zellen, Produktteams; bisweilen auch das Umfeld von Einzelpersonen), sind Gesprächsaufzeichnungen und Interviews in der Regel erlaubt.

Die Determination des Untersuchungsobjektes erfolgt nach dem Einholen der Erlaubnis, in einem bestimmten Bereich tätig werden zu dürfen. Das Untersuchungsobjekt braucht nicht identisch mit diesem Bereich zu sein. Aus der allmählichen Sozialisation des Forschers mit den Vorgängen in 'seinem' Bereich entwickeln sich zwar Einsichten in die dort relevanten kommunikativen Prozesse. In einem Großbetrieb wird jedoch relativ rasch deutlich, dass die Kontakte an den Außengrenzen eines bestimmten betrieblichen Bereichs für die Arbeit von Ange-

stellten von mindestens ebenso großer Wichtigkeit sein können. Insbesondere die Begleitung von Informanten zu gruppen- oder abteilungsübergreifenden Gesprächen macht deutlich, in welcher Weise innerbetriebliche Einheiten miteinander vernetzt sind und wie sich für die Bewältigung bestimmter Aufgaben Gesprächsgruppierungen bilden, deren personelle Zusammensetzungen die Bereichsgrenzen bei weitem überschreiten können. Für die Determination des Untersuchungsobjektes kann dies entscheidend sein, weil in der beobachteten Kerngruppe die für die Analyse sozial-symbolischen Handelns notwendigen Kontextdaten unter Umständen nicht erhoben werden können; es ist jedoch nicht unproblematisch in Zusammenhang mit dem anfänglich verabredeten Konsens mit den Betreuern des Vorhabens. Zum einen sind mit zunehmender Entfernung von der Kerngruppe der Untersuchung weniger Mitarbeiter über den Zweck der Anwesenheit des Forschers informiert, woraus ein höheres Maß an Misstrauen resultiert; bisweilen stößt die Untersuchung an Tabubereiche im Unternehmen, in die der Forscher nicht einmal im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung vordringen kann, in der aufgrund von Interviewdaten jedoch relevante Vorgänge vermutet werden können (z.B. Gespräche bei der Firmenleitung).

Die Möglichkeiten, das Untersuchungsobjekt zu determinieren, stößt aufgrund der einmal vereinbarten Kooperation zwischen dem Forscher und seinem Feld relativ rasch an eine Grenze. Je enger ich signifikante kommunikative Prozesse im Unternehmen einkreise und für die Dokumentation ins Auge fasse, die außerhalb meines Zugangsbereiches liegen, desto wahrscheinlicher wird der Widerstand von Seiten der Informanten gegenüber einer 'offenen' Dokumentation und vor allem gegenüber Gesprächsaufzeichnungen. Das klassische Beobachterparadoxon nach Labov, der Wunsch nach möglichst authentischem Material bei gleichzeitiger Behinderung seines Entstehens, findet hier eine spezielle Ausprägung: Der Wille zur wissenschaftlichen Objektivität provoziert gewissermaßen ein aktives Streben nach Geheimhaltung von Seiten der Gesellschaftsmitglieder (Datenschutz, Bewahren von Betriebsgeheimnissen). Der teilnehmenden Beobachtung kommt deshalb gerade in den für Gesprächsaufzeichnungen nicht zugänglichen Bereichen eine wichtige Rolle zu.

3.2 Die Rolle des Beobachters im Unternehmen

Ebenfalls im Rahmen der Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen wird die Rolle definiert, die der Forscher im Unternehmen einnehmen wird. Gänzlich verdeckte Beobachtungen, die auf Absprachen verzichten, sind nicht sinnvoll, wenn man Gespräche aufzeichnen und Interviews durchführen will. Zudem ist der Bewegungsradius eines verdeckt arbeitenden Beobachters (z.B. in einer Vertragsanstellung) in der Regel begrenzt. Eine andere Möglichkeit, sich z.B. als Mitarbeiter der Personalabteilung auszugeben (in Absprache mit der Firmenleitung), um den Zugang zu unterschiedlichen Bereichen zu ermöglichen, kann kontraproduktiv sein, wenn die Personalabteilung ein schlechtes Ansehen hat.⁵ In der Organisationslinguistik hat sich demgegenüber der nicht verdeckte Zugang etabliert.

⁵ In der Organisationskulturforschung werden diese Möglichkeiten als wünschenswert genannt. Götz/Moosmüller (1992) und Gamst (1980) plädieren z.B. für die verdeckte Beobachtung, was aus der Sicht des Ethnologen gerechtfertigt erscheint. Aguirre Baztán (1995) gab sich als Mit-

