

FREIE WISSENSCHAFTLICHE ARBEIT ZUR ERLANGUNG
DES GRADES **MASTER OF ARTS** IM STUDIENGANG
ANGEWANDTE SPRACHWISSENSCHAFT:
KOMMUNIKATION UND FREMDSPRACHEN IM BERUF

**DIE AUFTRAGSKLÄRUNG IM RAHMEN DES
PROJEKTMANAGEMENTS:
EIN GESPRÄCHSANALYTISCHER ZUGANG**

EINGEREICHT: **SEPTEMBER 2012**

EINGEREICHT VON: **LISA SENDATZKI (B.A.)**

INHALT

INHALT	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
TABELLENVERZEICHNIS	III
TRANSKRIPTIONSVERZEICHNIS.....	IV
1 EINLEITUNG	1
1.1 Erarbeitung der wissenschaftlichen Fragestellung & Zielsetzung.....	2
1.2 Vorgehensweise	4
2 STUDIES OF WORK: GRUNDLAGEN UND GRUNDBEGRIFFE	6
2.1 Studies of Work & Ethnomethodologie.....	6
2.1.1 Strukturmerkmale.....	8
2.1.2 Analysemethode(n)	10
2.2 Untersuchungsbereiche	11
2.3 Mehrwert der Studies of Work für diese Arbeit.....	13
3 KOMMUNIKATION IN ORGANISATIONEN.....	15
3.1 Aspekte der Organisationsforschung	15
3.2 Organisationale Kommunikation	18
3.2.1 Formen der mündlichen Kommunikation in Wirtschaftsorganisationen.....	22
3.2.2 Arbeitsbesprechungen.....	26
3.2.2 Besprechungen mit dem Ziel der „Aufklärung“	28
4 GESPRÄCHSKONSTITUTION & DEREN UNTERSUCHUNG	30
4.1 Merkmale der mündliche Kommunikation	30
4.1.1 Die Einheit ‚Gespräch‘	30
4.1.2 Verstehensprozesse im Gespräch.....	31
4.1.3 Sprachliche Muster	33
4.2 Gesprächspraktiken	34
4.3 Zur Untersuchung von Gesprächen.....	36

4.4 Aussicht auf die empirische Analyse	39
5 PLANUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	40
5.1 Einordnung des empirischen Vorhabens.....	40
5.2 Gesprächsanalytisches Vorgehen.....	41
5.3 Die empirischen Daten.....	43
6 ANALYSE DER PROJEKT-AUFKLÄRUNG	45
6.1 Ethnographische Rahmenbedingungen.....	45
6.1.1 Projekt-Aufklärung bei <i>FinanzOrg</i>	45
6.1.2 Zuordnung des Analysematerials.....	48
6.2 Differenzierung der Forschungsfrage	51
6.3 Analyse der Gesprächspraktiken.....	52
6.3.1 Vorgehen.....	52
6.3.2 Durchführung der Analyse.....	53
7 ERGEBNISPRÄSENTATION	55
7.1 Praktiken der Projekt-Aufklärung.....	55
7.1.1 Darstellen des Klärungsbedarfs	55
7.1.2 Bearbeiten des Klärungsbedarfs.....	60
7.1.3 Festhalten der Klärungsergebnisse.....	68
7.1.4 Übersicht der Praktiken der Projekt-Aufklärung	71
7.2 Die Projekt-Aufklärung als interaktiver Aushandlungsprozess.....	72
7.3 Konsequenzen für die Praxis.....	74
8 ZUSAMMENFASSUNG & SCHLUSS	76
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....	79
PLAGIATSERKLÄRUNG.....	85

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Dimensionen von Kommunikation in Wirtschaftsorganisationen	23
Abb. 2: IT-Kommunikation: Projekt-Aufklärung in Phasen.....	46
Abb. 3: Gegenüberstellung: Gesprächsteilnehmer und deren Fachkenntnisse	48
Abb. 4: Zuordnung der aufgenommenen Gespräche nach Bereich	49
Abb. 5: Setting Gespräch I <i>Elektronische Prozesse</i>	50
Abb. 6: Setting Gespräch II <i>Warenwirtschaftssystem</i>	50
Abb. 7: Methodisches Ablaufmuster der Projekt-Aufklärung	72

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1 Organisationskonzept nach Habscheid	18
Tab. 2: Ebenen / Aufgabenfelder der Interaktionskonstitution	20
Tab. 3: Überblick gesprächsanalytisches Vorgehen	43
Tab. 4: Übersicht Praktiken der Projekt-Aufklärung	72

TRANSKRIPTIONSVERZEICHNIS

Symbole in Anlehnung an GAT¹

(.)	kurze Pause
(-), (--)	längere Pause (unter einer Sekunde)
(2.5)	Pause mit Zeitangabe
ne:	Vokaldehnung
=	schneller Anschluss
?	Tonhöhenbewegung hochsteigend
-	Tonhöhenbewegung gleichbleibend
;	Tonhöhenbewegung fallend
.	Tonhöhenbewegung tief fallend
()	Wortlaut unverständlich
(alt)	Wortlaut unsicher
((setzt sich))	Handlungs- und Verhaltensbeschreibungen
<< >	Angaben zur Prosodie: len: langsam
[]	Überschneidungen
ak!ZENT!	starke Betonung
ähm äh	Verzögerungssignale

¹ Selting et al. 2009

1 EINLEITUNG

Der Erhalt und Fortbestand von Wirtschaftsorganisationen ist bedingt durch das ständige Streben nach Gewinnmaximierung.² Um diesem Erfordernis gerecht zu werden, bleiben Wirtschaftsorganisationen interne und externe „Stellschrauben“ zur Regulierung, bzw. Optimierung ihrer Tätigkeiten. Die Standardisierung von internen Prozessen und Abläufen haben sich als eine wirksame Maßnahme der Kostenreduktion erwiesen.³ Sie gestalten die tägliche Arbeit effizienter und effektiver, verringern den Zeitaufwand, gewährleisten Einheitlichkeit und erzielen damit insgesamt bessere Ergebnisse für die Organisationen – soweit die Theorie.

Projektmanagement stellt eine besonders komplexe und häufig anfallende Aufgabe im Alltag von Wirtschaftsorganisationen dar. Sie zeichnet sich durch eine ausgeprägte Arbeitsteilung aus und ist demzufolge hochgradig kommunikationsintensiv.⁴ Um diese anspruchsvollen Vorgänge gemäß dem Standardisierungsprinzip möglichst kontrolliert und erfolgversprechend zu steuern, herrschen in Organisationen Vorgaben, Normen und Regeln für die Durchführung von Projektaktivitäten (häufig als Vorgehensmodelle methodisiert).⁵ Nicht selten lässt sich jedoch feststellen, dass die Standardisierungen den gewünschten Effekt verfehlen: Die Anwendung der Standards ist unsachgemäß oder wird sogar verweigert, die Vorgaben werden umgangen, Aufgaben nach eigenem Ermessen und eigener Intuition bearbeitet. Insgesamt stellt man fest: Projekte weisen (*dadurch?*) häufig Defizite auf oder werden als problembehaftet und schwerfällig empfunden. Dies führt schließlich nicht nur zu einer belastenden Unzufriedenheit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, sondern hat auch genau den gegenteiligen Effekt von Gewinnmaximierung, nämlich finanzielle Einbußen. Die Frage drängt sich auf: Warum werden die vorgegebenen Standards nicht eingehalten?

Um dieser Frage nachzugehen, erscheint es interessant, die Aufgabe des Projektmanagements im Rahmen der ethnomethodologisch basierten Forschungsrichtung *Studies of Work* zu betrachten. Arbeitsvollzüge (wie bspw. Projektmanagement) werden hier als eine Tätigkeit verstanden, die nicht einer vorgegebenen, idealisierten Form entsprechen,

² Brüner 2000: 5

³ Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Standardisierung

⁴ Brüner 2000: 15f

⁵ Vgl. Brüner 2000: 8ff; Orientierungs- und Regulationsfunktion von kooperationsbezogener Kommunikation; Scholl 2007: 534

sondern im Moment der Ausführung unter Berücksichtigung der situativen Umstände von den Beteiligten hergestellt werden.⁶ Gemäß dieser Forschungsperspektive bilden Erkenntnisse über die situative Ausführung einer Tätigkeit die Grundlage, auf der standardisierte Vorgehensmodelle gestaltet werden können: Über die Untersuchung organisationaler Arbeitsvollzüge lässt sich herauszufinden, wie bestimmte Aufgaben im situativen Vollzug bewältigt werden, um daraufhin zu verstehen, welche Anforderungen und Bedürfnisse die dafür zu entwerfenden Normen und Regeln (= Vorgehensmodelle) erfüllen müssen. Menschen verfügen demnach über eine in Praktiken eingelassene Alltagsexpertise, die im Gestaltungsprozess von organisationalen Vorgaben berücksichtigt werden muss.

Die spezielle Aufgabe des Projektmanagements stellt weniger eine praktisch-handwerkliche als überwiegend eine kommunikationsbasierte organisationale Tätigkeit dar. Als besonders kommunikationsintensiv erweist sich der initiale Prozessschritt der Projekt-Aufklärung, klassischerweise als „Auftragsklärung“ bezeichnet. Hier setzt das Interesse dieser Arbeit an: Auf Grundlage der *Studies of Work* soll eine gesprächsanalytische Untersuchung von Arbeitsvollzügen in Wirtschaftsorganisationen am Beispiel des Projektmanagements durchgeführt werden und damit Erkenntnisse über die Tätigkeit der Projekt-Aufklärung bringen.

1.1 Erarbeitung der wissenschaftlichen Fragestellung & Zielsetzung

Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel *Die Auftragsklärung im Rahmen des Projektmanagements: Ein gesprächsanalytischer Zugang* beschäftigt sich mit dem Phänomen von interner Kommunikation im Rahmen von Wirtschaftsorganisationen. Im Mittelpunkt steht dabei die mündliche Kommunikation in ihrer Funktion als soziale Handlung, als Lösung von organisationalen Aufgaben und damit als konstitutiver Bestandteil von Wirtschaftsorganisationen.⁷ Die kommunikative Aufgabe, die hier in den Blick genommen wird, ist die Tätigkeit des Projektmanagements, insbesondere der interaktive Prozess der Bestimmung und Aushandlung eines bestimmten Projekt-Kontents – die Projekt-Aufklärung. Sie bildet den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

⁶ Grundsatz der Ethnomethodologie nach Garfinkel / Sacks 1976; Garfinkel 1986; Bergmann 2005

⁷ Brünner 2000: 5

Die oben vorgestellte Problematik der Ablehnung von standardisierten Vorgehensmodellen im Bereich des Projektmanagements lässt sich als Ausgangspunkt und hinführende Fragestellung beschreiben:

Warum werden organisationale Vorgaben zur systematischen Durchführung von Projektaktivitäten in der praktischen Durchführung nicht eingehalten und angewandt?

Um sich der Aufklärung dieser Frage anzunähern, sieht diese Arbeit eine Untersuchung auf Grundlage der ethnomethodologisch begründeten Theorie der *Studies of Work* vor. Ausgehend von der Idee, dass Arbeitstätigkeiten nicht nach idealisierten Normen und Regeln ausgeführt, sondern im situativen Vollzug durch bestimmte Fertigkeiten und Praktiken hergestellt werden, ist das zentrale Bestreben der *Studies of Work* eben diese Fertigkeiten und Praktiken zur situativen Herstellung einer Tätigkeit zu ermitteln.⁸ Für die übergeordnete Fragestellung ergeben sich daraus zweierlei Resultate: (1) Zum Einen dienen die kommunikativen Praktiken einer Gegenüberstellung zu den standardisierten normativen Vorgaben. Der daraus gezogene Vergleichswert ermöglicht eine Einschätzung der tatsächlichen Umsetzbarkeit, weist auf eventuelle Mängel der normativen Vorgaben hin und klärt somit die Frage nach deren Ablehnung. (2) Zum Anderen zeigen die ermittelten Praktiken die jeweiligen Bedürfnisse und Anforderungen der Arbeitstätigkeit auf und dienen damit als zuverlässige Quelle für die (Neu-) Gestaltung von standardisierten Vorgehensmodellen. Durch Anpassung an die jeweiligen Bedürfnisse und Anforderungen der Arbeitstätigkeit versprechen die Vorgehensmodelle folglich mehr Akzeptanz und Anwendung im Arbeitsalltag.⁹

Die Ermittlung der kommunikativen Praktiken zur Erfüllung der Aufgabe des Projektmanagements rückt darum ins Zentrum dieser Arbeit. Dass die Projektmanagementtätigkeit jedoch nicht in ihrer Gänze Teil der Untersuchung sein können, bedingt der formale Rahmen dieser Arbeit. Demzufolge soll der Untersuchungsgegenstand hier auf den projekt-initiativen Schritt der sogenannten „Auftragsklärung“ beschränkt werden. Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit lautet:

Welcher kommunikativen Praktiken bedienen sich die Beteiligten in der mündlichen Interaktion, um die organisationale Aufgabe der Projekt-Aufklärung zu bewältigen?

⁸ Bergmann 2005: 640

⁹ Vgl. Hartung 2004: 299f

Das Ziel dieser Arbeit ist somit das Herausarbeiten der kommunikativen Praktiken und Fertigkeiten, mit denen die organisationale Aufgabe der Projekt-Aufklärung durch den Einsatz von mündlicher Kommunikation bewältigt wird. Anhand von authentischen Gesprächen zur „Projekt-Aufklärung“ soll dazu eine empirische Analyse durchgeführt werden, die ermöglicht diese Praktiken und Fertigkeiten exemplarisch aufzuzeigen.

Für das empirische Vorgehen wird die Gesprächsanalyse¹⁰ eingesetzt. Diese Untersuchungsmethode zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf Grundlage von authentischen Daten arbeitet. Erkenntnisse werden über das Aufzeichnen realer Gespräche in ihrer natürlichen Umgebung, deren anschließende schriftliche Fixierung (Transkription) und Analyse gewonnen. So lässt sich mithilfe der Gesprächsanalyse untersuchen, durch welche natürlichen Verfahren Beteiligte ihre Gespräche organisieren und die Bedeutung ihrer kommunikativen Handlungen anzeigen.¹¹ Diese Methode verspricht ein Explizit-Machen von implizitem Wissen und ermöglicht damit das Herausarbeiten der kommunikativen Praktiken zum Vollzug der Aufgabe „Projekt-Aufklärung“. Verfolgt wird damit ein problemtheoretischer Analyseansatz, der gemäß der zentralen Fragestellung auf solche kommunikative Praktiken fokussiert, die zur Lösung der Interaktionsaufgabe „Projekt-Aufklärung“ führen. Weiterhin werden, soweit nötig, auch ethnographische Daten in die Analyse miteinbezogen.

1.2 Vorgehensweise

Um das oben vorgestellte Problem zu bearbeiten, ergeben sich **drei Untersuchungsbe-
reiche**, die miteinander korrelieren und die theoretische Grundlage für den Untersuchungsgegenstand bilden: die *Studies of Work* als Theorie für die Untersuchung von Arbeitsvollzügen, die Organisation als sozialer und lokaler Rahmen, in dem Kommunikation und Arbeitsvollzüge stattfinden sowie die mündliche Kommunikation, deren Prinzipien des gegenseitigen Verstehens und Analysemethoden.

An die Einleitung und Erläuterung der hier zu bearbeitenden Forschungsfrage schließt sich somit zunächst die theoretische Erarbeitung des Untersuchungsblickwinkels sowie geeigneter Untersuchungswerkzeuge an. **Kapitel 2** befasst sich mit der Präsentation der *Studies of Work*. Diese Forschungsdisziplin bildet den Ausgangspunkt und die Grundla-

¹⁰ Der Begriff „Gesprächsanalyse“ ist allgemein gehalten, da der hier gewählte Ansatz verschiedene methodische „Glaubenssätze“ der Analyse von Gesprächen mit einbezieht (vgl. Kap. 4)

¹¹ Deppermann 2004a: 296f

ge der theoretischen Überlegungen zur Bearbeitung des vorliegenden organisationalen Problems und zeigt als methodische Herangehensweisen die authentische Datensammlung von Gesprächsmaterial auf. In **Kapitel 3** folgt die Betrachtung von Kommunikation in Organisationen, die nach einem kurzen chronologischen Überblick zur Organisationstheorie den Zusammenhang von Kommunikation und Organisation sowie die verschiedenen Formen von mündlicher Kommunikation in Organisationen darstellt. **Kapitel 4** beschäftigt sich daraufhin mit den Grundlagen der Gesprächsforschung und führt von den Eigenschaften mündlicher Kommunikation über den Verstehensprozess bis hin zur Präsentation von linguistischen Kategorien. Daran anschließend werden die Methoden zur Analyse von Gesprächen erläutert und ihr Nutzen für die nachfolgende Untersuchung dargelegt.