Die Rolle des nicht verdeckt arbeitenden Beobachters in einem Betrieb einzunehmen, kann bedeuten, dass man diese Rolle mit betriebseigenen Beobachtern teilt. Beobachter gibt es in Prozessleitstellen, in Produktionsplanungsstellen, in der Organisation (Mitarbeiter der Arbeitswirtschaft) und in Entwicklungsabteilungen. Beobachter können ferner als externe Unternehmensberater im Auftrag für das Unternehmen arbeiten oder gearbeitet haben, was häufig genug Rationalisierungsmaßnahmen (Stelleneinsparungen) bedeutet (hat). Da die Rolle des Beobachters von außen als negativ besetzte soziale Kategorie empfunden werden kann, sind die Abgrenzung der eigenen Rolle von der Rolle anderer Beobachter im Betrieb und das gleichzeitige Schaffen von Vertrauen zu den Informanten notwendige Bestandteile der Feldforschungsaktivitäten. Für die Informanten handelt es sich bei der Frage, wie der Beobachter an das Unternehmen gebunden ist, um eine grundsätzliche Frage von großer Bedeutung. Die Tatsache, dass er Untersuchungen anstellen kann, auch wenn er sich als Wissenschaftler zu erkennen gibt, deutet auf die Zustimmung der Unternehmensleitung hin und darauf, dass eine Rückmeldung des Forschers an die Firmenspitze nicht nur wahrscheinlich ist, sondern von dieser in aller Regel verlangt wird. "Was hat die Firma von Ihrer Untersuchung?", ist eine der ersten Fragen, die dem Externen gestellt werden. Dass sie etwas davon haben wird, ist jedem Mitarbeiter intuitiv klar. Die Fabrik öffnet ihre Türen nicht, wenn sie nicht irgendeinen Nutzen davon hat. Deshalb gerät der Forscher leicht unter einen Spionage-Verdacht seitens der Informanten. Und verdächtigen sie ihn ganz zu Unrecht? Immerhin schafft das erhaltene Wissen eine gewisse Machtposition. Der Bewegungsradius des Forschers im Unternehmen kann den seiner einzelnen Informanten weit übertreffen. Mit der Teilnahme an Sitzungen beispielsweise, zu denen andere keinen Zutritt haben, erhält er eine Fülle von nicht öffentlichen Informationen. Der Forscher hat das gewisse Flair dessen, der über viele Dinge Bescheid weiß. Er tut deshalb gut daran, mit Informationen vorsichtig umzugehen. Zugleich lernt er mit den Informationen, die er auf unterschiedlichen Ebenen der Hierarchie und in unterschiedlichen Abteilungen erhält, Regeln im Umgang mit diesen Informationen. Indem er mit Informationen haushält, bzw. dadurch, dass er sich einen Stil erwirbt, wie er mit den Informationen umgeht, tritt er in ein interaktives Verhältnis mit der Belegschaft. Dieses Verhältnis mag von der Seite des Ethnographen als Teil seiner Fremdheitserfahrung empfunden werden; indem er im Unternehmen agiert, wird er jedoch zugleich zu einem Teil des Unternehmens.

3.3 Regresspflicht

Die Form der Rückmeldung des Forschers an das Unternehmen ist typischerweise Bestandteil des anfänglich auszuhandelnden Konsenses. Zugang zum Unternehmen findet in der Regel nur derjenige, der den Nutzen seiner Untersuchung für das Unternehmen zufriedenstellend darlegen kann. Am Anfang der Kontaktaufnahme mit einem Unternehmen stehen zugleich die Fragen a) nach dem Nutzen der Untersuchung für die linguistische Forschung und b) nach dem Nutzen der Untersuchung für das Unternehmen (mit je unterschiedlichen Gewichtungen). Der

arbeiter der Personalabteilung aus. Industrieanthropologen zielen jedoch kaum auf die Aufzeichnung von Besprechungen.

Forscher tritt in einen Kontakt einerseits mit seinen Informanten, die ihm unter Umständen nur einen Teilbereich des Unternehmens erschließen, und andererseits mit dem Ganzen, das durch die Firmenleitung repräsentiert wird (auch wenn sie selbst Informanten stellt). Die Zugangsklausel lautet in den häufigsten Fällen: "Sie dürfen kommen, wenn Sie etwas verbessern". Im Einzelfall hat die Firmenleitung den Forscher zu diesem Zweck gerufen und einen Auftrag vergeben. So war schon die erste Beteiligung von Anthropologen an Firmenstudien eine Auftragsarbeit (Hawthorne-Projekt, vgl. Schwartzman 1993). Ich habe bereits darauf verwiesen, dass manche Anthropologen hierin eine Verzerrung, wenn nicht gar Aufhebung der ideologischen Forschungsfreiheit sehen. Eine Polarisierung von ideologischer Forschungsfreiheit vs. Verbesserungsauftrag führt meines Erachtens allerdings in die falsche Richtung. Der Aufenthalt des Ethnographen im Unternehmen bewegt sich in den allermeisten Fällen zwischen diesen Polen (vgl. Novak 1993). Dies ist ein Teil der Rahmenbedingungen, der sowohl industrieanthropologische als auch organisationslinguistische Studienaufenthalte im Unternehmen unterliegen.