Mit **Kapitel 5** beginnt der empirische Teil der Arbeit. Hier wird zunächst die praktische Herangehensweise an die Analyse konkretisiert und strukturiert dargestellt. In **Kapitel 6** schließt sich die konkrete Analyse an, indem zunächst die empirischen Rahmenbedingungen des Feldzugangs beschrieben sowie mit Unterstützung von bildlichen Übersichten veranschaulicht werden. Daraufhin erfährt die Forschungsfragestellung noch einmal eine Konkretisierung, die zu einer strukturierten Vorgehensweise beitragen soll. Darauf folgt die Beschreibung der Analysedurchführung. **Kapitel 7** umfasst die Präsentation der Ergebnisse, die sich anhand von Transkripten als Belegexemplaren vollzieht. Ebenso werden hier eine schlussfolgernde Übersicht zum Vollzug der Projekt-Aufklärung und deren ermittelten Praktiken abgebildet sowie Konsequenzen für die organisationale Praxis erläutert. Die Arbeit schließt mit einem resümierenden Schlussteil in **Kapitel 8**.

2 STUDIES OF WORK: GRUNDLAGEN UND GRUNDBEGRIFFE

Um das oben vorgestellte Problem in Wirtschaftsorganisationen zu bearbeiten, bietet sich als wissenschaftliche Grundlage ein Forschungsbereich an, der sich in den letzten Jahren unter dem Namen *Studies of Work* herausgebildet hat.¹² Unter Einbezug der soziologischen Ideen zum sozialen Handeln nach *Garfinkel* und gesprächslinguistischer Untersuchungsmethoden beschäftigen sich die *Studies of Work* mit der „genauen Erfassung, Beschreibung und Analyse von Arbeitsvollzügen“¹³ im Rahmen von Institutionen und Organisationen. Dieses Kapitel soll die Forschungsrichtung in ihren theoretischen Grundzügen und wesentlichen Eigenschaften vorstellen. Ziel ist es, die Bedeutung der *Studies of Work* als Grundlage für diese Arbeit herauszuarbeiten und zu zeigen, auf welche Weise sie einen Beitrag leisten, Arbeitstätigkeiten in Wirtschaftsorganisationen zu untersuchen.

2.1 Studies of Work & Ethnomethodologie

Die Forschungsrichtung *Studies of Work* beschäftigt sich mit den Arbeitsvollzügen von Menschen in sozialen Bereichen, vorzüglich in Bereichen der Arbeitswelt, wie Institutionen und Wirtschaftsorganisationen.¹⁴ Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht dabei die Frage, welche Kenntnisse und Fertigkeiten Menschen bei der Durchführung einer bestimmten Tätigkeit oder Aufgabe einsetzen, um auf sinnvolle Weise diese Tätigkeit oder Aufgabe zu bewältigen.¹⁵

„Die ‚Studies of Work‘ zeichnen sich aus durch das Bemühen, über genaue Erfassung, Beschreibung und Analyse von realen Arbeitsvollzügen die situativen verkörperten Praktiken zu bestimmen, in denen sich die für diese Arbeit spezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten materialisieren. Damit rücken Arbeitstätigkeiten in ihrer gegenständlichen, zeitlichen und sozialen Organisation ins Zentrum der Aufmerksamkeit.“ **Bergmann 2005: 639**

Für die Untersuchung von Bedeutung sind nicht etwa normierte, idealisierte Vorstellungen von Arbeitstätigkeiten (*So soll es idealerweise gemacht werden*), sondern die wirkliche, reale Arbeitspraxis, wie sie sich im Moment der Ausführung darstellt (*So wird es tatsächlich gemacht*). Damit rücken genau solche menschlichen Fähigkeiten in den Fo-

¹² Vgl. auch *Workplace Studies* (vgl. Heath / Luff 2000; Luff / Hindmarch / Heath 2000; Knoblauch / Heath 1999) und *Kommunikation in Institutionen* (vgl. Iedema / Wodak 2005)

¹³ Bergmann 2005: 639

¹⁴ Vgl. Iedema / Wodak 2005: 1607ff

¹⁵ Bergmann 2005: 639

kus, die in die alltäglichen Arbeitstätigkeiten als unhinterfragte, selbstverständliche Kompetenzen einfließen.¹⁶

Die *Studies of Work* stützen sich für die Erforschung von Arbeitsvollzügen auf die theoretischen Annahmen der *Ethnomethodologie*. Dabei handelt es sich um eine soziologische Denkrichtung und Disziplin, begründet durch den Soziologen *Harold Garfinkel*. Er fragt, wie es möglich ist, dass Menschen in der Lage sind, Alltagshandlungen sinnvoll miteinander zu vollziehen und dadurch soziale Wirklichkeit herzustellen.¹⁷

“[...] the conditions under which a person makes continuous sense of the world around him.” **Garfinkel 1952: 1**

Der wesentliche Gedanke dabei ist, dass soziale Wirklichkeit nicht unabhängig von den Mitgliedern einer Gesellschaft als „objektiv messbare Größe“ existiert, sondern erst durch deren Handlungen als solche hervorgebracht wird.¹⁸ In einem konkreten Beispiel gesprochen: Was tut ein Mensch, um beim Bäcker fünf Brötchen zu kaufen? Wie versteht der Bäcker, dass ein Mensch ihm fünf Brötchen abkaufen möchte? Welche Handlungen sind nötig, um das Ereignis „fünf Brötchen beim Bäcker kaufen“ in der Realität durchzuführen und soziale Wirklichkeit daraus zu machen?

Eine Antwort darauf liefert die Ethnomethodologie mit der Erklärung, dass Intersubjektivität, das gegenseitige Verständnis über einen Sachverhalt (z.B. 5 Brötchen kaufen), immer in Anlehnung an die aktuelle Situation von den Interaktionsbeteiligten hervorgebracht wird. Soziale Wirklichkeit ist demnach ein **interaktives Konstrukt**, das erst im Moment der Ausführung selbst und durch die jeweils daran Beteiligten erzeugt wird.¹⁹ *Bergmann* spricht dabei von einer Wirklichkeit als „**Vollzugswirklichkeit**“²⁰.

„The stability of the social world, from this standpoint is not due to an eternal structure but to situated actions that create and sustain shared understanding on specific occasion of interaction“ **Suchman 2007: 83**

„[Wirklichkeit entsteht] ausschließlich über die zwischen den Menschen ablaufenden Interaktionen: nur im alltäglich-praktischen Handeln ‚verwirklicht‘ sich gesellschaftliche Wirklichkeit“ **Bergmann 1981: 12**

¹⁶ Bergmann 2005: 643

¹⁷ Vgl. Weingarten / Sack 1976: 10; Schneider 2002; 14

¹⁸ Domke 2006: 55

¹⁹ Schneider 2002: 28f

²⁰ Bergmann 1994: 6

Nach Ansicht der Ethnomethodologie vollzieht sich eine solch lokale Ausführung sozialer Handlungen nicht irgendwie, sondern gemäß „formaler Strukturen“²¹. Gesellschaftsmitglieder verfügen über ein geteiltes Wissen (Common Sense), das sich in den formalen Strukturen widerspiegelt und mit dem es ihnen gelingt, einander anzuzeigen, wie ihr Tun, ihre Handlungen zu verstehen sind.²² Ziel der Ethnomethodologie ist darum, die formalen Strukturen aufzudecken, derer Menschen sich im Alltag bedienen, um auf diese Weise Einblick in den weitgehend unbewusst ablaufenden, konstitutiven Prozess des Alltagshandelns zu erhalten.²³

Die *Studies of Work* verdichten diese ethnomethodologischen Annahmen zur Herstellung sozialer Wirklichkeit und sehen die lokale Produktion und die Verwendung spezieller Praktiken nicht als isoliert voneinander, sondern als unteilbare Einheit: menschliche Handlungen werden als mit der sozialen Situation verstrickte „**embodied practices**“ verstanden.²⁴ Darüber hinaus wenden die *Studies of Work* die ethnomethodologischen Grundgedanken auf den Bereich professioneller Tätigkeiten und organisationaler Arbeitsvollzüge an und bestimmen darin ihren Untersuchungsgegenstand:

„Gegenstand der „Studies of Work“ ist das verkörperte Wissen, das sich in der selbstverständlichen Beherrschung kunstfertiger Praktiken materialisiert und das für die erfolgreiche Ausführung einer bestimmten Arbeit konstitutiv ist.“ **Bergmann 2005: 639f**

Die „kunstfertigen Praktiken“ bilden also einen Schlüssel zum Wissen über die Bewältigung von im (beruflichen) Alltag automatischen und unbewusst ausgeführten Interaktionsaufgaben und dienen so als verlässliche Quelle für die „empirische Analyse von Kompetenzsystemen“²⁵. Auf Basis welcher speziellen Merkmale die „kunstfertigen Praktiken“ entstehen, erklärt das nachfolgende Unterkapitel.

2.1.1 Strukturmerkmale

Um die ethnomethodologische Idee hinter den *Studies of Work* zu konkretisieren, werden im Folgenden Strukturmerkmale vorgestellt, die sich als wesentlich für die Ausführung von Handlungen erweisen. Sie erklären das Funktionieren der interaktiven, lokalen Herstellung sozialer Wirklichkeit:

²¹ Garfinkel / Sacks 1976, Bergmann 1994: 6

²² Bergmann 2005: 642

²³ Bergmann 2005: 639; Schneider 2002: 14 nach Garfinkel 1967: 35

²⁴ Vgl. Bergmann 2005: 642, Müller 2006: 12f

²⁵ Bergmann 2005: 640

Was ein Mensch als seine soziale Umwelt und alltägliche Wirklichkeit wahrnimmt (z.B. Brötchen kaufen, an einer Besprechung teilnehmen, etc.), ist das jeweils lokal erzeugte Produkt eines interaktiven Prozesses der Aushandlung zwischen den beteiligten Gesellschaftsmitgliedern („**interactive achievement**“).²⁶ Demgemäß lassen sich jegliche Art von Handlungen nicht in Bezug auf festgelegte Regeln und Normen beschreiben, sondern als eine situativ adaptierte Version dergleichen: Die theoretischen Kenntnisse über eine Tätigkeit (z.B. Wie kauft man Brötchen?) werden im Moment ihrer praktischen Ausführung, entsprechend der gegebenen Situation und Umstände, interpretiert und realisiert.²⁷ Damit erweist sich die Herstellung von sozialer Wirklichkeit als grundsätzlich **indexikalisch**, da sie in Abhängigkeit von Situation und Kontext entsteht und auch nur unter Einbezug dieser Situativität verstanden und gedeutet werden kann.²⁸ *Suchman* hat für diese Erscheinung den Begriff „**situated action**“ geprägt.²⁹ Sie weist darauf hin, „dass Pläne, Skripte, Regeln und ähnliches wesentlich von den Umständen abhängen, unter denen sie realisiert werden. Sie stellen weniger Leitfäden für Handlungen dar als Ressourcen, auf die Handelnde zurückgreifen, um ihr Handeln zu organisieren und das Handeln anderer zu interpretieren“³⁰. Für die Ausführung von Handlungen und Tätigkeiten müssen die Beteiligten folglich über Fertigkeiten verfügen, die sie befähigen, eine solch situative Anpassung von theoretischen Kenntnissen vorzunehmen.³¹ Diese Fertigkeiten materialisieren sich in den sogenannten „**accounting practices**“: „die elementaren Bemühungen der Akteure, im Vollzug von Handlungen immer auch für deren Verstehbarkeit, Plausibilität und Intelligibilität – also deren „**accountability**“ Sorge zu tragen“³². Die *accounting practices* erfüllen eine Doppelfunktion: Durch ihre Gestaltung und situative Ausführung sind sie sowohl konstitutiv als auch charakteristisch für die jeweils zu bewältigende Tätigkeit. Sie verfügen damit über die Eigenschaft der **Reflexivität**, da sie „in der Art und Weise ihrer Realisierung ihre eigene Erkennbarkeit, Beschreibbarkeit, Sinnhaftigkeit hervorbringen“³³.

Die Komponenten Indexikalität (1) und Reflexivität (2) wirken bei der Herstellung sozialer Wirklichkeit zusammen. So kann folgendes Resümee ihres Zusammenspiels ge-

²⁶ Bergmann 1994: 6

²⁷ Bergmann 2005: 639; Schneider 2002: 43ff

²⁸ Auer 1999: 132ff

²⁹ Suchman 1987; 2007

³⁰ Knoblauch / Heath 1999: 167

³¹ Vgl. Müller 2001: 1203

³² Bergmann / Quasthoff 2010: 25

³³ Bergmann 2005: 640

zogen werden: **Die Art und Weise (2) der kontext- und situationsbezogenen Anpassung von Regeln und Normen (1) bei der Ausführung einer Handlung liefert gleichzeitig Hinweise darauf, wie die ausgeführte Handlung zu verstehen ist (2).**³⁴

Indexikalität wie Reflexivität erweisen sich demnach als die beiden fundamentalen Konzepte, die es Menschen ermöglichen, ein wechselseitiges Verständnis zu erreichen und Intersubjektivität herzustellen.³⁵ Sie vereinen und materialisieren sich in den accounting practices: Praktiken, auf die Menschen bei der Verrichtung einer bestimmten Aufgabe zurückgreifen und die sich im Vollzug der Aufgabe wiederum als konstitutiv für diese spezielle Tätigkeit erweisen.³⁶ Eben diese Praktiken als von Arbeitstätigkeiten in Organisationen durch eine Analyse sichtbar und nachvollziehbar zu machen, ist das Ziel der *Studies of Work*.

2.1.2 Analysemethode(n)

Für die methodische Herangehensweise der Analyse von Arbeitsvollzügen stellt sich das Problem, dass die zu ermittelnden Praktiken (accounting practices) auf implizitem Wissen beruhen und daher unbewusst ausgeführt und wahrgenommen werden. Zwar sind die Praktiken beobachtbar, doch werden sie von den Beteiligten als selbstverständlich hingenommen und bleiben daher unbemerkt – „seen but unnoticed“³⁷. Aus diesem Grund bringt bspw. eine einfache interviewbasierte Abfrage nicht die gewünschten Ergebnisse. Angestrebt wird eine Erhebungsmethode, die die Fixierung von natürlichen, nicht-konstruierten Arbeitsvollzügen ermöglicht. Dafür wird am häufigsten auf die Konversationsanalyse, eine Art der Gesprächsanalyse³⁸, zurückgegriffen. Durch Ton- oder Videoaufzeichnungen werden reale Arbeitsvollzüge dokumentiert und mithilfe von Transkription für eine eingehende Untersuchung fruchtbar gemacht. Ziel der Analyse ist so, durch Rekonstruktion des Interaktionsgeschehens herauszuarbeiten, wie Form und Funktion von sprachlichen, außersprachlichen und praktischen Handlungen bei der Bewältigung von bestimmten Aufgaben und Tätigkeiten zusammenwirken und so als methodische Lösung dieser Aufgabe oder Tätigkeit fungieren.³⁹

³⁴ vgl. Auer 1999: 133

³⁵ vgl. Auer 1999 :133

³⁶ Bergmann 2005: 639

³⁷ Garfinkel 1967: 6

³⁸ Bergmann 2005: 643f; Gesprächsanalyse als Sammelbegriff für die Richtungen der Konversations-, Diskurs und Dialoganalyse Hausendorf 2001: 971

³⁹ vgl. Bergmann 2001: 923

Während die klassischen konversationsanalytischen Unternehmungen vielfach auf rein sprachliche Phänomene (Sprecherwechsel, Frage-Antwort-Sequenzen, Prinzipien der Gesprächsorganisation) fokussieren,⁴⁰ berücksichtigen die *Studies of Work* ganz bewusst auch Aspekte außerhalb der sprachlichen Interaktion.⁴¹ So sind der Umgang mit bestimmten Instrumenten (Computer, Werkzeuge, Stift und Papier, etc.), die räumliche Organisation der Beteiligten sowie entstandene Bild- und Schriftdokumente Teil der Analyse.⁴² Forscher plädieren außerdem für den Einbezug weiteren, ethnographisch erworbenen Hintergrundwissens, bspw. durch Interviews, schriftliche Dokumente oder Feldzugang. Auf diese Weise können auch Schlüsse gezogen werden, die auf spezifischen Wissensvoraussetzungen gründen und durch die Primärdaten nicht oder nur sehr schwer erkennbar sind.⁴³

Da nicht im Vorhinein gesagt werden kann, in welcher Art von Praktiken sich die zu ermittelnden Fertigkeiten und Kenntnisse genau materialisieren, variieren die eingesetzten Analysemethoden entsprechend dem zu untersuchenden Gegenstand.⁴⁴ Letztlich steht für die *Studies of Work* also nicht ein bestimmtes Analyseverfahren im Mittelpunkt, sondern „die Fähigkeit, die allgemein theoretischen Überlegungen“ zu den Strukturmerkmalen von sozialen Handlungen (Indexikalität und Reflexivität) „methodisch im Hinblick auf den zu untersuchenden Gegenstand umzusetzen“⁴⁵.