Die Ursache dieser mehrgestaltigen Anbindung an das Unternehmen ist meines Erachtens, dass das Verhältnis einer Person zum Unternehmen mit Merkmalen einer Bringschuld behaftet ist, sobald die Person sich innerhalb der inneren Grenzen der Organisation zu integrieren versucht. Das Verhältnis des Gebens und Nehmens ist in einer utilitaristischen Organisation fundamental: Das Unternehmen bietet Leistungen für den Arbeitnehmer, insbesondere Bezahlung, der Arbeitnehmer bietet Arbeitskraft. Das Verhältnis des Forschers zu seinem Feld ist in diesem Sinne überformt. Immerhin verursacht er Kosten, indem er bestimmte Mitarbeiter durch Interviews oder Fragebögen von der Arbeit abhält. Weiterhin erhält er von Seiten des Unternehmens Informationen und er wird in ein firmeninternes Know-How eingeführt – auch wenn er beispielsweise für ingenieurwissenschaftliche Details kein sonderlich großes Interesse hegt. Der Ethnograph ist in die Pflicht genommen: Einerseits gewährleistet er Loyalität und Datenschutz. Andererseits gibt er mit der Möglichkeit, Daten zu erheben, seine mehr oder minder explizite Zustimmung, über etwaige, für das Unternehmen verwertbare Ergebnisse Bericht zu erstatten. Der Ethnograph im Unternehmen ist deshalb gegenüber seinen Informanten regresspflichtig. Er ordnet seine Arbeitskraft zumindest teilweise deren Zwecken unter. Sofern er kein vertragliches Arbeitsverhältnis eingeht, ist er zwar kein Arbeitnehmer im engeren Sinne, eine konkrete und möglichst fundierte Rückmeldung wird von ihm aber gefordert werden. Die typische Frage: "Na, was haben Sie denn jetzt über uns herausgefunden?", beruht nicht (nur) auf Neugierde, sondern ist Ausdruck einer grundlegenden Erwartung in der arbeitsteiligen Organisation.

Aus dieser Erwartung können Interferenzen zwischen dem professionellen ethnographischen Nähe-Distanz-Verhältnis und einer Beziehung des Typs Arbeitgeber-Arbeitnehmer entstehen. Beobachtete kommunikative Situationen können einerseits dahingehend hinterfragt werden, welche Bedeutung sie innerhalb der Gemeinschaft haben und ob sich bestimmte Aspekte an ihrer Verwirklichung zu einem Fokus der Untersuchung herausbilden werden. Andererseits können sie z.B. nach Kriterien der Kommunikationseffizienz beurteilt werden. Auch hier tritt der Forscher mit seinem Feld in eine Interaktion. Er wird zu einem *change agent*, weil er mehr oder weniger explizit dazu aufgefordert ist, Interpretationen auf einer

ersten, kaum objektivierten Ebene nicht deskriptiv, sondern als Vorschlag zur Steigerung der Kommunikationseffizienz zu formulieren.⁶ Die Kritik der Beteiligten an diesen Vorschlägen, ihre Kritik an den Vorgehensweisen des Ethnographen, ihre Diskussion zu den von ihm fokussierten Aspekten kommunikativer Situationen können, sofern sie für den Forscher zugänglich sind, als ein Teil des beobachtbaren Umfelds in die Ethnographie integriert werden. Sie bewirken jedoch zugleich eine allmählich stärkere Anbindung des Forschers an das Unternehmen im Rahmen von dessen utilitaristischen Zielsetzungen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die organisationslinguistische Feldforschung im Unternehmen eine ihr eigene Ambiguität hat. Einerseits unterliegt sie allgemeinen Grundsätzen ethnographischen Arbeitens, wozu etwa die induktive Determination des analytischen Objekts gehört und wobei zugleich bestimmte institutionelle Rahmenbedingungen typischerweise modifizierend und restriktiv auf die Annäherung an das Feld einwirken. Andererseits wird das idealiter von ideologischen Ansprüchen freie wissenschaftliche Streben, das auf den Erhalt objektivierbarer Erkenntnisse zielt, durch die im Feld dominant wirkenden, utilitaristischen Handlungsorientierungen überformt.

Die bisherigen Ausführungen sollten zeigen, welchen Grundbedingungen die Organisationslinguistik unterliegt, wenn sie im Rahmen eines holistischen Ansatzes Vorschläge für eine Verbesserung der kommunikativen Infrastruktur des Unternehmens zu entwickeln versucht. Auf der Basis allein von Gesprächsaufzeichnungen wäre dies kaum möglich; der instrumentelle, zeitliche und personelle Aufwand würde die Möglichkeiten, die in einem Projekt normalen Ausmaßes zur Verfügung stehen, bei weitem sprengen.

4. Ein Beispiel: Ein Bericht an einen Betrieb

In Zusammenhang mit einem größeren Forschungsvorhaben hielt ich mich im Frühjahr 1997 für etwa dreieinhalb Wochen in einer spanischen Fabrik auf. Die Fabrik ist ein Tochterunternehmen eines deutschen Konzerns aus der Automobilzulieferer-Branche. Das Ziel des Aufenthalts in dem Werk war die Durchführung einer soziolinguistisch-ethnographischen Erhebung zur innerbetrieblichen Kommunikation, die später durch äquivalente Erhebungen in jeweils einem französischen und einem deutschen Tochterunternehmen desselben Konzerns ergänzt werden sollten. Zu Beginn des Aufenthalts kam ich mit der Geschäftsleitung überein, am Ende der Erhebung gleichsam als Gegenleistung für ihre Kooperationsbereitschaft ein kritisches Fazit zu den kommunikativen Vorgängen im Werk zu ziehen. Das hierfür vorgesehene Gespräch fiel jedoch kürzer aus als erwartet, zum einen, weil ich mir mehr Zeit ausbat, die Daten sichten zu können, zum anderen, weil die Leitungskräfte unvorhergesehene Termine wahrzunehmen hatten. Wir kamen überein, dass ich einen schriftlichen Bericht formulieren sollte, der die Ergebnisse zusammenfasst. Dieser Bericht war nach acht Wochen fertiggestellt. Für Transkriptionen der in Spanien aufgezeichneten Gespräche hatte die Zeit al-