2.2 Untersuchungsbereiche

Die *Studies of Work* beziehen für Untersuchungen von Arbeitsvollzügen alle Aspekte mit ein, die sich für die Ausführung einer Arbeit als erforderlich erweisen. Zu diesen Aspekten zählen sowohl die mündliche Interaktion zwischen Individuen als auch alle materiellen Hilfsmittel in Form von schriftlichen Dokumenten, Werkzeugen oder elektrotechnischen Geräten.⁴⁶ Infolgedessen hat sich aus den *Studies of Work* unter dem Namen „Workplace Studies“ eine mittlerweile eigenständige Forschungsrichtung etabliert.⁴⁷ Diese bemüht sich insbesondere um die Aufklärung des menschlichen Umgangs

⁴⁰ vgl. Bergmann 2001

⁴¹ Müller 2006: 13

⁴² Bergmann 2005: 642; Thörle 2005: 29f

⁴³ Iedema / Wodak 2005: 1607; Deppermann 2000

⁴⁴ vgl. Bergmann 2005: 644

⁴⁵ Bergmann 2005: 644; Müller 2001: 1202

⁴⁶ Bergmann 2005: 642

⁴⁷ In der Literatur wird hierfür die Unterscheidung als „marko-“ und „mikrosoziologisch“ getroffen, vgl. Engström / Middelton 1999: 1f; Iedema / Wodak 2005: 1602

mit **Computern und Maschinen** mit dem Ziel, adäquate Lösungen für den Arbeitsalltag entwerfen zu können.⁴⁸

„Workplace studies are concerned with the work, interaction and technology in complex organisational environments. [...] In various ways, they are concerned with how technologies, ranging from complex systems through to mundane tools, feature in the practical accomplishment of organizational activities.“ **Heath / Luff 2000: 8**

Das Auftreten von Problemen im Umgang mit Software-Systemen (bspw. das Informations-System der Londoner Ambulanzen⁴⁹) hat zu dem Bestreben geführt zu ermitteln, welchen Anforderungen technische Geräte und Computersysteme genügen müssen, um Arbeitstätigkeiten nutzbringend zu unterstützen. *Suchman* hat mit ihrem Werk „Plans and Situated Action“ (1987) als Erste darauf hingewiesen, dass Menschen nicht nach vorgebauten Plänen handeln, sondern erst im Moment der Ausführung einer Tätigkeit Logik in ihre Handlungen bringen. „Der Sinn und Zweck von Technologien wird bestimmt von der Art, wie mit ihnen situativ umgegangen wird“⁵⁰. Damit war der Anstoß gegeben, die Konstruktion von technischen Arbeitshilfsmitteln an den natürlichen Praktiken der Menschen auszurichten.

“It is increasingly recognized that the relative paucity of successful CSCW [Computer supported cooperative work L.S.] systems does not simply derives from their technological shortcomings, but rather from the ways in which the systems fail to take into account how people in organisations work and interact with each other.” **Heath / Luff 2000: 14**

„There is a widespread recognition that we need to find new methods for identifying the requirements for technology and develop more situationally sensitive strategies for their deployment” **Heath / Luff 2000: 16**

Im Mittelpunkt der *Workplace Studies* stehen darum Aspekte wie die „Usability“ von Softwareprogrammen oder Erkenntnisse über den Umgang mit technischen Geräten, wie bspw. Kopierern.⁵¹

Ebenso wie (Computer-) Technik in der heutigen Arbeitswelt ihren festen Platz hat, ist auch der Gebrauch von **Sprache und Kommunikation** ein elementarer Bestandteil zur Bewältigung von Aufgaben in Organisationen und rückt in den Fokus der *Studies of Work*.⁵² Eine Mehrzahl von sozialen Ereignissen in Organisationen (z.B. Besprechun-

⁴⁸ Heath / Luff 2000: 16 Vgl. Heath / Luff 2000; Suchman 2007; Luff / Hindmarsh / Heath 2000

⁴⁹ vgl. Heath / Luff 2000: 1ff; Knoblauch / Heath 1999: 165

⁵⁰ Knoblauch / Heath 1999: 167

⁵¹ Vgl. Suchmann 1987; Heath / Luff 2000

⁵² Vgl. Boden 1994; Atkinson / Cuff / Lee 1978

gen, Verhandlungen, Verkaufsgespräche, etc.) wird erst durch den Einsatz von Sprache und Kommunikation geschaffen und stellt deshalb eine wesentliche Bedingung von Organisationen dar.⁵³

“Talk-in-interaction is analyzed as “the central medium through which the daily working activities of many professionals and organizational representatives are conducted”
Drew & Heritage, 1992, p.3 in **Engström / Middleton 1999: 2**

Sprache und Kommunikation in Organisationen wird dabei zweckmäßig, quasi als Werkzeug oder Instrument eingesetzt und so für die spezifischen organisationalen Aufgaben funktionalisiert.⁵⁴ Wesentlich ist hier die Frage, wie es Menschen auf diese Weise gelingt, sinnhafte, kommunikative Handlungen hervorzubringen, die interaktiv zur Bewältigung einer organisationalen Aufgabe beitragen. Es gilt herauszufinden, welche kommunikativen Praktiken die Beteiligten einsetzen, um zu gewährleisten, dass ein bestimmtes organisationales Ereignis (z.B. Besprechungen) als ein solches (wieder-) erkennbar und deutbar wird?⁵⁵

Letztlich gründen sowohl die *Studies of Work*, als auch der daraus entstandene Spezialbereich *Workplace Studies*, auf der gleichen Idee: Beide Forschungsrichtungen nehmen den Menschen in seinen natürlichen Fähigkeiten, sinnvolle Handlungen und organisationale Wirklichkeit herzustellen, ernst und versuchen auf dieser Grundlage Antworten zu finden, wie die Arbeit in Organisationen – sei es durch die kommunikative Interaktion zwischen Individuen oder durch den Einsatz von Technologien – verbessert werden kann.

2.3 Mehrwert der Studies of Work für diese Arbeit

Die vorgestellte Forschungsrichtung *Studies of Work* fungiert für diese Arbeit als theoretische und untersuchungsleitende Grundlage, um die Fragestellung nach dem Arbeitsvollzug der organisationalen Aufgabe „Projekt-Aufklärung“ zu bearbeiten und die dafür konstitutiven und charakteristischen Praktiken herauszustellen. Der Mehrwert der *Studies of Work* für diese Arbeit besteht in ihrer ethnomethodologischen Sichtweise auf Arbeitstätigkeiten und dem daraus resultierenden Untersuchungsinteresses an natürlichen, realen Gesprächssituationen. Damit werden die fundamentalen Ideen der *Studies of Work* auf den Bereich der mündlichen Kommunikation in wirtschaftlichen Organisa-

⁵³ Brüner 2000: 5

⁵⁴ Habscheid 2003: 8

⁵⁵ Iedema / Wodak 2005: 1607

tionen angewandt. Um dem kommunikationswissenschaftlichen Anspruch dieser Arbeit gerecht zu werden, muss der stark soziologisch geprägte Rahmen der *Studies of Work* noch angereichert werden mit Erkenntnissen aus dem Bereich „Kommunikation in Organisationen“ und Grundlagen zur linguistischen Gesprächsforschung und Gesprächsanalyse. Auf diese Weise kann eine geeignete Hinführung zur anschließenden, empirischen Analyse von „Aufklärungsgesprächen“ statt finden.

Insgesamt kann und soll diese Arbeit als ein kommunikationswissenschaftlicher Beitrag zur Forschungsrichtung *Studies of Work* angesehen werden.

3 KOMMUNIKATION IN ORGANISATIONEN

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil der sozialen Welt und somit auch von Organisationen. Welche Rolle Kommunikation, insbesondere die mündliche Kommunikation, in wirtschaftlichen Organisationen einnimmt, soll in diesem Kapitel aufgezeigt werden. Dazu zählen neben einem kurzen Überblick zur Organisationstheorie außerdem die Betrachtung des Zusammenhangs von Kommunikation und Organisation sowie der Formen, die mündliche Kommunikation in Organisationen annimmt. In den Fokus rückt dabei die für diese Arbeit relevante, organisationale Aufgabe der Besprechung und deren Eigenschaften. Sie dient als Grundlage für den empirischen Teil, die Analyse von Projektmanagementtätigkeiten, insbesondere die Projekt-Aufklärung, die der kommunikativen Form der Besprechung zugeordnet werden kann.

3.1 Aspekte der Organisationsforschung

In vielen linguistischen Arbeiten zur Kommunikation in Organisationen werden Organisationstheorien, d.h. Überlegungen, wie Organisationen funktionieren, woraus sie sich zusammensetzen, wodurch sie sich kennzeichnen und wie diese Eigenschaften sich auf die Kommunikation auswirken, größtenteils vernachlässigt.⁵⁶ Dem soll hier durch eine kurze Darstellung der Entwicklung der Organisationsforschung sowie einer anschließenden Beleuchtung der gesprächsanalytischen Perspektive – zumindest teilweise – entgegengewirkt werden.

Das Konzept der Organisation und deren Untersuchung stehen im Interesse verschiedenster Forschungsbereiche und vereinen so interdisziplinäre Blickwinkel und Begriffsbestimmungen.⁵⁷ Ausgehend von einer zunächst alltagssprachlichen Definition sind Organisationen als ein Zusammenschluss zu einer Gesellschaftsform zu verstehen, die sinnlich erfahrbar wird in Form von Gebäude und ausgewählten Personen, die als festgelegte Mitglieder gelten. Zweck dieses Zusammenschlusses ist es, über die formal geregelten Aktivitäten der Mitglieder (z.B. das Erstellen und Verkaufen von Sachgütern und Dienstleistungen) bestimmte Ziele (z.B. Gewinnmaximierung) zu erreichen.⁵⁸ Organisationen sind somit als **soziale Systeme** zu beschreiben, deren Mitglieder ihre indi-

⁵⁶ Domke 2006: 49f, Menz 2000: 23

⁵⁷ Scholl 2007: 515, 520, Habscheid 2001: 1690

⁵⁸ Brünner 2000: 5f, Habscheid 2001: 1690

viduellen **Ressourcen** (Wissen, Können, Zeit, usw.) für das Erreichen der **organisationalen Ziele** einsetzen und die Organisation auf diese Weise zu kollektiven Handlungen befähigen. Diese Zusammenlegung der Ressourcen bedingt eine **Arbeits- und Funktionsenteilung** bezüglich der anfallenden Aktivitäten sowie die **Koordination** dergleichen. Die unterschiedliche Verteilung der Aufgaben und Pflichten wiederum führt zu ungleichen Entscheidungsautonomien und Hierarchiegefälle zwischen den Mitgliedern. Dies verursacht, dass organisationale Aktivitäten immer auch von **Machtdivergenzen** beeinflusst sind.⁵⁹ Gängige alltagssprachliche Bezeichnungen für insbesondere wirtschaftliche Organisationen sind „Unternehmen“, „Betrieb“, für Zusammenschlüsse von Unternehmen auch „Konzern“. Nicht-wirtschaftliche Organisationen fasst man bspw. unter „Non-Profit-Organisation“ und „Verein“.⁶⁰

Um sich dem komplexen Begriff der Organisationen wissenschaftlich anzunähern, wurden in den verschiedenen Forschungsdisziplinen auf **Metaphern-Konzepte** zurückgegriffen (Organisation als Maschine, Kultur, Netzwerk, etc.), die entsprechend der unterschiedlichen Forschungsperspektiven jeweils verschiedene Aspekte von Organisationen hervorheben und auf diese Weise versuchen die Komplexität des sozialen Phänomens greifbar zu machen.⁶¹ So lässt sich feststellen, dass sich bezüglich der Frage des Funktionierens von Organisationen ein starker **Wechsel der Erklärungsansätze** vollzogen hat: Während klassische Konzepte Abläufe und Aktivitäten in Organisation als durch rational geplante, zweckorientierte und relativ statische Ordnung determiniert beschreiben (=„normatives Paradigma“), zeigen jüngere Konzepte eine Entwicklung hin zu dynamischen Definitionen, die Organisationen nicht mehr als „abgrenzbare Ganzheit“ sehen, sondern als von „vorübergehender Natur“.⁶² Dabei ist es insbesondere die **Rolle der Kommunikation**, die mit dem organisationstheoretischen Wandel an Bedeutung gewinnt: Aufgrund ihrer Steuerungsfunktion bereits in klassischen Konzepten für Organisationen als relevant erachtet (z.B. notwendig für Koordination), wird Kommunikation jedoch zunächst nur als eine organisationale Erscheinung unter vielen verstanden, die rein zweckorientiert, als Medium für den arbeits- und tätigkeitsbezogenen Informationsaustausch und Bedeutungstransfer eingesetzt, die organisationale Effizienz beeinflusst. Mit zunehmendem Verständnis eines Kommunikationsbegriffs, der über den Transfer-

⁵⁹ Habscheid 2001:1691ff, Scholl 2007:516ff

⁶⁰ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Verein, Organisation (Sachgebietsinformation)

⁶¹ Vgl. Scholl 2007: 520, Theis-Berglmair 2003: 153, beide mit Verweis auf Morgan 1986/1997

⁶² Theis-Berglmair 2003: 156f, 275f, vgl. Habscheid 2001: 1690f, Menz 2000: 7ff

aspekt hinaus auch strukturbildende Effekte aufweist, zeigt sich in der Organisationsforschung die Tendenz, Kommunikation als wesentlich konstitutiven Faktor für das Entstehen und Bestehen von Organisationen zu definieren.⁶³

Diesem dynamischen, strukturbildenden Erklärungsansatz folgt auch die **gesprächsanalytische Perspektive** auf Organisationen und begründet deren Funktionieren als einen ständigen Konstitutions- und Reproduktionsprozess durch die Mitglieder:

„[So] verorten gesprächsanalytische Zugänge organisationale Strukturen in empirisch zu untersuchenden, muster- und dauerhaften sozialen Praktiken der Interaktion, die nur partiell gezielter Planung unterliegen und die in jedem Fall an die immer wieder zu leistende situative sinnhafte Strukturierung der Ereignisse durch die Akteure gebunden sind.“ **Habscheid 2001: 1690**

„[...] organizations are taken to be locally organized and interactionally achieved contexts of decision-making and of enduring institutional momentum, rather than entities that have corridors and conference rooms and are independent of the people that fill them.[...] [T]hey are constituted moment to moment, interaction to interaction, day to day across the durée of institutional time.“ **Boden 1994: 1f**

Gemäß diesen Erklärungen bedingt Kommunikation und kommunikatives Handeln die Konstitution von Organisationen, beide Erscheinungen sind „untrennbar miteinander verbunden“⁶⁴. Organisation wird als „sprachlich-diskursives Phänomen“⁶⁵ verstanden. In diesem Sinne entwirft *Habscheid* ein Organisationskonzept, das es erlaubt, „spezifische Kommunikationsprobleme organisationaler Handlungsfelder einer linguistischen Analyse zugänglich zu machen“⁶⁶. Organisationen zeichnen sich demnach durch die folgenden Merkmale aus:

Diskursivität	Organisationen bilden sich durch den Einsatz von Kommunikation! Organisationen entstehen durch kommunikative Praktiken, deren situative Realisierung zu einer ständigen Rekonstruktion der Organisation führt. Organisationen sind Resultat der Kommunikation von Entscheidungen. Diese gestalten die rollenbezogenen Erwartungen, Rechte und Pflichten der Mitglieder der Organisation.
Vollzugswirklichkeit	Organisationen können nur bestehen, wenn die ihr zugrundeliegenden Strukturen immer wieder im kommunikativen Vollzug bestätigt werden!
Formalisierung vs. Intersubjektivität	Organisationen setzen sich aus dem spezifischen Wissen der Mitglieder zusammen, bestimmte Aufgabe durch bestimmte Muster, for-

⁶³ Theis-Berglmair 2003: 156f, 271ff

⁶⁴ vgl. Theis-Berglmair 2003: 271

⁶⁵ Habscheid 2003: 86

⁶⁶ Habscheid 2003: 123

	<p>meller und informeller Art, zu realisieren!</p> <p>Organisationen bestehen sowohl aus formeller (vorgegebener) als auch informeller (individueller) Kommunikation. Ihr Zusammenspiel bildet den spezifischen Kontext der Organisation und erzeugt ein spezifisches Wissen, das routinierte Interpretationen von Handlungen ermöglicht.</p>
Selbstreferentialität	<p>Organisationen sind so, wie ihre Mitglieder sich selbst wahrnehmen!</p> <p>Menschen beurteilen Situationen auf Grundlage der ihnen vertrauten und als normal empfundenen Erfahrungsmuster.</p> <p>Anpassungsprozesse in Organisationen können daher nur über ein Bewusstmachen und eine Veränderungsbereitschaft der eigenen Wahrnehmung stattfinden.</p>
Mehrdimensionalität	<p>Kommunikation findet auf mehreren Ebenen statt und unterliegt Machtdivergenzen!</p> <p>Die Mitglieder einer Organisation zeigen durch ihre Kommunikation auf mehreren Ebenen an, wie ihre Handlungen zu verstehen sind. So reduzieren sie Mehrdeutigkeit und schaffen Eindeutigkeit / Verständnis. Dabei stehen alle Handlungen unter dem Einfluss der jeweils vorherrschenden normativen und politischen Strukturen der Organisation.</p>

Tab. 1 Organisationskonzept nach Habscheid 2003: 123f

Die ethnomethodologische Erklärung zur sozialen Ordnung (vgl. 2.1) dient der hier skizzierten gesprächsanalytischen Perspektive auf Organisationen als Grundlage. Sie bildet damit einen Anschlusspunkt für die in dieser Arbeit angestrebte Untersuchung von authentischen Gesprächen, durch deren Analyse die organisationalen Strukturen sichtbar werden:

„Organisationsentwicklung hat die Aufgabe, die Strukturen einer Organisation – z.B. eines Wirtschaftsunternehmens – zu untersuchen und ihre Entwicklungspotenziale zu bestimmen. Dabei setzt sich in der Organisationsforschung immer mehr die Einsicht durch, **dass Strukturen zwar mehr oder weniger explizit vorgegeben sein können, letztlich aber durch die Handlungspraxis und im Zusammenspiel aller Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Zielsetzung bestimmt werden.** Ihre Untersuchung muss deshalb auch an der konkreten Handlungspraxis ansetzen.“ **Hartung 2004: 302** [Hervorhebung LS]

3.2 Organisationale Kommunikation

Wie das vorherige Kapitel gezeigt hat, ist die Rolle, die Kommunikation für die Erklärung von organisationalen Strukturen einnimmt, immer bedeutsamer geworden: Kommunikation ist wesentlicher Bestandteil, sogar konstitutive Bedingung für das Funktionieren von Organisationen. Sich dieser Perspektive anschließend und Organisation als

kommunikatives Phänomen verstehend, soll nun nachvollziehbar gemacht werden, wie die Organisation durch Kommunikation hergestellt wird:

Aktivitäten in Organisationen (wie auch im Alltag) werden durch den Einsatz von Kommunikation vollzogen. Dabei ist die Kommunikation zweckorientiert, auf das Erreichen bestimmter Ziele ausgerichtet – teils bewusst, teils unbewusst. In jeden Fall kann man „nicht *nicht* kommunizieren“, wie *Watzlawick's* Axiom besagt und damit jedes (menschliche) Verhalten als kommunikativ deklariert.⁶⁷ Diese pragmalinguistische Sichtweise versteht den Begriff „Kommunikation“ als **handlungs- und interaktions-theoretisch**, d.h. als Einsatz von Sprache zur Ausführung (kommunikativer) Handlungen und Gestaltung von Interaktion mit dem Ziel einer gegenseitigen Verständigung.⁶⁸ Im Rahmen der linguistischen Text- und Gesprächsanalyse unterscheidet man zwischen **mündlicher und schriftlicher Erscheinung von Kommunikation**, die sich in erster Linie durch ihre Medialität, d.h. die gesprochene Sprache versus auf einem materiellen Träger fixierte Sprache und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Produktion und Rezeption von sprachlichen Äußerungen, charakterisieren (vgl. Kap. 4.1).

Mündliche Kommunikation materialisiert sich in der „mündlichen Rede“, die sich u.a. durch „dialogischen Austausch“ und eine „thematische Orientierung“ zur Einheit „Gespräch“⁶⁹ ausformt.⁷⁰ Die Beschreibung von Gesprächen als: „komplexe sprachlich-kommunikative Einheit jenseits isolierter Bausteine des Sprachsystems“⁷¹, verweist auf die Notwendigkeit, Gespräche nicht reduziert auf ihre linguistischen Bestandteile (Grammatik, Lexik, etc.) zu betrachten, sondern immer auch in Bezug auf den gesprächsumgebenden Kontext. Somit sind Gespräche nicht nur als sprachliches, sondern auch als „Phänomen soziokultureller Ordnung (z.B. einer Organisation)“⁷² zu begreifen. Die jeweiligen Rahmenbedingungen sind als „soziale Realität“ wesentliche Bedingungen für das Zustandekommen von Gesprächen: Relevante Aspekte der sozialen Realität müssen in der sprachlichen Interaktion verdeutlicht werden. So lassen sich verschiedene Arten von „Wirklichkeitsbezüge[n]“ unterscheiden, „mit denen sich die Beteiligten

⁶⁷ Watzlawick / Beavin / Jackson 1969: 53

⁶⁸ Bußmann 2002: 354 ‚Kommunikation‘; vgl. Habscheid 2003: 99; Brünner 2000: 21ff

⁶⁹ Weitere, oft synonym gebrauchte Bezeichnungen für die Erscheinung mündlicher Kommunikation sind die Begriffe: Diskurs (wiederum mit verschiedene Bedeutungen versehen, von denen eine synonym für „Gespräch“ gebraucht wird), Dialog und Konversation, vgl. Bußmann 2002, Brinker / Sager 2010: 21

⁷⁰ Brinker / Sager 2010: 21

⁷¹ Habscheid 2003: 97

⁷² Habscheid 2003: 99

beim Führen von Gesprächen notwendigerweise befassen müssen⁷³. Diese „Ebenen oder Aufgabenfelder der Interaktionskonstitution“⁷⁴ repräsentieren – je nach Kontext die einen mehr, die anderen weniger – die gerade gültige Wirklichkeit und dienen auf diese Weise als Interpretationsfolie, d.h. sie geben Hinweise darauf, wie das Gesagte gemeint ist.⁷⁵

Gesprächsorganisation	Formale Abwicklungsstrukturen des Gesprächs: Wer spricht / hört gerade / als nächstes? Worüber sprechen wir gerade / als nächstes?
Handlungskonstitution	Art des Gesprächs: Was tun wir gerade miteinander? Welche Handlungen führen wir aus? (z.B. Beratungsgespräch, Brötchen kaufen, ...)
Sachverhaltsdarstellung	Gesprächsthemen- und Inhalte: Was besprechen wir? Worum geht es?
Kontakt & Interaktionsbeteiligung	Gerichtetheit der Redebeiträge: Wer redet gerade mit wem / für wen? mit wessen Stimme? An wen ist die Äußerung adressiert?
Identität (Rolle) & Beziehung	Soziale Beziehung & Identität der Gesprächsbeteiligten: In welcher Rolle sprichst du (beruflich, privat, als Mann, als Deutsche...)? In welche Beziehung stehen wir zueinander (symmetrisch, asymmetrisch, ...)?
Interaktionsmodalitäten	Realitätsbezug: Wie ist die sprachliche Äußerung / die Interaktion als Ganzes gültig (im Ernst, als Witz)? In welcher Weise bist du / bin ich emotional beteiligt?
Reziprozitätsherstellung	Verständigung und Kooperation: Verstehen wir einander? Gehen wir von den gleichen Voraussetzungen aus?

Tab. 2: Ebenen / Aufgabenfelder der Interaktionskonstitution
(vgl. Habscheid 2003: 100f; Deppermann 2008: 9f; Kallmeyer 1985: 85; Auer 1986:24ff)

Aus den vielen Möglichkeiten einen Sachverhalt sprachlich auszudrücken, wird in Anpassung an die aktuelle Situation eine ausgewählt, d.h. die jeweilige Realisierung (durch sprachliche, parasprachliche und nonverbale Verfahren) in Verbindung mit der aktuellen Situation „relevant gesetzt“⁷⁶. Dies geschieht unter Einsatz systematischer und meist routinierter **Gesprächspraktiken** („kommunikativer Ressourcen“⁷⁷, „kulturell tradierte Handlungsmuster“⁷⁸), die als kollektives, implizites Wissen⁷⁹ den Beteiligten ermögli-

⁷³ Deppermann 2008: 9

⁷⁴ Bei Auer 1986: 25 auch „Schema“ genannt = „komplexe Strukturen des Wissens“

⁷⁵ Kallmeyer 1985: 85; Habscheid 2003: 100

⁷⁶ Habscheid 2003: 100

⁷⁷ Deppermann 2008: 79

⁷⁸ Habscheid 2004: 326 nach Ehlich / Rehbein 1986

chen, den Gesprächsverlauf zu organisieren, Bezüge zum Kontext anzuzeigen und zu interpretieren und auf diese Weise bestimmte Aufgaben und Probleme zu bearbeiten (z.B. einen Auftrag klären). Entscheidend ist, dass die sozialen Rahmenbedingungen nicht von außen regulierend auf das Gespräch einwirken, sondern die Beteiligten sich durch die jeweiligen Gesprächspraktiken anzeigen, welche Rahmenbedingungen (z.B. welche Rollen, welche Art von Gespräch, etc.) gerade gültig sind.⁸⁰ Das Geschehen in Organisationen (die soziale Wirklichkeit) ist demnach geprägt von den ständigen, konstitutiven Kommunikations-Aktivitäten ihrer Mitglieder und wird gemäß des ethnomethodologischen Erklärungsansatzes als „Vollzugswirklichkeit“⁸¹ hergestellt.

„[A]lle Phänomene der sozialen Ordnung einer Organisation – seien es institutionelle oder situationale Rollen (z.B. ‚Chef-Sein‘, ‚Besprechungsleiter-Sein‘), Ereignisse und Handlungen (Betriebsausflug‘, Arbeitsbesprechung‘) oder die in Situation allgegenwärtigen ‚Entscheidungen‘ – [beruhen] letztlich auf den lokalen und dynamischen Aktivitäten der Situationsteilnehmer (vgl. Boden 1994; Meier 1997)“ **Habscheid 2003: 101**

Folgende Kernaussagen fassen die Merkmale organisationaler Kommunikation zusammen und geben eine Antwort darauf, wie Organisationen durch Kommunikation gebildet werden (nach Habscheid 2003: 99):

- **Kommunikation** dient der Bewältigung von (organisationalen) Aufgaben, die unter Rückgriff auf tradierte, situativ-adaptierte Kommunikationsmuster (= die Wahl bestimmter Formen zum Erreichen bestimmter Ziele) realisiert werden. Kommunikatives Verhalten wird anhand der Rekonstruktion solcher Form-Funktion-Verhältnisse erklärbar.⁸²
- **Situation** ist durch das sozial gewachsene Erfahrungswissen der Beteiligten determiniert. Die Beteiligten zeigen sich in der Kommunikation an, was sie gerade tun, wer sie gerade sind, in welcher Beziehung sie zueinander stehen (etc.) und bestätigen dadurch ihre jeweiligen Erwartungen. Interpretationen können auf diese Weise am natürlichen Gesprächsmaterial plausibilisiert werden (Was zeigen die Beteiligten im Gespräch als relevant auf?).
- **soziales Geschehen** (in Organisationen) entsteht durch Orientierung am geteilten Wissen über Sprachhandlungsmuster, kontextuell relevante Bezüge und dem bisherigen Interaktionsverlauf.⁸³ Das geteilte Wissen wird dabei in die jeweilige Situation hinein vermittelt. Es lässt sich analytisch herausarbeiten, indem man die Perspektive der Beteiligten (gesprächslinguistisch) rekonstruiert.

⁷⁹ Der Einsatz der Gesprächspraktiken basieren auf Wissensbeständen, die Menschen im Zuge ihrer Sozialisation erlangen und die als situativ-verfestigte **Erwartungen** (z.B. am Telefon nennt man zuerst seinen Namen) Hinweise für Produktion und Interpretation von sinnvollen Gesprächsbeiträgen liefern. Vgl. Berger / Luckmann 1969: 26f; Auer 1999: 172; Auer 1986: 25

⁸⁰ Deppermann 2008: 79f

⁸¹ Bergmann 1988: 52ff

⁸² vgl. Deppermann 2008: 15f

⁸³ Vgl. Bergmann / Quasthoff 2010: 23ff

Die Sprach- und Kommunikationswissenschaft ist damit in der Lage, die Wechselbeziehung von Kommunikation und sozialem Geschehen in Organisationen – die Zusammenhänge von ökonomischen Strukturen und den Zwecken und Formen des kommunikativen Handelns der Mitglieder⁸⁴ – mithilfe der Hinweise des situativen Vollzugs zu verdeutlichen:

Das allgemeine Ziel von sprachwissenschaftlich fundierten Untersuchungen zu Organisationen [...] kann also darin gesehen werden, das Unsichtbare sichtbar zu machen und somit kommunikative Prozesse als Bestandteil des Organisierens herauszuarbeiten und in ihrer Relevanz zu verorten. **Domke 2011: 207**

3.2.1 Formen der mündlichen Kommunikation in Wirtschaftsorganisationen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den charakteristischen Kommunikationsformen, die bereits mithilfe gesprächslinguistischer Untersuchungen zur Kommunikation in Wirtschaftsorganisationen, ermittelt werden konnten. Betrachtet werden dabei auch Probleme, die sich aus divergierenden Anforderungen einer Wirtschaftsorganisation ergeben und in der Kommunikation niederschlagen. Damit wird eine weitere Grundlage geschaffen, sich dem Untersuchungsgegenstand, Gespräche zur Projektaufklärung in Organisationen, anzunähern. „Kommunikation in Unternehmen ist etwas Besonderes und wird unter anderen Bedingungen hervorgebracht, als der kurze Plausch im Hausflur.“⁸⁵

Wie in den vorherigen Kapiteln gezeigt werden konnte, nimmt Kommunikation eine Schlüsselfunktion für das Funktionieren von Wirtschaftsorganisationen ein: „Kommunikation bildet die Grundlage für alle Arbeitsabläufe und macht selbst einen hohen Anteil des wirtschaftlichen Handelns aus.“⁸⁶ Dabei sind die kommunikativen Erscheinungen von den konstitutiven Eigenschaften der Organisation geprägt (vgl. 3.1 organisationale Ziele (i.d.R. Gewinnmaximierung), Arbeits- und Funktionsteilung, Koordination, Machtdivergenzen).⁸⁷ Wirtschaftskommunikation ist zugleich fachliche, berufliche und institutionelle Kommunikation und als solche besonders vielschichtig und komplex.⁸⁸ Sie dient der Bewältigung von Aufgaben, als Mittel der eigenen Positionierung, dem Herstellen von Vertrauen und Zufriedenheit sowie vielen weiteren Zwecken.⁸⁹ Gemäß der gesprächslinguistischen Untersuchungsperspektive nach *Brünner* (2000: 7ff) lassen

⁸⁴ Brünner 2000: 20

⁸⁵ Domke 2006: 12

⁸⁶ Brünner 2000: 7

⁸⁷ Vgl. Thörle 2005: 13ff

⁸⁸ Brünner 2000, 2001

⁸⁹ Vgl. Thörle 2005: 13

sich die diversen Erscheinungen von Kommunikation thematisch-funktionalen „Dimensionen“ zuordnen, die auf die spezifischen Eigenschaften von Kommunikation in Organisationen verweisen:

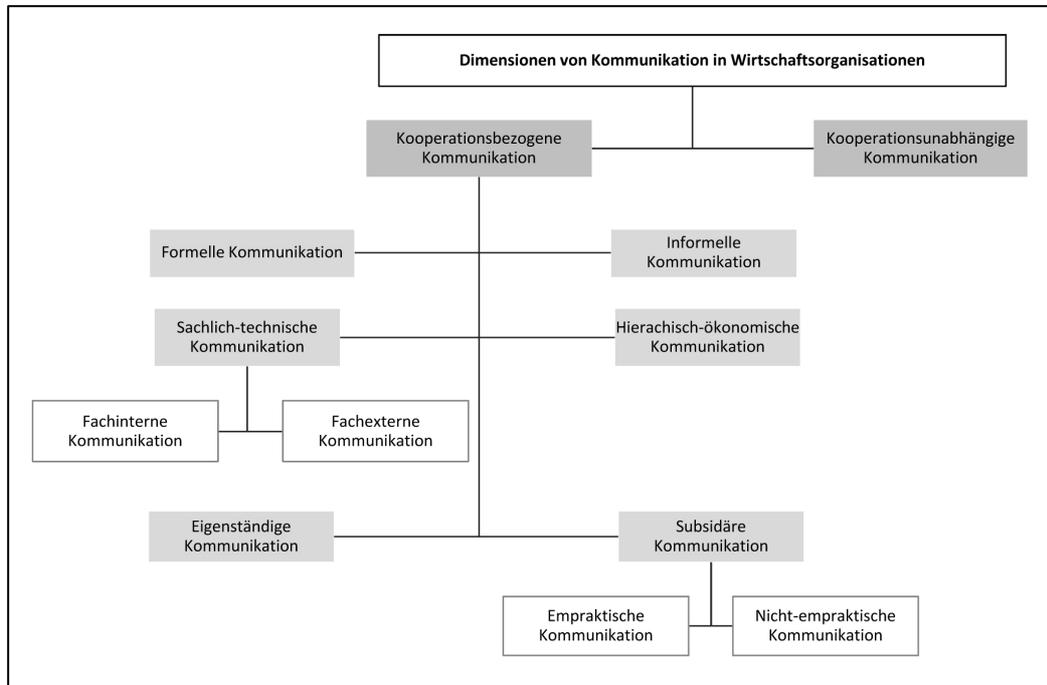


Abb. 1: Dimensionen von Kommunikation in Wirtschaftsorganisationen (nach Brüner 2000: 7ff)

▪ Kooperationsbezogen ↔ Kooperationsunabhängig

Wirtschaftskommunikation allgemein unterliegt organisationalen Zwängen und Verpflichtungen (v.a. Gewinnmaximierung) und wird nur wenig von sozial-menschlichen Bedürfnissen bestimmt. Daraus ergeben sich die zwei übergeordneten Dimensionen: kooperationsbezogene Kommunikation (auch Arbeitskommunikation) steht in direktem Bezug zu den beruflichen Aufgaben und damit verbundenen Zielen. Die kooperationsunabhängige Kommunikation (auch Sozialkommunikation) wird für soziale und zwischenmenschliche Bedürfnisse (z.B. Beziehungspflege) eingesetzt. Beide stehen in einem Spannungsverhältnis: Die kooperationsbezogene Kommunikation zielt in erster Linie auf das Erreichen des wirtschaftlichen Grundprinzips ab und steht daher im Vordergrund. Sie hat eine Orientierungs- und Regulationsfunktion und gewährleistet die Weitergabe von Wissen. Die kooperationsunabhängige Kommunikation hingegen dient der Entlastung beruflichen Handelns und steigert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Dies wirkt sich ebenso, wenn auch weniger gut messbar, auf die Leistung und schließlich das wirtschaftliche Ergebnis aus. Alle Erscheinungen von Wirtschaftskom-

munikation sind letztlich auf organisationale Zwecke hin funktionalisiert, wenn auch in unterschiedlicher Weise. Im Folgenden werden die Dimensionen beschrieben, die insbesondere die Arbeitskommunikation weiter charakterisieren (vgl. Abb. 1).