⁶ Mein Verständnis des Begriffs 'Effizienz' ist vorwissenschaftlich. Gleichwohl könnten Defizite im kommunikativen Haushalt als eine Abweichung bestimmter, authentischer kommunikativer Abläufe von einem soziolinguistisch als idealiter konstruierten Ablauf der betroffenen Interaktion (Verhandlung, Verkauf, Beratung u.Ä.) definiert werden. Diese Abweichungen sind jedoch eine graduelle, außerordentlich kontextsensitive Größe.

lerdings nicht gereicht. Der Bericht basiert deshalb a) auf Daten aus der Beobachtung, b) auf schriftlichen Protokollen zu Interviews, c) auf Analysen schriftlicher Materialien und schließlich d) auf den im Forschungstagebuch dokumentierten Eindrücken. Der Bericht hat einen Umfang von 24 Seiten. Er besteht aus einem allgemeinen Teil mit Analysen der Kommunikations- und der Sozialstrukturen im Betrieb und aus einem speziellen Teil mit Analysen zu bestimmten Gesprächstypen und kommunikativen Abläufen. In den einzelnen Abschnitten ging ich nach einem Gliederungsschema: 1) allgemeine Darstellung, 2) Problemanalyse und 3) Strategienentwicklung, vor. Dies war eine im Werk übliche Vorgehensweise bei Prozessanalysen und bei der Suche nach Fehlern und deren Ursachen. Insgesamt wurden in dem Bericht 57 Strategien zur Verbesserung der Kommunikation im Werk als Vorschläge formuliert.

Mein Anliegen bezüglich der Dokumentationen und Erhebungen war nicht in erster Linie auf die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen ausgerichtet gewesen. Dies war der Firmenleitung auch mitgeteilt worden. Dennoch wurde ich früh mit der Erwartungshaltung konfrontiert, 'handfeste' Ergebnisse liefern zu können. Während ich die Rolle des Beobachters einnahm, sah man in mir einen Experten für Kommunikation, der sozusagen auf den ersten Blick kommunikative Defizite, wie auch immer sie aussehen mochten, zu identifizieren imstande war. Die Interferenz dieser mir zugemessenen Rolle mit der Position des ethnographischen Beobachters half mir im Nachhinein, den Bericht in einem Stil zu verfassen, der mir dem Ausdrucksverhalten der leitenden Mitarbeiter im Betrieb nahe zu kommen schien. Da ich keineswegs sicher war, ob mir dies tatsächlich gelingen wollte, überraschte mich die Reaktion auf meinen Bericht umso mehr. Man ließ ihn ins Spanische übersetzen, an alle Abteilungs- und Gruppenleitungen verteilen, band ihn in einen Fünfjahresplan zur Weiterentwicklung des Werks ein und setzte einige der vorgeschlagenen Strategien sofort in die Tat um.

Aus Raumgründen kann der Bericht an dieser Stelle nicht im Detail durchgesprochen werden. Ich möchte drei Aspekte herausgreifen, die mir im Zusammenhang mit der in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Forschungsperspektive repräsentativ erscheinen. Drei Fragestellungen werden in dem Bericht eingehender entwickelt: Wie lassen sich kommunikative Prozesse straffen, verbessern und kürzen? Welche kommunikativen Instrumentarien müssen zur Bewältigung spezifischer Aufgaben im Werk ausgewählt werden? Welche Berücksichtigung müssen Faktoren der aktuellen Personalsituation zur Steigerung der Kommunikationseffizienz finden? Diese drei Fragestellungen sind auf unterschiedliche analytische Ebenen bezogen. Zum einen wird der Durchführungsmodus einzelner Besprechungen betrachtet, zum anderen die Notwendigkeit eines bestimmten Besprechungstyps selbst. Schließlich werden diese Betrachtungen in einen größeren sozio-strukturellen Rahmen eingebettet.

4.1 Wie lassen sich kommunikative Prozesse straffen, verbessern und kürzen?

Zum Zeitpunkt der Erhebung hatte der Betrieb ca. 1100 Mitarbeiter, von denen wiederum etwa 80 % in der Produktion tätig waren. In dem Betrieb gab es eine außerordentlich große Vielfalt interner Besprechungen und eine ebenso mannigfaltige Auswahl von Interaktionen an den Schnittstellen des Betriebs nach außen,

zu Kunden und Lieferanten. Meine Beobachtungen beschränkten sich auf innerbetriebliche Bereiche und dort vor allem auf die mündliche Kommunikation. Ich nahm in den dreieinhalb Wochen an mehr als dreißig Besprechungen unterschiedlichsten Typs teil, von denen sieben aufgezeichnet werden konnten. Zu den wichtigsten Sitzungstypen zählten zwei verschiedene Arten von (teilweise moderierten) Workshops, die von den Mitarbeitern mit betriebsinternen Abkürzungen bezeichnet wurden (z.B. komplexe Problemlösungsgespräche zu den an einem Band auftretenden Fehlern und Fehlerquellen sowie Prozessanalysen zu technischen Fertigungseinrichtungen), Gruppengespräche unter den Angehörigen bestimmter Teams (z.B. die im Abstand von zwei bis drei Wochen stattfindende Besprechung einer einzelnen Mannschaft am Band) sowie periodische Sitzungen von Arbeitsgruppen, die sich bestimmten Aufgaben widmeten (z.B. die Besprechung und Abgleichung der Produktionszahlen im abteilungsübergreifenden Kontakt). Die Durchführung eines Workshops zog eine Präsentation der erarbeiteten Lösungen vor der Geschäftsleitung und einer Reihe weiterer, gegebenenfalls betroffener Führungskräfte nach sich.