▪ **Formell ↔ Informell**

Formelle Kommunikation umfasst den Teil von Arbeitskommunikation, der durch Regeln vorgegeben, quasi formalisiert, ist. Dazu zählen u.a. sprachliche Ausdrucksweisen (Terminologie), Kommunikationswege (Wer spricht wann mit wem) und die Dokumentation von Kommunikation z.B. in Form von Berichten oder Formularen. Für informelle Kommunikation hingegen gibt es entweder keine Regel oder gegen diese wird bewusst verstoßen: Häufig beruht Erfahrungswissen auf informeller Kommunikation (wenn man es so macht, geht es schneller). Dabei ergibt sich gerade bei diesem Gegensatzpaar eine wirtschaftliche Diskrepanz: Die vertikalen (formellen) Dienstwege erweisen sich oft als zu lang (=ineffizient) und werden daher durch informelle (sogenannte „kurze“) Dienstwege ersetzt. Dies reduziert zwar die Bearbeitungszeit, irritiert aber gleichzeitig die Transparenz der organisationalen Prozesse. Dennoch erweisen sich beide Dimensionen als wesentlich und notwendig für Wirtschaftsorganisationen.

▪ **Sachlich-technisch ↔ Hierarchisch-ökonomisch**

Die sachlich-technische Kommunikation findet Anwendung im Bereich der operativen Herstellung des Verkaufsprodukts. Sie setzt als Fachkommunikation ein gewisses Fachwissen voraussetzt. Die hierarchisch-ökonomische Kommunikation bezieht sich auf den Bereich der strategischen Unternehmenssteuerung und des Managements. Sie ist durch Machtdivergenzen, -ansprüche und Konflikte bestimmt, woraus sich u.a. die oben beschriebene Formalisierung von Kommunikation ergibt (Regulation, Standardisierung von Prozessen). Oft führt sie zu einem „Scheinverhalten“: Formalismen werden nur zum „Schein“ eingehalten, um den Normerwartungen zu entsprechen.

▪ **Fachintern ↔ Fachextern**

Im Bereich der sachlich-technischen Kommunikation (auch Fachkommunikation) lässt sich unterscheiden, ob Kommunikation zwischen Fachleuten (fachintern) oder zwischen Fachleuten und Laien, bzw. Fachleuten verschiedener Disziplinen (fachextern) stattfindet. Aufgrund der arbeitsteiligen Struktur von Unternehmen kommt fachexterne Kommunikation besonders häufig vor und erweist sich durch die unterschiedlichen Orientierungen der Beteiligten als besonders stör- und konfliktanfällig. Orientierungen bestehen

aus impliziten Erwartungen an Situationen. Werden diese nicht erfüllt, kommt es zu Missverständnissen. Dies zu vermeiden und Lösungen zu finden, ist u.a. Aufgabe des Forschungsbereichs Experten-Laien-Kommunikation und der Kommunikationsberatung.

▪ **Eigenständig ↔ Subsidiär**

Die eigenständige Kommunikation unterscheidet sich von der subsidiären dadurch, dass sie bewusst wahrgenommen wird und einem bestimmten, kommunikativen Zweck dient (z.B. einen Kompromiss schließen). Hingegen hat die subsidiäre Kommunikation einen hilfestellenden Charakter, wird nicht bewusst wahrgenommen, sondern ist in einen größeren Kontext von Tätigkeiten eingelassen (z.B. Telefonieren, um ein Event zu organisieren). Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen der eigenständigen und subsidiären Kommunikation zunehmend: Bestimmte Bereiche in Wirtschaftsorganisationen, v.a. Managementtätigkeiten bestehen zu einem Großteil aus Kommunikationstätigkeiten und ist daher ständig beides, sowohl eigenständig als auch subsidiär.

▪ **Empraktisch ↔ Nicht empraktisch**

Das subsidiäre kommunikative Handeln lässt sich weiter in empraktische und nicht-empraktische Kommunikation differenzieren: Empraktische Kommunikation ist solche, die mit einer handwerklichen Tätigkeit verknüpft ist, nicht-empraktische Kommunikation ist losgelöst davon. Insbesondere die mündliche Kommunikation ist empraktisch geleitet. Hier ergeben sich zudem Korrelationen mit dem Einsatz von schriftlicher Kommunikation, z.B. beim Anfertigen von Notizen oder dem Lesen einer Agenda während einer Besprechung.

Kommunikation und kommunikatives Handeln in Wirtschaftsorganisationen zeichnen sich immer durch ein spezielles, branchenspezifisches **Fachwissen** aus, das zum Einen die beruflich-fachliche Expertise und damit verbundene Anwendungen umfasst ,und zum Anderen die Fähigkeit zur Einbindung dieses Expertenwissen in die speziellen Rahmenbedingungen und Strukturen von Organisationen. So beschreibt *Brünner* Kommunikation in Organisationen als fachlich-beruflich-sprachliches Handeln. „Zusammenfassend gesagt ist Wirtschaftskommunikation also handlungsbezogen als Bestandteil fachlich-beruflichen Handelns im institutionellen Zusammenhang zu analysieren“.⁹⁰

⁹⁰ Brünner 2000: 19

3.2.2 Arbeitsbesprechungen

Bei den in dieser Arbeit zu untersuchenden Gesprächen in Organisationen handelt es sich um solche, die dem Gesprächstyp „Besprechung“ zugeordnet werden können. Diese weisen spezifische Eigenschaften auf, die durch ihre Funktion in Organisationen bestimmt sind. Arbeitsbesprechungen sind, vereinfacht gesprochen, ein Zusammenkommen von Mitgliedern einer (Wirtschafts-)Organisation, die miteinander reden und auf diese Weise ihre Arbeit verrichten⁹¹: „Meetings are where organizations come together.“⁹². Dabei haben Besprechungen in Organisationen einen essentiellen Wert: Sie sind als kommunikative Erscheinung in den Prozess des Organisierens einzuordnen und als solcher in der Lage, organisationale Wirklichkeit (z.B. in Form von Entscheidungen und Ergebnissen) herzustellen bzw. vorwegzunehmen⁹³. Sie dienen damit der Aufrechterhaltung der Organisation:

„Meetings [...] are the very stuff of management and, as such, play an oddly central role in the accomplishment of the organization.“ **Boden 1994: 82**

„Besprechungen können als zentraler Diskurstyp der innerbetrieblichen Kommunikation betrachtet werden, da in ihnen „wichtige Fäden zusammenlaufen“ und tendenziell „die wichtigsten operativen Entscheidungen getroffen“ werden (Müller 2002:18)“ **Thörle 2005: 26**

Arbeitsbesprechungen werden als Interaktionsform in Organisationen elementar durch den Einsatz von Sprache und Kommunikation gebildet. Dabei müssen bestimmte **Merkmale** erfüllt sein, die ein einfaches „Zusammenkommen von Personen“ zu einem Gespräch der Kategorie „Arbeitsbesprechung“ machen:

Arbeitsbesprechungen sind als interne Form der Organisationskommunikation der arbeitsorientierten Kommunikation zuzuordnen.⁹⁴ Sie unterscheiden sich von bspw. „Hausflur-Gesprächen“ durch ihren Planungs-Charakter. Schon bevor das eigentliche Gespräch stattfindet, sind bestimmte Rahmenbedingungen festgelegt; typischerweise bezüglich der Teilnehmer, der Zeit, Dauer und Lokalität, des Themas und Inhalts.⁹⁵ Um die Arbeitsbesprechung durchzuführen, ist die irgendwie geartete Anwesenheit der vorher ausgewählten Teilnehmer erforderlich – ob in persona oder medial per Video- oder

⁹¹ Meier 1997: 9

⁹² Boden 1994: 81 nach Schwartzmann 1988: 110

⁹³ Meier 1997: 9

⁹⁴ Domke 2008: 206

⁹⁵ Domke 2006: 12, 2008: 207 Brünner 2000: 183

Telefonzuschaltung⁹⁶. Die Teilnehmerzahl kann stark variieren, wobei das Gespräch von den unterschiedlichen sozialen Rollen und damit einhergehenden Machtdivergenzen der Teilnehmer beeinflusst ist. Empirische Untersuchungen zeigen, Arbeitsbesprechungen laufen umso formeller ab (z.B. gemäß einer vorher festgelegten Agenda), je mehr Teilnehmer mit unterschiedlichen Hierarchiestufen daran teilnehmen.⁹⁷ *Boden fasst zusammen:*

„I define a „meeting” as a planned gathering, whether internal or external to an organization, in which the participants have some perceived (if not guaranteed) role, have some forewarning (either longstanding or quite improvisatorial) of the event, which has itself some purpose or „reason“, a time, a place, and, in some general sense, an organizational function.” **Boden 1994: 84**

Bezüglich ihrer **Funktion** ergibt sich für Besprechungen ein sehr heterogenes Bild: Im Vordergrund steht das Lösen von Problemen, das Herstellen von Entscheidungen sowie der Wissens- und Informationsaustausch. Als soziale und eher zweitrangige Aspekte werden u.a. die Stärkung des innerbetrieblichen Gemeinschaftsgefühls und die Beziehungspflege angeführt.⁹⁸ Zusätzlich gibt es in Organisationen auch illegitime Themen, Wünsche, Motive, die nicht offen angesprochen werden können und darum als „hidden agendas“ – unterschwellige Beweggründe – in Besprechungen eingebracht werden und deren Zwecksetzung latent beeinflussen.⁹⁹ Insgesamt lässt sich eine Vielzahl von (sprachlichen) Handlungen identifizieren – z.B. informieren, diskutieren, planen, entscheiden, etc. – die in Besprechungen vollzogen werden (können) und diese Form der internen Kommunikation zu einer besonders komplexen machen.¹⁰⁰

Ausgehend von der ethnomethodologischen Prämisse, dass soziale (organisationale) Wirklichkeit im kommunikativen Vollzug hergestellt wird, sind auch Arbeitsbesprechungen Teil eines Konstitutionsprozess: Das, was aktuell gültig ist, wird durch den Einsatz bestimmter kommunikativer Praktiken angezeigt (vgl. 3.2). So wenden die Beteiligten interaktive Verfahren an, die im Rahmen gesprächslinguistischer Arbeiten als strukturelle Merkmale von Arbeitsbesprechungen ermittelt werden konnten. Diese äußern sich als typische, jedoch im authentischen Gebrauch nicht immer prozessual-identische **Vorgänge** und **Handlungsformen**. Dazu zählen z.B. das Erzeugen und Auf-

⁹⁶ Zu beachten ist, dass sich entsprechend der eingesetzten Medien Besonderheiten in der Kommunikation ergeben, bspw. hinsichtlich des Sprecherwechsels.

⁹⁷ Brünner 2000: 183

⁹⁸ Domke 2006: 12f, Brünner 2000: 183, Thörle 2006: 27

⁹⁹ Thörle 2006: 28

¹⁰⁰ Domke 2008: 207ff

heben einer gemeinsamen Fokussierung¹⁰¹ (Besprechungen sind „shared-focus-settings“¹⁰²), die strukturierte / kontrollierte thematische Progression, die spezifischen Regelungen zu Beteiligungsmöglichkeiten und Rederechtsvergabe, das Einbringen von neuen Informationen (Ideen, Vorschlägen), Diskutieren und Argumentieren und schließlich das Treffen von Entscheidungen (z.B. in Form von Kompromissen).¹⁰³

Darüber hinaus untersucht *Domke* (2006) die Konstitution von Besprechungen als Entscheidungskommunikation und ermittelt als konstitutiven Bestandteil den „Besprechungswert“¹⁰⁴. Dieser kommt durch die Auswahl bestimmter „besprechenswerter“ Sachverhalte zustande und wird im Fortlauf der Interaktion durch die drei „Bearbeitungsmodi“: *Information* (über getroffene Entscheidung), *Klärung* (von Entscheidungsbedarf), *Festlegung* (neuer Entscheidungen) hervorgehoben.¹⁰⁵ *Menz* (2000) zeigt in seiner Untersuchung, dass (Kommunikations-)Prozesse in Besprechungen eines gewissen Maßes an Offenheit und Flexibilität bedürfen. Die Bewältigung von Komplexität, sowohl in Besprechungen als auch in Organisationen allgemein, vollzieht sich demnach durch einen „doppelten Balanceakt“ des Reduzierens und Erhaltens von Mehrdeutigkeit.

3.2.2 Besprechungen mit dem Ziel der „Aufklärung“

Besprechungen erfüllen unterschiedlichste organisationale Zwecke – die „**Aufklärung**“ ist einer davon. Im alltäglichen Sprachgebrauch steht sie für „das Bestreben, durch den Erwerb neuen Wissens Unklarheit zu beseitigen, Fragen zu beantworten, Irrtümer zu beheben“¹⁰⁶ sowie für „jemanden Kenntnisse und dadurch tiefere Einsicht vermitteln, einen Sachverhalt erkunden und klären“¹⁰⁷. Besprechungen mit dem Zweck der „Aufklärung“ sind in der Linguistik bisher im Rahmen der Arzt-Patienten-Interaktion (API) untersucht worden.¹⁰⁸ Auf Basis einer grundsätzlichen Wissensdivergenz zwischen Arzt und Patient haben Aufklärungsgespräche das Informieren über Ursachen und Zusammenhänge von Beschwerden und Erkrankungen sowie das Verständlich machen von Risiken vor Eingriffen zum Ziel. Der Patient soll damit in die Lage versetzt werden,

¹⁰¹ Vgl. Atkinson / Cuff / Lee 1978

¹⁰² Thörle 2006: 27 nach Traverso 2004

¹⁰³ Meier 1997

¹⁰⁴ Domke 2006: 18ff

¹⁰⁵ Domke 2011: 214

¹⁰⁶ Wikipedia, Stichwort ‚Aufklärung‘

¹⁰⁷ Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache, Stichwort ‚aufklären‘

¹⁰⁸ Vgl. Menz / Sator 2011,

eine Entscheidung über die weitere Behandlung zu treffen.¹⁰⁹ In Wirtschaftsorganisationen, insbesondere im Bereich von Projektstätigkeiten zwischen Unternehmen und Dienstleistern, werden „Aufklärungen“ mit der Bezeichnung „Auftragsklärung“ beschrieben.¹¹⁰ Diese Art der Arbeitsbesprechung findet normalerweise zwischen Kunden und Auftragnehmern (z.B. bei einem Beratungsauftrag, einem Dienstleistungsauftrag) statt, und ist typischerweise durch eine Wissens- und Perspektivendivergenz der Gesprächsteilnehmer geprägt: Kunde und Auftragnehmer stammen aus unterschiedlichen Fachbereichen und beurteilen Situationen auf Grundlage der ihnen bekannten Konzepte. Ziel einer Auftragsklärung ist die Verständigung auf einen gemeinsamen Wissenskonsens, der auch die unterschiedlichen Perspektiven vereint. Auf diese Weise können realistische Einschätzung und Forderungen festgehalten werden, durch die ein einvernehmlicher Auftrag zustande kommt.¹¹¹

Damit gleicht die Aufgabe der „Aufklärungen“ in Organisationen in gewisser Weise dem, was *Nothdurft* (1984) als „**interaktive Ausarbeitung des Problems**“ bei Beratungsgesprächen identifiziert: Neben den „asymmetrischen Beteiligungsvoraussetzungen“ der Gesprächsteilnehmer, die sich für die Aufklärung vor allem in einer Differenz von Fachwissen und Perspektivendivergenz äußert, ist anzunehmen, dass sich der zu klärende Sachverhalt auch innerhalb eines „Aushandlungsprozess“ (Vertreten der eigenen Sichtweise, sukzessive Standpunktannäherung, Einigung) vollzieht.¹¹²

Da gesprächslinguistische Ergebnisse für Aufklärungsgespräche mit dem Ziel der Auftragsklärung bisher nicht vorliegen, bleibt ihre genaue Beschaffenheit allerdings noch zu klären. Die in dieser Arbeit anvisierte Untersuchung nimmt sich dem Desiderat an und unternimmt eine erste Untersuchung der „Projekt-Aufklärung“ auf Grundlage authentischer Gespräche aus der Projekt-Kommunikation.

¹⁰⁹ Löning 2001: 1585

¹¹⁰ Vgl. Bohnic 2010: 45

¹¹¹ Bohnic 2010: 45, 2006: 52ff, König / Volmer 2008: 76f

¹¹² Nothdurft 1984: 66ff

4 GESPRÄCHSKONSTITUTION & DEREN UNTERSUCHUNG

Die in dieser Arbeit zu untersuchende organisationale Aufgabe der Projekt-Aufklärung vollzieht sich in erster Linie durch den mündlichen Austausch zwischen ausgewählten Personen und stellt damit eine interaktive, kommunikative Tätigkeit dar. Basierend auf den Ergebnissen der Gesprächsforschung soll es in diesem Kapitel darum gehen, die allgemeinen linguistischen Prinzipien vorzustellen, derer Menschen sich bedienen, um kommunikativ miteinander zu interagieren, gemeinsames Verständnis (Intersubjektivität) herzustellen und damit letztlich kommunikative Aufgaben, wie bspw. die Projekt-Aufklärung, zu bewältigen. Darüber hinaus erfolgt eine Erörterung der Prinzipien und Methoden der Gesprächsanalyse.

4.1 Merkmale der mündliche Kommunikation

Die mündliche Kommunikationsfähigkeit eines Menschen entsteht auf natürliche, unbemerkte Weise im Prozess des Spracherwerbs und der fortschreitenden Eingliederung in die Gesellschaft (Sozialisation). Anders als die Schreibfähigkeit bildet sie sich als ein implizites Wissen, eine intuitive Fertigkeit aus, die üblicherweise von allen Menschen beherrscht und deshalb als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Menschen bedienen sich ihrer Kommunikationsfähigkeit, um interaktiv alltägliche sowie professionelle / institutionelle Kommunikationsaufgaben zu bewältigen.¹¹³

Im Zuge der Untersuchung von mündlicher Kommunikation hat man Manifestation herausstellen können, die für alle Erscheinungen von mündlicher Kommunikation gelten und als konstitutive Eigenschaften festzuhalten sind.

4.1.1 Die Einheit ‚Gespräch‘

Mündliche Kommunikation nimmt Form an in der Einheit „Gespräch“. Diese weist grundlegende Eigenschaften auf, die sie von der schriftlichen Kommunikationsform „Text“ unterscheiden und spezielle Anforderungen an die Beteiligten stellen¹¹⁴: Materialisiert im Medium der gesprochenen Sprache (1 Medialität), zeichnen sich Gespräche durch **Flüchtigkeit** aus – im Moment der Produktion eines Gesprächsbeitrags ist er

¹¹³ Deppermann 2004a: 295, 2004b: 15f

¹¹⁴ Vgl. Becker-Mrotzek / Meier 2002: 20

auch schon wieder vorüber.¹¹⁵ Für Gesprächsbeiträge gibt es daher nur eine äußerst kurze Planungs- und Rezeptionsphase. Produktion durch den Sprecher und Rezeption durch den Hörer erfolgen (nahezu) parallel. Eine Konservierung der mündlichen Beiträge findet nur gedanklich und dadurch allenfalls bruchstückhaft und selektiv statt. Ausgehend von einer prototypischen face-to-face-Kommunikation vollziehen sich Gespräche unter **zeitlicher und räumlicher Kopräsenz** der Beteiligten, bei Telefongesprächen zumindest unter Gleichzeitigkeit. Dabei wird der **gemeinsame Wahrnehmungsraum**, z.B. die Möglichkeit des Einsatzes von Gestik und Mimik, ebenso wie gegenständliche Merkmale der Gesprächsumgebung für die Kommunikation genutzt. Diese Unmittelbarkeit ermöglicht den Beteiligten, eine ständige **Verständlichkeitsüberprüfung** des Gesagtem durchzuführen – für den Sprecher gilt zu überprüfen: *Wurde ich richtig verstanden?*, für den Hörer: *Habe ich richtig verstanden?* Fehlproduktionen oder Missinterpretationen können durch direktes Anzeigen aufgedeckt und korrigiert werden. So ergibt sich, dass Gespräche immer abhängig sind von der **aktiven Teilnahme aller Beteiligten** (2 Interaktivität). Durch das wechselnde Einnehmen der Rolle des Sprechers oder Hörers, wird das Gespräch in der Situation selbst von allen Beteiligten miteinander und interaktiv als solches **hergestellt** (3 Konstitutivität).¹¹⁶ Dabei folgen Gesprächsbeiträge einem zeitlichen Nacheinander und der Abfolge einer bestimmten Logik, d.h. sie stehen in einem **regelmäßigen Bezug** zueinander (z.B. Frage – Antwort) (4 Prozessualität & Sequenzialität). Gespräche werden also nicht „irgendwie“ durchgeführt, sondern nach bestimmten **Regeln und Methoden** (6 Methodizität). Diese entsprechen kulturell anerkannten Verfahren, auf die sowohl der Sprecher bei der Produktion eines Gesprächsbeitrags zurückgreift als auch der Hörer bei der Interpretation eines Beitrags. Letztlich verfolgen Gespräche immer einen bestimmten **Zweck** (5 Pragmatizität).¹¹⁷

4.1.2 Verstehensprozesse im Gespräch

Im Alltag verlaufen Gespräche in der Regel völlig unproblematisch. Menschen kommunizieren miteinander und sind dabei auf irgendeine Weise in der Lage, ein gemeinsames Verständnis über einen Sachverhalt zu erlangen. Dabei sind Gesprächsteilnehmer darauf angewiesen, aus den teilweise sehr verkürzten, defekten und vagen Äußerungsbeiträgen zu „identifizieren“, was der andere mit dem Gesagten meint. Immerhin können sie ei-

¹¹⁵ Ehlich 1984:17

¹¹⁶ Koch / Oesterreicher 1985: 19ff

¹¹⁷ Becker-Mrotzek 2009: 71ff, Deppermann 2004b: 17f, 2008:

nander nicht „in den Kopf schauen“ und haben daher keine direkten Zugang zu dem was der jeweils andere „denkt, weiß oder beabsichtigt“.¹¹⁸ Obwohl mündliche Kommunikation oft planlos und chaotisch wirkt, zeigen Ergebnisse der Interaktions- und Gesprächsforschung, dass Menschen systematische Verfahren einsetzen, die das Erreichen von gegenseitigem Verständnis zu einem unproblematischen Problem¹¹⁹ machen.¹²⁰

Gemäß dem **Prinzip der sequentiellen Ordnung** entstehen Gespräche durch die zeitlich-prozesshafte, wechselseitigen Abfolge von Äußerungsbeiträgen: Gesprächsteilnehmer nehmen abwechselnd die Rolle von Sprecher und Hörer an und produzieren dabei aufeinander bezogene Äußerungen. Jedoch kann das, was ein Sprecher mit seiner Äußerung meint, nicht von ihm allein festgelegt werden.¹²¹ Erst die Reaktion des Hörers, der darauf in der Rolle des Sprechers eine auf die erste Äußerung bezogene zweite Äußerung tätigt, zeigt an, wie er die erste Äußerung versteht. In einem dritten Schritt kann der Sprecher wiederum auf die vom Hörer eingebrachte Interpretation reagieren und einen weiteren, darauf bezogenen Beitrag äußern. Diese dreigliedrige Abfolge beschreibt die systematische Grundstruktur von Interaktion. Die Herstellung von **Bedeutung und Sinn ist also eine gemeinschaftliche Konstruktion**: Gesprächsteilnehmer erzeugen miteinander und durch gegenseitiges Anzeigen („display-These“¹²²) ihrer jeweiligen Interpretationen die Bedeutung ihrer Gesprächsbeiträge.¹²³

Aus der interaktiven Grundstruktur ergeben sich für den Verstehensprozess die einzelnen, sequenziellen Produktions- und Rezeptionsschritte durch Sprecher und Hörer, die ihrerseits besonderen Prinzipien unterliegen: Die Bedeutung sprachlicher Äußerungen ist prinzipiell mehr als die Summe ihrer einzelnen Wörter. Das hängt damit zusammen, dass Vieles, was nicht direkt in der sprachlichen Formulierung steckt durch den sie umgebenden Kontext ausgedrückt wird. Sprachliche Äußerungen sind folglich immer **indexikalisch** mit dem sie umgebenden Kontext verbunden und nur durch ihn verstehbar.¹²⁴ Für eine sinnhafte Rezeption muss der Hörer die sprachliche Äußerung kontextualisieren, also in Bezug zum relevanten Kontext interpretieren. Hinweise ergeben sich aus dem **bisherigen Gesprächsverlauf** und aus den sprachlichen und außersprachlichen

¹¹⁸ Bergmann / Quasthoff 2010: 22; Auer 1999: 129ff

¹¹⁹ Bergmann 1981: 22; Deppermann 2008: 81

¹²⁰ Hartung 2004: 305

¹²¹ Auer 1999: 138

¹²² Deppermann 2008: 50 (nach Schegloff 1997)

¹²³ Deppermann 2008: 70ff, Auer 1999: 138

¹²⁴ Auer 1999: 127ff, Bergmann / Quasthoff 2010: 25

situativen Bedingungen unter denen das Gespräch stattfindet (vgl. Interaktionsebenen Kap. 3.2). Des Weiteren stützt sich die Interpretation auf **Erfahrungs- und Alltagswissen** über sprachliche sowie allgemeine Zusammenhänge und logische Regeln.¹²⁵ Auch der Sprecher ist bei der Produktion seiner Äußerungen auf diese kontextuellen Bezüge angewiesen. Da er nie exakt in Worte fassen kann, was er meint, werden die sprachlichen Äußerungen so gewählt, dass sie im Rahmen einer bestimmten Situation möglichst gut verstehbar und interpretierbar, d.h. auf den relevanten Kontext beziehbar, sind.¹²⁶ Nach *Gumperz* kann „jede interpretierbare sprachliche Struktur ein indexikalisches Element in sich tragen, d.h. [...] auf einen Kontext verweisen“¹²⁷. Er nennt diese Erscheinung „**Kontextualisierungshinweise**“. Die Ethnomethodologie nach *Garfinkel* hat dafür den Begriff „**accounting practices**“ (‘Anzeigeleistungen’) geprägt. Beides meint, dass der Sprecher durch die Art und Weise wie er etwas sagt (Wortwahl, Betonung, Lautstärke, Gestik, Mimik, etc.) Hinweise über die jeweilige Bedeutung seiner Aussage mit liefert. Sprachliche Äußerungen sind demnach **reflexiv** und enthalten eigene Sinnentwürfe¹²⁸: die gewählten sprachlichen Mittel sind für den jeweiligen Kontext (Handlung, Aufgabe, Situation) charakteristisch und bestätigen ihre eigene Bedeutung durch die situative Verwendung.

4.1.3 Sprachliche Muster

Auf Grundlage der beschriebenen Verstehensprinzipien haben sich in der Kommunikation „Normalitäts- und Selbstverständlichkeitsannahmen“¹²⁹ herausgebildet, die den Verstehensprozess beeinflussen: Durch die sequentielle Ordnung stehen sprachliche Äußerungen in einem „doppelten zeitlichen Horizont“¹³⁰, sie orientieren sich an einem vorausgegangen Kontext und bilden selbst einen Kontext für neue Äußerungen („context shaped“ – „context renewing“).¹³¹ Dabei beruhen sie zu einem Großteil auf **sozialen Erwartungen**: die erste Äußerung schafft Bedingungen, die erwarten lassen, dass eine bestimmte zweite sprachliche Handlung darauf folgt. Diese Folgerwartung nennt *Schegloff* „**Nachbarschaftspaare**“¹³². Sie setzen sich aus sprachlichen und sozialen /

¹²⁵ Deppermann 2008: 62ff

¹²⁶ Auer 1999: 133

¹²⁷ Auer 1999: 170, Auer 1986: 25f

¹²⁸ Bermann / Quasthoff 2010: 25

¹²⁹ Vgl. Müller 2001: 1203ff

¹³⁰ Deppermann 2008: 68

¹³¹ Deppermann 2008: 49 nach Hertz 1984

¹³² Deppermann 2008: 68 nach Schegloff 1968

kulturellen Wissensbeständen zusammen, z.B. aus dem Wissen und damit impliziten Erwartung, dass auf einen Gruß ein Gegengruß folgt.¹³³ Solche Paarsequenzen werden in der Kommunikation durch die Verkettung und Verschachtelung mit **Prä-, Post-, Einschubs-** und **Nebensequenzen** zu größeren Interaktionseinheiten expandiert. Auf diese Weise haben sich Muster- und Routinehandlungen etabliert, die als implizite Wissensbestände verankert sind. Diese sogenannten „**Sequenzmuster**“¹³⁴ werden systematisch in der Kommunikation eingesetzt, um Interaktionsaufgaben zu bewältigen.¹³⁵

Für die Beschreibung solcher verfestigten Muster hat sich in der Gesprächsforschung das Konzept der **kommunikativen Gattungen**¹³⁶ bewährt. Diese bestehen aus idealtypischen Sequenzabfolgen von aufeinander aufbauenden Handlungsschritten. Sie haben sich gesellschaftlich entwickelt und verfestigt und dienen der Bearbeitung wiederkehrender kommunikativer Probleme in sozialen Aufgabenfeldern.¹³⁷ Es lassen sich drei Ebenen differenzieren: (1) die Binnenstruktur umfasst die konstitutiven sprachlichen und außersprachlichen Mittel, die die konkrete Realisierung der Gattung bewirken, (2) die „situative Realisierungsebene“ beschäftigt sich mit der logisch-sequenziellen Abfolge und damit interaktiven Erzeugung der Gattung, (3) die Außenstruktur bildet sich aus den jeweiligen sozialen Durchführungs-Voraussetzungen, d.h. gesellschaftlich etablierten Ansprüchen und Erwartungen an die Gattung.¹³⁸ In den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen hat sich, entsprechend der dort wiederkehrenden Zielen und Zwecken, ein spezifisches Repertoire an kommunikativen Gattungen herausgebildet. Die regelhafte Kombination verschiedener Gattungen bildet wiederum eine größere Einheit, die „**soziale Veranstaltungen**“ genannt werden. (z.B. Verhör, Gottesdienst, Besprechung, etc.).¹³⁹

4.2 Gesprächspraktiken

Mündliche Kommunikation in Form von Gesprächen vollzieht sich nicht irgendwie, sondern bedient sich bestimmter formaler Strukturen, die sich als Lösungen wiederkeh-

¹³³ Müller 2001: 1205

¹³⁴ Größere Einheiten oberhalb der Sequenzstruktur haben je nach Forschungsrichtungen eigene Bezeichnungen und strukturelle Einteilungen: Handlungsschema, Handlungsmuster, kommunikative Gattungen

¹³⁵ Deppermann 2008: 76f, 2007: 79, Becker-Mrotzek / Meier 2002: 29

¹³⁶ Deppermann (2007, 2008) spricht bei dieser Erscheinung von „Sequenzmustern“, Nothdurft (1984) von „Handlungsschemata“.