Auf Basis der mir bei dem Verfassen des Berichts zur Verfügung stehenden Unterlagen konnten drei komplexe Probleme eingekreist werden:

Eine Vielzahl der Besprechungen, insbesondere Workshops, Präsentationen, aber auch einige der Prozessanalysen wurden moderiert. Die formale Macht des Moderators, wozu man häufig einen Mitarbeiter der 'unteren' hierarchischen Ebenen berufen hatte, wurde jedoch sehr regelmäßig durch eine in der Teilnehmer-Konstellation präsente hierarchische oder auch fachliche Asymmetrie durchbrochen. Faktisch fand eine Rederechtsregelung nur in den ersten zehn Minuten statt.

Damit ging eine Zerstreuung der fokussierten Themenbereiche und eine starke Zerklüftung bei der Abwicklung komplexer Handlungsmuster einher. Typisch war, dass die Abteilungsleiter eine Lösung schon in den ersten fünf Minuten vorschlugen, während andere Anwesende überhaupt nicht über die notwendigen Vorabinformationen verfügten. Bestimmte interaktive Handlungsschritte wurden regelmäßig in zyklischer Form bearbeitet. Deutsche Mitarbeiter führten dies zum Teil auf die Diskussionsfreude ihrer spanischen Kollegen zurück. Diese konterten, indem sie den Deutschen mangelnde Flexibilität vorwarfen. Zu einem großen Teil handelte es sich allerdings 'einfach' um eine unzureichende Berücksichtigung logischer Interaktionsstrukturen.

Relativ häufig kam es bei Präsentationen vor, dass Mitarbeiter der Firmen- und Abteilungsleitung Lösungen diktierten, die dem widersprachen, was die Arbeits- oder Projektgruppe in einem Workshop entwickelt hatte.⁷

Meine Vorschläge zur Behebung dieser Probleme waren ein Überdenken des Moderatorenkonzepts (wer sollte wann moderieren?) und – wenn man es aufrecht erhalten wollte – ein striktes Durchhalten der Rederechtsregelung, ein Abgleichen des allgemeinen Informationsstands zu Beginn jeder Sitzung, um unnötige Schleifen im Handlungsschema zu vermeiden, und schließlich eine Einstellungsveränderung auf Seiten der Vorgesetzten in Richtung eines Berater- oder Coachingschemas an Stelle direkter Floskeln und sozialer Imprudenz. Ferner thematisierte ich den interkulturellen Diskurs und forderte die deutschen Mitarbeiter auf, sich an dem "typisch spanischen Disput" versuchsweise zu beteiligen, um sich mit den

⁷ Folgt man betriebspsychologischen Annahmen, dann mussten sich die Mitarbeiter dadurch gemäßigt und beurteilt fühlen (vgl. Neuberger 1987:15).

geltenden Höflichkeitsregelungen vertraut zu machen.⁸ Meine Begründung dieser Maßnahmen basierte sowohl auf einer in Aussicht gestellten Vereinfachung des Informationsflusses als auch auf einer einfachen Rechnung: Wenn in diesem Betrieb alle einstündigen Sitzungen um jeweils zehn Minuten hätten gekürzt werden können, hätte dies eine Ersparnis von jährlich einer Viertelmillion Mark bedeutet.

4.2 Welche kommunikativen Instrumentarien müssen zur Bewältigung spezifischer Aufgaben im Werk ausgewählt werden?

Für die Analyse und die Lösung von Problemen im Werk standen verschiedene kommunikative Instrumentarien zur Verfügung, auf die die Mitarbeiter zurückgreifen konnten und deren Durchführung zum Teil obligatorisch war. Gab es beispielsweise einen Stillstand am Band aufgrund eines Qualitätsproblems, musste innerhalb von vierundzwanzig Stunden ein Qualitätszirkel zu diesem Problem einberufen werden. Probleme, die mutmaßlich dazu führen konnten, dass ein schadhaftes Produkt den Kunden erreichte, besaßen eine außerordentliche Priorität und führten zu einem dem Qualitätszirkel ähnlichen Besprechungstyp.⁹ Diese Besprechungstypen waren obligatorisch, wurden moderiert und zogen weitere obligatorische Besprechungen nach sich. Für andere kurz- und mittelfristige Probleme existierten Besprechungen in den Prozessleitstellen, die teils spontan, teils jedoch auch periodisch stattfanden (etwa eine wöchentliche Sitzung zur Abwicklung der vorliegenden Kundenaufträge für neue Produktserien). Diese Gespräche wurden nicht formal moderiert, sondern von den jeweils zuständigen Führungskräften geleitet. Für die langfristige Lösung von Problemen standen schließlich die zwei bereits erwähnten Workshop-Typen zur Verfügung. Für die Einrichtung eines Workshops, der bis zu drei Tagen dauern konnte, musste eine schriftliche Anfrage an eine dafür zuständige Stelle im Werk gehen, wo über Termin und Teilnehmer-Konstellation entschieden wurde.