¹³⁷ Luckmann 1986, Ayaß 2011: 277ff, „Handlungsschemata“ bei Nothdurft 1984: 14f

¹³⁸ Ayaß 2011: 280f (nach Luckmann 1986, Günthner / Knoblauch 1994)

¹³⁹ Ayaß 2011: 283

render kommunikativer Standardprobleme etabliert haben. Diese formalen Strukturen werden als „**Gesprächspraktiken**“ bezeichnet. Sie sind sprachliche Methoden zur Bearbeitung von Gesprächsprobleme; dabei umfasst der Begriff „Problem“ alle Aufgaben, Funktionen, Zwecke und Ziele, die Gesprächsteilnehmer durch den Einsatz von Sprache lösen oder erreichen wollen.¹⁴⁰ Die Realisierung von Gesprächspraktiken reicht dabei von mikrostrukturellen Phänomenen, bspw. formalen Gesprächsaufgaben wie Sprecherwechsel, bis zu makrostrukturellen Phänomenen, die gesprächsexterne (soziale, institutionelle) Zwecke wie z.B. die Auftragsklärung verfolgen. Gesprächspraktiken ergeben sich aus dem systematischen Zusammenhang der sprachlichen Mittel einer Äußerung (konstitutive Ressourcen „Wie“) und den damit anvisierten pragmatischen Aufgaben („Wozu“). Das Zusammenspiel dieser beiden Komponenten findet im Gespräch als lokaler Kontextualisierungs-Prozess statt (vgl. Verstehensprozess 4.1.2).¹⁴¹ Mit der situativen Auswahl einer sprachlichen Gestaltungsmöglichkeit wenden die Gesprächsteilnehmer systematisch und meist routinemäßig die entsprechenden Praktiken an. Die beobachtbare Oberflächengestaltung des Gesprächs wird damit als Ergebnis „methodischer Anstrengungen zur Bewältigung von Aufgaben und Problemen begriffen, die sich den Beteiligten im Moment ihres Austausches stellen“¹⁴². Entsprechend ist jedes Detail im Gespräch als „sinnvoll motiviert“ zu erachten und durch die Frage „**Why that now?**“¹⁴³ auf die jeweilige Funktion hin zu betrachten. Der Gesprächsprozess ist damit ein auf methodischen Gesprächspraktiken beruhendes Hervorbringen von Sinn, Bedeutung und letztendlich sozialer Wirklichkeit („accomplishments“ Garfinkel 1967).

Während die Grundlagenforschung sich für Gesprächspraktiken auf der mikrostrukturellen Ebene interessiert (Ordnung innerhalb der Gesprächskonstitution¹⁴⁴), stehen für Forschungsrichtungen wie *Angewandte Diskursforschung*, *Kommunikation in Institutionen*, *Funktionale Pragmatik* und eben auch die hier relevanten *Studies of Work*, makrostrukturelle Erscheinungen und damit der Zusammenhang von Gesprächspraktiken und sozialen, institutionellen Zwecken im Fokus.

Um die impliziten Methoden der „Aufgabenlösung“ kommunikativer Phänomene, seien sie mikro- oder makrostruktureller Art, sichtbar zu machen, muss rekonstruiert werden,

¹⁴⁰ Deppermann 2008: 81

¹⁴¹ Deppermann 2008: 79, Habscheid 2004: 323f

¹⁴² Deppermann 2008: 80

¹⁴³ Deppermann 2008: 80 (nach Sacks 1972, Bilmes 1985)

¹⁴⁴ vgl. Sacks / Schegloff / Jefferson 1978:10

mit welchen Problemen sich die Beteiligten beschäftigen. „Die sequentielle Ordnung des Gesprächs (das Wie) ist als Resultat des Einsatzes von Gesprächspraktiken verständlich zu machen, mit denen die Interaktanten pragmatische Probleme (das Wozu) systematisch bearbeiten.“¹⁴⁵

4.3 Zur Untersuchung von Gesprächen

In diesem Unterkapitel soll nun auf die Analyse kommunikativer Phänomene eingegangen und das methodische Herangehen an die Untersuchung von Gesprächen skizziert werden.

Im Rahmen der Gesprächs- und Interaktionsforschung haben sich verschiedene **Analyserichtungen** ausgeprägt, die unterschiedliche methodologische Ausgangspunkte haben. Insbesondere die ethnographisch orientierte Gesprächsanalyse nach *Deppermann*, die sich zu großen Teilen auf die Erkenntnisse und Methoden der ethnomethodologischen Konversationsanalyse stützt, hat sich als besonders fruchtbar erwiesen und bietet zudem (von anderen Analyserichtungen oft vernachlässigte¹⁴⁶) systematische Auswertungsverfahren.¹⁴⁷ Sie soll im Weiteren unter dem allgemeinen Begriff „Gesprächsanalyse“ in ihren relevanten und analyseleitenden Eigenschaften vorgestellt werden.

Als eine linguistische Forschungsmethode steht im **Interesse der Gesprächsanalyse**, „wie Menschen Gespräche führen, [...] nach welchen Prinzipien und mit welchen sprachlichen und anderen kommunikativen Ressourcen sie ihren Austausch gestalten und dabei die Wirklichkeit, in der sie leben, herstellen“.¹⁴⁸ Als **Untersuchungsgegenstand** ergeben sich damit die wirklichkeitskonstituierenden Gesprächspraktiken, die sowohl allgemeine sprachliche Phänomene des Organisierens von Interaktion bis zu komplexen sprachlichen Aufgaben im Rahmen sozialer Ereignisse und spezifischer Themenfelder betreffen.¹⁴⁹ Um sich einem bestimmten Untersuchungsgegenstand unter einer bestimmten Fragestellung zu nähern, bedient sich die Gesprächsanalyse einer interpretativen, qualitativen **Untersuchungsmethode**, die sich u.a. an der „analytischen Mentalität“¹⁵⁰ der ethnomethodologischen Konversationsanalyse ausrichtet. Diese Mentalität besteht nicht aus einem festgelegten Regelkanon, sondern stützt sich auf wesent-

¹⁴⁵ Deppermann 2008: 81

¹⁴⁶ Hausendorf 2001: 972

¹⁴⁷ Vgl. Deppermann 2008

¹⁴⁸ Deppermann 2008: 9, vgl. Bergmann

¹⁴⁹ Hausendorf 2001: 977, Spranz-Fogasy / Deppermann 2001

¹⁵⁰ Bergmann 1981: 17

liche Grundannahmen (Maxime, Prinzipien), die den Zugang zum Analysematerial nicht regelhaft vorgeben, sondern eine „**gegenstandsadäquate Methodisierung**“¹⁵¹ und Sensibilisierung für das Material zulassen.¹⁵² Dementsprechend verweist *Deppermann* mit den Beschreibungen „empirische Wissenschaft“, „Beobachtungswissenschaft“, und „Tatsachenwissenschaft“ auf das besondere Merkmal der Gesprächsanalyse: die Untersuchung realer, **authentischer Gespräche**. Diese Forschungsstrategie erfasst die Interaktionsereignisse in ihren natürlichen Umgebungen und ist damit in der Lage, die „Eigenstrukturiertheit kommunikativer Ereignisse“¹⁵³ anzuzeigen. Statt also Gesprächsverläufe mittels gesprächsexterner Bedingungen (soziale Faktoren) zu erklären, gilt es zu untersuchen, wie die Gesprächsteilnehmer durch gegenseitige Anzeigeleistungen selbst Wirklichkeit als „Vollzugswirklichkeit“ herstellen.¹⁵⁴ Unter Einsatz von **Video- und Tonbandaufnahmen** wird die kommunikative Interaktion unverfälscht, in all ihren Details und gemäß ihrer genauen zeitlichen Abfolge registriert und konserviert. Die anschließende Verschriftlichung nach festgelegten **Transkriptionsverfahren** macht die Gesprächsdaten zugänglich für die Analyse. Das analytische Vorgehen unterliegt der „**Ordnungsmaxime**“, d.h. jede sprachliche Erscheinung wird als für den Interaktionsprozess bedeutsam und als Teil „einer sich reproduzierenden Ordnung“¹⁵⁵ betrachtet. Damit orientiert sich das methodische Vorgehen an den strukturellen Merkmalen, dem interaktiven und sequenziell-prozesshaften Verlauf von Gesprächen.¹⁵⁶ Ausgerichtet am „Display-Konzept“ (gegenseitiges Anzeigen von Gemeintem) dient die Betrachtung und Identifizierung der kontextuellen Einbettung von Äußerungsfolgen dabei als wichtigste Ergebnisquelle (Sequenzanalyse). Jede sprachliche Erscheinung kann für das Erreichen eines bestimmten sprachinternen oder –externen Zweck eine Rolle spielen und damit als funktional interpretiert werden.¹⁵⁷ Auf dieser Grundlage ermöglicht die strikt sequenziell-prozesshafte Beobachtung des Materials, gleichförmige sprachliche und nicht-sprachliche **Manifestationen** (formale Prinzipien) herauszuarbeiten und ihren funktionalen Wert für die jeweilige kommunikative Aufgabe zu identifizieren.¹⁵⁸ Ziel ist es, zu rekonstruieren, „auf welche Weise die Interagierenden sich in ihren Äußerungen und

¹⁵¹ Bergmann 1994: 9

¹⁵² Bergmann 1981:17

¹⁵³ Vgl. Spranz-Fogasy / Deppermann 2001: 1007

¹⁵⁴ Deppermann 2008: 80

¹⁵⁵ Bergmann 2001: 923

¹⁵⁶ Habscheid 2004: 322

¹⁵⁷ Bergmann 2001: 923, vgl. Nothdurft 1984: 15

¹⁵⁸ Deppermann 2008: 49

Handlungen an diesen [identifizierten] formalen Prinzipien orientieren“¹⁵⁹. Dabei sind, laut Konversationsanalyse, alle Ergebnisse **ausschließlich in den Gesprächsdaten** zu verankern und daran zu plausibilisieren.¹⁶⁰ Ethnographisch orientierte Ansätze hingegen beziehen „situativ relevantes Vorwissen der Beteiligten methodisch kontrolliert mit ein, insofern hieraus ein besseres Verständnis des aktuellen Interaktionsgeschehens resultiert.“¹⁶¹ Deppermann begründet sieben Fälle des **Einsatzes ethnographischen Wissens** in der Gesprächsanalyse¹⁶²:

- Sensibilisierung auf Phänomene
- Schließung von Interpretationslücken
- Vermeidung von Fehlinterpretationen
- Vertiefung der Interpretation
- Kriterien für Entscheidung zwischen mehreren Interpretationen
- Bestimmung des Geltungsbereichs von Aussagen
- Validierung von Interpretationen

Allgemein gilt die Prämisse, relevantes Hintergrundwissen nur soweit heranzuziehen, als es „von den Beteiligten selbst erkennbar vorausgesetzt wird. Dabei bleibt die Analyse des Gesprächsprozesses (und nicht anderweitig gewonnenes Wissen über das Feld) Ausgangs- und Bezugspunkt der wissenschaftlichen Analyse“¹⁶³

Die Gesprächsanalyse dient u.a. der **Ermittlung von Gesprächspraktiken**, die die Bewältigung sozialer Aufgaben und Tätigkeiten ermöglichen und damit dem Forschungsbestreben der *Studies of Work* entsprechen. Die gesprächsanalytischen Erklärungsansätze dafür sind problemtheoretisch (funktional) angelegt: Nicht „operationalen Untersuchungseinheiten“ und deren Mikroprozesse sind von Bedeutung, sondern der Zusammenhang zwischen den sprachlichen Formen, ihrer situativen Ausführung und ihren Funktionen im Rahmen einer spezifischen sozialen Aufgabe (z.B. Projektaufklärung).¹⁶⁴ **Ziel** der Gesprächsanalyse ist es, die überwiegend habituell gekonnten, eingeschliffenen, impliziten Gesprächspraktiken aus der „Sichtweise der Beteiligten datengeleitet zu rekonstruieren“ und daraus „regelmäßige, **wiederkehrende Strukturen**

¹⁵⁹ Bergmann 1994: 11

¹⁶⁰ Deppermann 2000: 98

¹⁶¹ Habscheid 2003: 47

¹⁶² Deppermann 2000

¹⁶³ Habscheid 2004: 322

¹⁶⁴ Nothdurft 1984: 15

und Prinzipien der Interaktion¹⁶⁵ abzuleiten, die als „musterhaft kommunikative Problemlösungen“¹⁶⁶ die sozialen Tätigkeiten charakterisieren.

4.4 Aussicht auf die empirische Analyse

„Für die Untersuchungen von Verstehen in professionellen Handlungsfeldern bedarf es daher eines interaktionssoziologischen Ansatzes, der den Zusammenhang von sozialen und interaktiven Strukturen zum zentralen Untersuchungsgegenstand macht.“ **Deppermann 2010: 19**

Diesem von Deppermann formulierten Anspruch möchte diese Arbeit und die nachfolgende empirische Untersuchung gerecht werden. Das vorliegende Kapitel hat dafür die grundlegenden Eigenschaften und Prozesse der mündlichen Kommunikation eingeführt und damit Kategorien und Begriffe etabliert, die bei der Analyse von Gesprächen herangezogen werden. Die vorgestellte Methode der Gesprächsanalyse erlaubt anhand authentischer Gesprächsdaten den Vollzug der organisationalen Kommunikation nachzuzeichnen und die dafür charakteristischen Praktiken herauszustellen. Damit soll, gemäß den *Studies of Work*, die organisationale Tätigkeit der „Projekt-Aufklärung“ auf das ihr immanente Handlungswissen untersucht werden.

Der folgende Analyseteil zeigt die empirischen Anstrengungen einer sechsmonatigen Hospitation in einer Wirtschaftsorganisation einschließlich dortiger Datensammlung. Die Analyse soll exemplarisch aufzeigen, wie organisationale Tätigkeiten gesprächsanalytisch untersucht werden können.

¹⁶⁵ Habscheid 2004: 323

¹⁶⁶ Habscheid 2004: 323

5 PLANUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Die Ermittlung von Gesprächspraktiken für die Aufgabe der Projekt-Aufklärung in Wirtschaftsorganisationen steht im Interesse dieser Arbeit. Dafür werden im Folgenden Gespräche untersucht, die der „Auftragsklärung“ im Projektmanagement dienen. In diesem Kapitel wird das empirische Vorhaben vorgestellt und in einen methodischen Untersuchungsrahmen eingeordnet. Daran anschließend werden das konkrete gesprächsanalytische Vorgehen beschrieben und die empirischen Daten vorgestellt.

5.1 Einordnung des empirischen Vorhabens

Auf Grundlage des im Theorieteil vorgestellten Programms der *Studies of Work* (Kap. 2) wird im Folgenden die Untersuchung der organisationalen Tätigkeit „Projekt-Aufklärung“ am Beispiel von empirisch erhobenen Gesprächen in einer Wirtschaftsorganisation durchgeführt. Im Mittelpunkt steht das Herausarbeiten **der natürlichen Handlungspraktiken** („embodied practices“), die für die Realisierung solcher Aufklärungsgespräche im Rahmen von Projektmanagementtätigkeiten eingesetzt werden. Die Praktiken geben Einsicht in die Bewältigung der Projekt-Aufklärung als organisationale kommunikative Aufgabe und bilden ein implizites Wissen, das die **Bedürfnisse und Anforderungen** der Arbeitstätigkeit widerspiegelt. Damit stellen sie eine fruchtbare Quelle für die Gestaltung oder Modifizierung von organisationalen Standards zur Projektarbeit dar.¹⁶⁷

Die Projekt-Aufklärung vollzieht sich in erster Linie über Gespräche, bzw. im Rahmen von Arbeitsbesprechungen. Das Analysematerial setzt sich demgemäß aus Daten mündlicher Kommunikation zusammen. Für die Durchführung der Untersuchung bedarf es eines hohen Interpretations- und Explizierungsaufwands. Die zu ermittelnden Handlungspraktiken bilden sich nicht allein an der Oberfläche von mündlicher Kommunikation, sondern durch die interaktive, situative Herstellung des Gesprächs und sind damit sowohl von sprachlichen wie auch kontextuellen Faktoren abhängig. Sie werden darum zum Einen durch den Einsatz einer eingehenden gesprächslinguistischen Sequenzanalyse erschlossen und zum Anderen in jeweils erforderlichem Umfang durch ethnographi-

¹⁶⁷ Das Offenlegen von Handlungspraktiken gibt Einblick in die natürlichen Fähigkeiten des Menschen, bestimmte Tätigkeiten auszuführen. Standards müssen an diesen Fähigkeiten ansetzen, wenn sie erfolgversprechend sein sollen. (vgl. Kap. 1.1)

ches Wissen vervollständigt. Daraus ergibt sich, dass in dieser Arbeit die **Kombination verschiedener Analysemethoden** angestrebt wird: Die ethnomethodologische Konversationsanalyse dient als Grundlage, lässt aber gemäß *Deppermann* auch das Hinziehen ethnographischer Daten zu. Im Folgenden wird diese Kombination unter dem Begriff Gesprächsanalyse zusammengefasst.

Für die Untersuchung der „Projekt-Aufklärung“ als kommunikatives Phänomen in Projektmanagementtätigkeiten ist von Interesse, wie die „Aufklärung“ interaktiv zwischen den Beteiligten und kontextspezifisch unter den spezifischen Rahmenbedingungen einer Wirtschaftsorganisation vollzogen wird. So ist Ziel der Analyse, die Besonderheiten der Herstellung, Funktionen und Verknüpfung von kommunikativen Phänomenen und Kontext als **charakteristische Gesprächspraktiken** herauszuarbeiten. Damit verfolgt diese Analyse eine **funktionsbestimmte Perspektive**, indem sie fragt, welche sprachlichen Formen bzw. kommunikativen Mittel eingesetzt werden, um die organisationale Aufgaben „Projekt-Aufklärung“ (=Funktion) zu erfüllen? Insgesamt stellt dieses Forschungsunternehmen für den anvisierten Untersuchungsgegenstand „Projekt-Aufklärung“ bisher noch ein Desiderat dar.