Für manche dieser Gesprächstypen (insbesondere für Qualitätszirkel und Workshops) existierten exakte Maßregelungen für Einberufung, Ziele, Verantwortlichkeiten, Abwicklung und Entscheidungsfindung. Die starke Formalisierung führte zu teilweise kuriosen Vorgängen: Nachdem es in der Produktion einen Arbeitsunfall gegeben hatte, setzte sich der zuständige Produktionsleiter mit Technikern und Arbeitern zusammen und löste das Problem, das zu dem Unfall geführt hatte. Vierundzwanzig Stunden nach dem Unfall war die potenzielle Unfallursache beseitigt. Die Regelungen in Bezug auf Arbeitssicherheit verlangten jedoch obligatorisch einen Workshop zur Prüfung und Beseitigung des Problems und die vollständige Dokumentation des Problemlösungsprozesses. An dem Workshop, der tatsächlich durchgeführt wurde, nahm allerdings keiner der Mitarbeiter teil, die das Problem längst beseitigt hatten. In drei Tagen erarbeiteten die Workshop-Teilnehmer die längst realisierte Lösung. Zwischen dem Aufwand, den

⁸ Diese Angaben berühren eine ganze Reihe von Fragestellungen, die weiterzuverfolgen sich lohnen würde. Ich kann allerdings hier nicht weiter darauf eingehen. Die Deutschen, obwohl sie die Firmenleitung und die meisten Abteilungsleitungen stellten, bildeten im übrigen eine Minderheit von 4 % der gesamten Belegschaft.

⁹ Diese Besprechungstypen fanden unter Beteiligung von Mitarbeitern der Produktion (Vorarbeiter, Produktionsleiter, Abteilungsleiter), der Qualitätssicherung, der Werkleitung, der Technik (Planer, Ingenieure) und ggf. noch weiterer betroffener Mitarbeiter statt.

die Formalisierung bestimmter Sitzungstypen mit sich brachte, und der Einfachheit, mit der bestimmte Probleme gelöst werden konnten, bestand mehrfach eine frappierende Diskrepanz. Sehr häufig war spontanes und schnelles Handeln erforderlich und die Mitarbeiter empfanden die teilweise obligaten Formalismen als Hindernis.

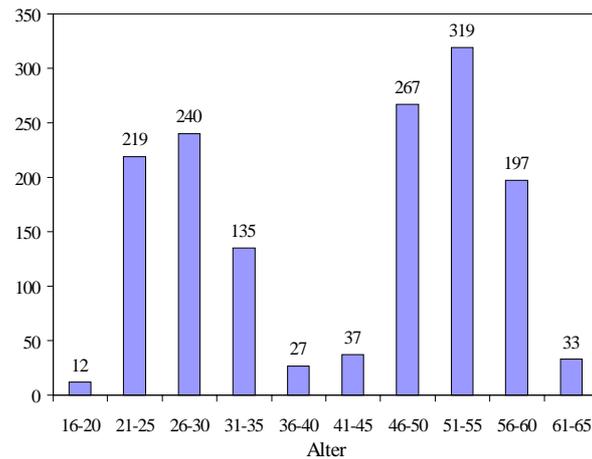
Im alltäglichen Geschäft gab es eine derartige Vielzahl von Sitzungen, dass manch einer den Überblick und auch die Motivation längst verloren hatte. Kritische diesbezügliche Stimmen, die längst auch die Werkleitung erreicht hatten, wurden jedoch nicht gehört. Immerhin hatte man sich dort von der Formalisierung bestimmter kommunikativer Vorgänge eine bessere Wirkung der Besprechungen erhofft. Anhand verschiedener Unterlagen konnte demgegenüber belegt werden, dass durch den Abzug mehrerer Mitarbeiter in mehrtägige Workshops manche Abteilungen fast stillgelegt wurden, wo schon das Tagesgeschäft kaum zu bewältigen war. Nachweisbar war auch, dass die Qualitätszirkel im Unterschied zu anderen Sitzungstypen dezentral verwaltet und nur unzureichend dokumentiert wurden, was bereits im Vorfeld zu Verwirrungen führte. Einzelne Techniker erfuhren im Raucherzimmer, dass sie in einer Stunde einen Qualitätszirkel zu leiten hatten, für den sie die volle Verantwortung trugen.

Für die Entwicklung von Strategien wurden im Bericht die Einzelaussagen von Mitarbeitern (ohne namentliche Nennung) gebündelt und mit Beobachtungen sowie mit Daten aus den schriftlich vorliegenden Materialien verglichen. Dies führte zu der Formulierung einer begründeten Kritik und zu der Formulierung von Ansätzen zum zielgerechten Einsatz jeweiliger kommunikativer Instrumentarien (Besprechungstypen), insbesondere hinsichtlich der Auswahl der Workshops und deren personeller Zusammensetzung. Auffallend war in dem Betrieb der hohe Anteil formalisierter Besprechungen, also jener Sitzungen, für die fixe und obligatorische Vorgaben für Einberufung, Teilnehmerkreis, Protokollierung und Präsentation existierten. Eine Gesamttendenz des Berichts bestand darin, die Notwendigkeit solcher Sitzungen zu überprüfen, um nach Möglichkeit kostengünstigere Varianten vorzuschlagen.

4.3 Welche Berücksichtigung müssen Faktoren der aktuellen Personalsituation zur Steigerung der Kommunikationseffizienz finden?

In Zusammenhang mit der Soziostruktur der Belegschaft waren in dem spanischen Werk zwei zentrale Beobachtungen möglich. Einerseits fällt bei der Alterskurve der Belegschaft in diesem Betrieb ein starker Knick in der Mitte auf. Während man idealerweise von einer Glockenkurve ausgehen würde, zeugt der Knick von reduzierten Einstellungszahlen in den siebziger Jahren. Dieses Ungleichgewicht, das entsprechende Bezeichnungen der Mitarbeiter für jeweils die Gruppe der 'Alten' und der 'Jungen' widerspiegeln, fand ihren Niederschlag auch im kommunikativen Verhalten der Mitarbeiter. Für die Älteren ließ sich bereits aufgrund einfacher Beobachtungen ein reservierterer Umgang mit den genannten kommunikativen Instrumentarien belegen. Die Jüngeren starteten mehr Initiativen im Gespräch, hatten größere Redeanteile und wichen bei Problemdefinitionen weniger häufig auf Rechtfertigungsstrategien aus.

Eine andere Beobachtung betraf Unterschiede der Mitarbeiter im Vergleich von Abteilungen. Für Mitarbeiter in der Verwaltung war z.B. eine ungleich schwächere Vorbereitung auf formalisierte kommunikative Prozesse als für Mitarbeiter in der Produktion belegbar. Dies rührte daher, dass man die Instrumentarien, also etwa die unterschiedlichen Workshops, zuallererst in der Produktion eingeführt hatte, wo man sie als wichtiger erachtete. Ein Problem entstand im Zusammen-



Altersstruktur der Belegschaft

treffen von Mitarbeitern dieser Bereiche. Bei einem Qualitätszirkel war z.B. in der Regel dann ein Einkäufer (Verwaltungsmitarbeiter) anwesend, wenn an dem in der Produktion aufgetretenen Problem die Qualität von Zulieferteilen Schuld trug. Die Einkäufer waren in solchen Sitzungen durch die ungewohnte Bewältigung von Formvorgaben abgelenkt. So hatten sie beispielsweise einige Probleme damit, das Protokoll zu führen, für das ein bestimmtes Formblatt vorgeschrieben war. Ferner gab es Unterschiede in den allgemeinen kommunikativen Gewohnheiten, die innerhalb der Verwaltung bzw. der Produktion gepflegt wurden. Zwischen den unterschiedlichen Produktionseinheiten herrschte ein steter, relativ intensiver kommunikativer Austausch, während in der Verwaltung bestimmte Einheiten in demselben Raum nebeneinander saßen, ohne dass die Mitarbeiter ein Wort miteinander sprachen. Dies war durch die Entwicklung der Abteilungen begründet und durch die Abschottungspolitik eines Abteilungsleiters in der Verwaltung, der zwei Monate vor meinem Eintreffen abgelöst worden war. Meine Verbesserungsvorschläge adressierte ich in diesem Fall noch während meines Aufenthalts an die kommissarischen Leiter dieser Einheiten, die innerhalb von acht Tagen periodische Besprechungen mit den betroffenen Mitarbeitern einführen.

Im Hinblick auf die Sozialstruktur des Betriebs und die personellen Zusammensetzungen von Arbeitsgruppen wurden im Bericht Homogenisierungen vorgeschlagen: einerseits hinsichtlich der altersmäßigen Zusammensetzung der Gruppen, andererseits hinsichtlich des Ausbildungsstands. Vor allem plädierte ich für eine betriebsweit ausgewogenere Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Umgang mit den im Betrieb verwendeten kommunikativen Instrumentarien.

5. Fazit

Die vorliegende Arbeit diskutierte Grundlagen einer Ethnographie der Unternehmenskommunikation, die eine holistische Perspektive auf das Unternehmen verlangt und die mit Hilfe vielfältiger Feldforschungsmethoden sozial signifikante Elemente des Interagierens im innerbetrieblichen Kontext herausfiltert. Aus der Ethnographie des Unternehmens, die mit dem Ziel einer soziolinguistischen Beschreibung der Kommunikation durchgeführt wird, können Verbesserungsvorschläge resultieren, die dem Unternehmen unmittelbar zunutze sind. Diese Vor-

schläge berühren unterschiedliche gesprächskonstitutive Ebenen, z.B. Rederechtsregelungen und das Abwickeln komplexer interaktiver Muster in bestimmten Gesprächen. Sie können weiter im Hinblick auf Verbesserungen der kommunikativen Infrastruktur im Unternehmen formuliert werden. Schließlich können sie zu Ansätzen für die Personalentwicklung in der Organisation führen und reichen damit in den Bereich der Unternehmenspolitik hinein.

Der Bericht an den Betrieb basierte auf soziolinguistisch-ethnographischen Beobachtungen. Diese Beobachtungen stellen einerseits relativ rasch aufbereitete Daten dar. Für die folgende (diskurs-)linguistische Arbeit besteht deshalb zwar ein Bedarf an weiteren analytischen Prozessierungen der Daten. Für das Unternehmen kann die schnelle Rückmeldung in Form eines kritischen, soziolinguistischen Berichts jedoch von Vorteil sein. Andererseits werfen die Beobachtungen und ihre Systematisierung Fragen auf, die auch die linguistische Methodologie betreffen. Die Orientierung des Linguisten im Forschungsfeld 'Unternehmen', z.B. in Zusammenhang mit der Determination seines Untersuchungsobjekts, kann von der ethnologischen Feldforschungsmethodologie profitieren. Immerhin ist die Untersuchung der Sprachverwendung in sozialen Gemeinschaften grundsätzlich an sozial-symbolischen Elementen des Kommunizierens interessiert und der Zugriff auf partikuläre Einheiten in der organisationalen Kommunikation sollte günstigerweise nicht a priori, sondern im Zusammenhang mit Kontextanalysen erfolgen. Schließlich bringt die 'kontrollierte' Integration kontextueller Daten in die linguistische Analyse Probleme mit sich, die unter Umständen nur im Rahmen einer ethnographischen Methodologie zu lösen sind.

Die vorliegende Arbeit versuchte zu verdeutlichen, dass Linguisten in der Lage sind, Aussagen zur kommunikativen Infrastruktur im Unternehmen zu machen, die zu Kostenersparnissen in nicht unerheblichem Umfang führen können. Angesichts einer immer dringlichen Zeitfrage im Unternehmen, angesichts der Regresspflicht gegenüber den Informanten und angesichts des Bedarfs an organisationslinguistischer Professionalisierung ist die Linguistik in theoretischer und methodologischer Hinsicht vor die Aufgabe gestellt, den Gegenstand soziolinguistischer Unternehmensforschung weiter auszudifferenzieren.

6. Literatur

- Agar, Michael H. (1980): *The Professional Stranger. An Informal Introduction to Ethnography*. San Diego/London: Academic Press.
- Aguirre Baztán, Angel (1995): *Etnografía en la empresa*. In: Aguirre Baztán, Angel (ed.) (1995): *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Barcelona: Ed. Boixareu Universitaria, 329-336.
- Boutet, Josiane / Gardin, Bernard / Lacoste, Michèle (1995): *Discours en situation de travail*. In: Maingueneau, Dominique (ed.) (1995): *Les analyses du discours en France (= Langages 117-1995)*, 12-31.
- Brünner, Gisela (2000): *Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen*. Tübingen: Niemeyer.
- Brünner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (Hg.) (1999): *Angewandte Diskursforschung*. 2 Bände. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Deppermann, Arnulf (2000): Ethnographische Gesprächsanalyse. Zum Nutzen einer ethnographischen Erweiterung für die Konversationsanalyse. In: Gesprächsforschung 1, 96-124 (www.gespraechsforschung-ozs.de).
- Ehlich, Konrad / Wagner, Johannes (Hg.) (1995): The discourse of business negotiation Berlin/New York: de Gruyter.
- Fiehler, Reinhard / Sucharowski, Wolfgang (Hg.) (1992): Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gamst, Frederick (1980): Toward a Method of Industrial Ethnology. In: Rice University Studies 66,1, 15-42.
- Geertz, Clifford (1995): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt: Campus.
- Götz, Irene / Moosmüller, Alois (1992): Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen – Industriebetriebe als Forschungsfeld der Völker- und Volkskunde. In: Schweizerisches Archiv für Volkskunde 88, 1-30.
- Goffman, Erving (1974): Frame Analysis. An Essay of the Organization of Experience. New York: Harper.
- Gregory, Kathleen L. (1983): Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. In: Administrative Science Quarterly 28, 359-376.
- Hymes, Dell (1979): Soziolinguistik. Zur Ethnographie der Kommunikation. Frankfurt: Suhrkamp.
- Lacoste, Michèle (1995): Parole, action, situation. In: Boutet, Josiane (ed.) (1995): Paroles au travail. Paris: L'Harmattan. 23-44.
- Luckmann, Thomas (1996): Überlegungen zur Theorie kommunikativer Gattungen. (= Arbeitspapier 3 des SFB 511: Literatur und Anthropologie). Univ. Konstanz.
- Lüdtke, Hartmut (1988): Beobachtung. In: Ammon, Ulrich / Dittmar, Norbert / Mattheier, Klaus J. (Hg.) (1987-88): Soziolinguistik. Berlin / New York: de Gruyter. Zweiter Halbband. 911-922.
- Menz, Florian (2000): Selbst- und Fremdorganisation im Diskurs. Interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Müller, Andreas P. (ersch.): Kommunikative Stile in organisationalen (Sub-)Kulturen. In: Kotthoff, Helga (Hg.) (ersch.): Kulturen im Gespräch.
- Müller, Andreas P. (i.V.): Ethnolinguistische Studien zur Kommunikation in Unternehmen.
- Neuberger, Oswald (1987): Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Novak, Andreas (1994): Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur. Bonn: HoloS.
- Sarangi, Srikant / Roberts, Celia (1999): The dynamics of interactional and institutional orders in work-related settings. In: Sarangi, Srikant / Roberts, Celia (ed.) (1999): Talk, Work and Institutional Order. Discourse in Medical, Mediation and Management Settings. Berlin / New York: de Gruyter. 1-57.

- Schwartzman, Helen B. (1993): *Ethnography in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Spranz-Fogasy, Thomas / Deppermann, Arnulf (ersch.): *Teilnehmende Beobachtung in der Gesprächsanalyse*. In: Antos, Gerd / Brinker, Klaus / Heinemann, Wolfgang / Sager, Sven F. (Hg.) (ersch.): *Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*. 2 Bde. Berlin / New York: de Gruyter.
- Wittel, Andreas (1996): *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie*. Berlin: Sigma.

Dr. Andreas P. Müller
Universität Mannheim
Romanistik II / Linguistik
D – 68131 Mannheim
andreas.mueller@split.uni-mannheim.de

Veröffentlicht am 5.3.2001

© Copyright by GESPRÄCHSFORSCHUNG. Alle Rechte vorbehalten.