Aufgrund der formalen Beschränkungen dieser Arbeit wird die Analyse **exemplarisch** an einem Datenkorpus von zwei Gesprächen durchgeführt und erhebt daher keinen Anspruch auf Repräsentativität. Nichtsdestotrotz bereitet sie eine Basis, von der aus quantitative Untersuchungen möglich sind.

Die Untersuchung soll einen Beitrag leisten, Aktivitäten in Organisationen von einer natürlichen Seite zu betrachten, quasi *bottom up* aus der Perspektive der Mitarbeiter, um dadurch einen Zugang zu deren gegenwärtigen Handlungswissen zu erhalten. Dieses Handlungswissen bildet die Grundlage, auf der *top down*-Maßnahmen, wie standardisierte Vorgehensmodelle, ansetzen können. So soll diese Arbeit schließlich dazu beitragen, das Verständnis für diese kommunikationswissenschaftliche Herangehensweise der Organisationsentwicklung zu stärken.

5.2 Gesprächsanalytisches Vorgehen

Um Zugang zum impliziten Wissen und den Handlungspraktiken der Tätigkeit Projekt-Aufklärung zu erlangen, wird hier die Analyse von authentischen Gesprächen angestrebt. Das **konkrete methodische Vorgehen** richtet sich an der gesprächsanalytischen Methodik *Deppermanns* aus und erfolgt entsprechend der folgenden Schritte:

(1) Die **Datenaufnahme** der Gespräche wird mithilfe einer Handkamera mit Videofunktion durchgeführt. Das Gerät ist äußerst klein und unauffällig. Obwohl alle Beteiligten gemäß den Datenschutzbestimmungen über die Aufnahmen und deren Verwendung informiert wurden und per Einverständniserklärung der Erhebung zugestimmt haben, ist das Auftreten des Beobachterparadoxon aufgrund der unscheinbaren Kamera als eher gering einzuschätzen. Die Videoaufnahmen erlauben zum Einen das Nachvollziehen der sprachlichen Äußerungen, geben aber zum anderen auch die Möglichkeit das Setting, die Körperhaltung, Gestik, Mimik und alle praktischen Handlungen (Notizen machen, Hinzunehmen von Materialien, etc.) in die Analyse mit einzubeziehen.

(2) Die **Bearbeitung** der erhobenen Daten erfolgt in mehreren Schritten. Nach **Durchsicht** der Primärdaten dient die Anfertigung eines Gesprächsinventars als erster Zugang zur Rekonstruktion des Materials. Daraufhin werden im Gesprächsverlauf solche Ausschnitte näher betrachtet und entsprechend für die **Transkription** ausgewählt, die besonders musterhafte Züge aufweisen. Die Transkription geschieht gemäß den Richtlinien des *Gesprächsanalytischen Transkriptionssystems* „GAT“¹⁶⁸. Die **Detailschärfe** des Transkripts passt sich funktional dem Untersuchungsgegenstand an und beschränkt sich auf solche Informationen, die für die Ermittlung valider Gesprächspraktiken relevant sind. Damit wird versucht die Transkripte nicht mit unnötigen Informationen zu überladen und sie leicht leserlich zu machen. Mit dem Transkriptionsprozess werden außerdem Personen-, Unternehmens-, und Produktnamen sowie alle sonstigen Hinweise, die eine Identifikation der Materialherkunft ermöglichen könnten, einer **Anonymisierung** unterzogen.

(3) Anhand der so entstandenen authentischen Rekonstruktion von sprachlichen Realisierungen findet die Analyse der Gesprächspraktiken statt. Die **analytische Behandlung** der erfassten Gesprächsdaten wird interpretativ und das Vorgehen induktiv vollzogen, d.h. die transkribierten Gesprächsausschnitte werden in Hinblick auf die analytische leitende Fragestellung interpretiert (*Welcher kommunikativen Praktiken bedienen sich die Beteiligten, um die organisationale Aufgabe der Projekt-Aufklärung zu bewältigen?* vgl. 1.1) und auf diese Weise nach musterhaften Erscheinungen untersucht. Die Analyse gründet auf der ausführlichen Beobachtung von **sequenziellen Abfolgehandlungen** und Erarbeitung von Konsens innerhalb der jeweiligen Interaktionsaufgabe. Auf diese Weise können musterhafte Manifestationen herausgestellt werden, die durch das

¹⁶⁸ vgl. Selting et al. 2009

in-Beziehung-setzen von Gesprächsoberfläche (Form) und den organisationalen Zwecken (Funktion) das Ermitteln charakteristischer Gesprächspraktiken ermöglichen. Die Ergebnisse werden anhand einzelner Transkript-Ausschnitte belegt. Das interpretative Vorgehen macht es ggf. notwendig im Analyseprozess auf **ethnographisches Wissen** zurückzugreifen, um Interpretationsfehler zu vermeiden und Interpretationslücken zu schließen. Ansonsten dienen die ethnographischen Daten allein der Darstellung des sozialen Umfelds, in dem die Kommunikation stattfindet und werden nicht zur Plausibilisierung der sprachlichen Phänomene genutzt.

(4) Die ermittelten Gesprächspraktiken werden schließlich imit dem **Praxisfeld** der organisationalen Projektkommunikation in Bezug gesetzt und Vorschläge unterbreitet, wie die Ergebnisse der Analyse für das Praxisfeld nutzbar sind.

Die folgende Tabelle fasst das analytische Vorgehen übersichtlich zusammen:

(1) Datenaufnahme	Handkamera mit Videofunktion
(2) Datenbearbeitung	Durchsicht des Videomaterials, Transkription nach GAT musterhafter Gesprächsausschnitte
(3) Analyse	Sequenzanalyse der transkribierten Ausschnitte, interpretative Ermittlung von Gesprächspraktiken
(4) Bezug zur Praxis	Konsequenzen für die Praxis

Tab. 3: Überblick gesprächsanalytisches Vorgehen

5.3 Die empirischen Daten

Das empirische Material wurde in einem Zeitraum von sechs Monaten in einem Wirtschaftsunternehmen gesammelt. Es handelt sich dabei um verschiedene Arten von Daten.

▪ Authentische Daten

Es wurden eine Reihe von Aufnahmen von Arbeitsbesprechungen vorgenommen, die dem Projekt-Schritt „Aufklärung“ bzw. „Auftragsklärung“ zuzuordnen sind. Wie oben beschrieben erfolgten die Aufnahmen als Video: diese geben sowohl den sprachlichen Austausch als auch gestisch-mimisches Verhalten und das räumliche Setting wieder. Ein Teil der aufgenommenen Arbeitsbesprechungen verlief über Videokonferenz. Von allen erhobenen Gesprächen wurden schließlich zwei für die hier durchzuführende Analyse ausgewählt. In beiden Gesprächen findet face-to-face Kommunikation statt (bis auf

eine Ausnahme, bei der die Zuschaltung eines Teilnehmers per Telefon erfolgte). Insgesamt umfasst das zu analysierende Material eine Länge von ca. 3 Stunden.

▪ **Teilnehmende Beobachtung**

Während der Gesprächsaufnahmen war der Analytiker als Hospitant anwesend. D.h. er hatte während der Begrüßungs- und Verabschiedungsphasen Kontakt zu den Gesprächsteilnehmern, saß während des Gesprächs allerdings außerhalb der Gesprächsgruppe und beteiligte sich auch in keinsten Weise am Gespräch. Auf Grund dieser persönlichen Anwesenheit gehen in die Analyse der Video- und Transkriptdaten auch die erinnerbaren Eindrücke des tatsächlichen Gesprächs mit ein.

Darüber hinaus war es dem Analytiker möglich sechs Monate als teilnehmender Beobachter in der Wirtschaftsorganisation zu verbringen. So zählen auch ethnographisches Wissen aus Gesprächen mit Mitarbeitern, aus Einblicken in Kontext und Abläufe, Probleme und Besonderheiten zu den wesentlichen empirischen Materialien dieser Arbeit, da ohne sie die Interpretation der aufgezeichneten Daten nur beschränkt möglich wäre. Diese Daten dienen der besseren interpretativen Analyse und gehen ferner nur beschreibend mit in die Arbeit ein (vgl. 6.1).

▪ **Schriftliche Dokumente**

In beiden zu untersuchenden Gesprächen werden schriftliche Dokumente mit eingebracht (Präsentation, Fragenkatalog). Diese Dokumente liegen dem Analytiker vor und werden bezüglich ihres funktionalen Werts für den Vollzug der Projekt-Aufklärung in die Analyse mit einbezogen. Leider können die Dokumente aus Gründen des Datenschutzes gegenständlich nicht Teil der Arbeit sein. Es wird versucht ihre Wirkung und Funktion für die zu analysierenden Gesprächspraktiken so gut wie möglich auf beschreibende Weise nachzuzeichnen, sofern dies nötig ist.

6 ANALYSE DER PROJEKT-AUFKLÄRUNG

Diese Kapitel umfasst die konkrete Analyse der Projekt-Aufklärung. Diese erstreckt sich über mehrere Schritte und greift dabei sowohl auf authentisch als auch ethnographische Daten zurück. Das folgende Unterkapitel stellt zunächst die ethnographischen Rahmenbedingungen dar, in denen das Gesprächsmaterial erhoben wurde. Um daran anschließend einen eindeutigen Zugang zur Analyse zu erreichen, wird die Forschungsfrage noch einmal auf ihre genaue analytische Herangehensweise differenziert. Auf dieser Grundlage können schließlich die entsprechenden Gesprächspraktiken zum Vollzug der Aufgabe „Projekt-Aufklärung“ herausgearbeitet werden. Dafür erfolgt eine genau Beschreibung des analytischen Vorgehens bevor in Kapitel 7 die Analyseergebnisse präsentiert werden.

6.1 Ethnographische Rahmenbedingungen

Die folgende Beschreibung des empirischen Analyserahmens beruht auf den Erfahrungen und Kenntnissen, die im Rahmen eines 6-monatigen Feldzugangs erworben wurden. Sie dienen der ethnographischen Annäherung an die erhobenen Gespräche und einer Klassifizierung des Materials als *Gespräche mit dem Ziel der Projekt-Aufklärung*. Diese ethnographische Beschreibung erweist sich insofern als sinnvoll, als die organisationalen Strukturen äußerst komplex sind und andernfalls kaum nachvollziehbar wären. Zu beachten ist gleichzeitig, dass die Darstellungen, sowohl bildlich als auch schriftlich, vereinfacht sind, um sich nicht in allzu großer Komplexität zu verlieren. Zum Schutz der Organisation werden im Weiteren alle namentlichen und begrifflichen Hinweise anonymisiert dargestellt.

6.1.1 Projekt-Aufklärung bei *FinanzOrg*

Die in dieser Arbeit vorgesehene empirische Untersuchung zur „Aufklärung“ wird in einem deutschen Wirtschaftskonzern durchgeführt; im Folgenden mit dem Namen *FinanzOrg* bezeichnet. Die Erhebung des Analysematerials findet im Bereich der *IT-Koordination* des Konzerns statt. Es handelt sich hierbei um einen Bereich, der mehrere Abteilungen umfasst und unterschiedliche Unternehmen miteinschließt: Zum Einen das Mutterhaus *FinanzOrg* mit einer speziell für IT-Belange zuständigen Abteilung (*IT-Ansprechpartner*), zum anderen den *internen IT-Dienstleister* als Tochterunternehmen

mit einer Abteilung für *Kundenbetreuung*. Die Projekt-Aufklärung vollzieht sich innerhalb dieses Bereichs zwischen verschiedenen Personengruppen und in mehreren Phasen. Anhand der unten stehenden Übersicht wird im Folgenden der idealtypische, vom Konzern vorgegebene Kommunikationsprozess für die Projekt-Aufklärung im Bereich IT-Koordination von FinanzOrg erläutert:

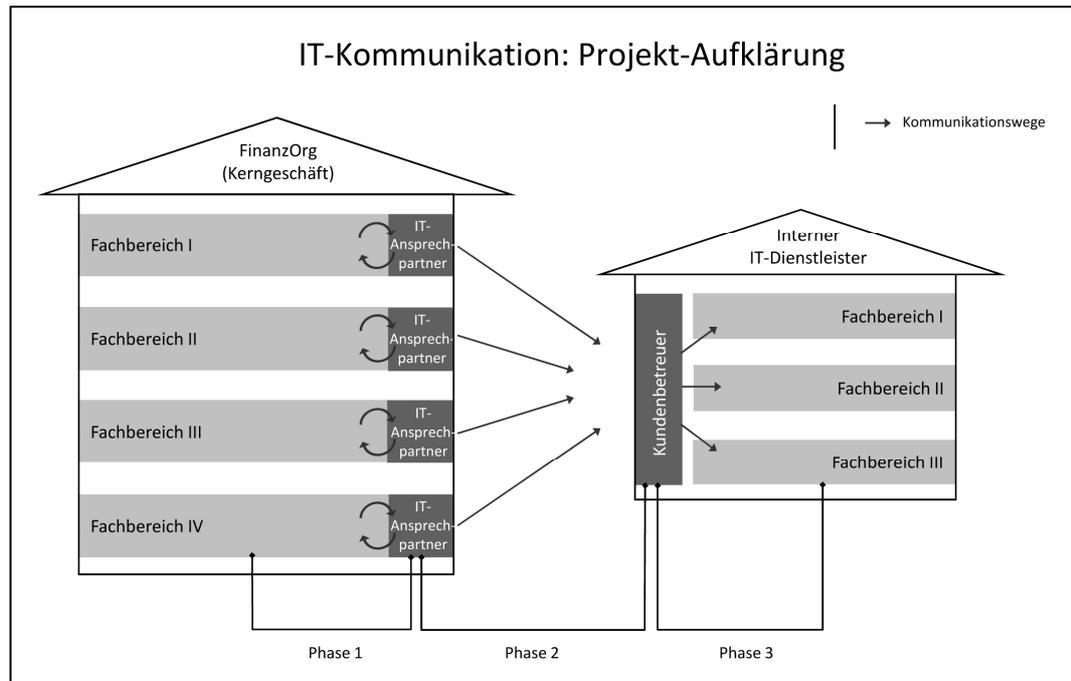


Abb. 2: IT-Kommunikation: Projekt-Aufklärung in Phasen

Bei der Projekt-Aufklärung handelt es sich um eine initiale Maßnahme, die dem Beginn eines Projektmanagement-Prozesses zuzuordnen ist. Ihre Funktion ist es, zu klären, welche Belange, Anforderungen und Ziele Teil eines Projektes sein sollen. Die Projekt-Aufklärung bei *FinanzOrg* vollzieht sich in erster Linie über mündliche Kommunikation in dafür einberufenen Arbeitsbesprechungen. Diese finden face-to-face oder unter Einsatz von Telefon- und Videoübertragung statt. **(Phase 1)** Der formale Prozess sieht vor, dass die Fachbereiche aus *FinanzOrg* ihre IT-Belange mit den jeweiligen in *FinanzOrg* ansässigen *IT-Ansprechpartnern* klären. Die *IT-Ansprechpartner* haben eine Mittlerfunktion: Sie versuchen die Wünsche und Anforderungen des Fachbereichs, die einem „Endverbraucher-Produkt“¹⁶⁹ entsprechen, in die IT-Welt einzuordnen, prüfen auf Basis ihrer IT-Fachkenntnis, ob die Wünsche und Anforderungen realistisch umsetzbar

¹⁶⁹ Gemeint ist hier, dass die Fachbereiche nur ein bestimmtes Produkt oder eine Anwendung mit bestimmten Funktionen beschreiben können, z.B. Ich brauche einen „Speicherort“, um meine E-Mail zu archivieren. Sie wissen aber nicht, welche Maßnahmen auf Seiten der IT dafür notwendig sind, z.B. Leitungen, Server, etc.

sind und geben entsprechend Feedback. Der Fachbereich und die Ansprechpartner einigen sich durch den so entstehenden Austausch auf eine mögliche Variante. An dieser Stelle findet damit eine erste Auftragsklärung statt, d.h. die Belange, Anforderungen und Ziele des Fachbereichs werden von deren Endverbraucher-Perspektive in die IT-Perspektive überführt und auf dieser Grundlage ein Auftrag für den *Internen IT-Dienstleister* konzipiert. **(Phase 2)** Die *IT-Ansprechpartner* geben das ausgehandelte Auftrags-Konzept an die *Kundenbetreuer* des *Internen IT-Dienstleisters* weiter. **(Phase 3)** Die *Kundenbetreuer* haben eine (kommunikative) Schlüsselfunktion: Sie verteilen die eingehenden Aufträge an die entsprechend passenden Fachbereiche des *Internen IT-Dienstleisters*. In der Regel finden an dieser Stelle nochmals Aufklärungsgespräche zwischen *Kundenbetreuer* und *IT-Fachbereich* statt, die darauf abzielen, die Belange des Kunden (=FinanzOrg) noch präziser in IT-Sprache zu übersetzen und Rückfragen zu klären. Der Aufklärungs-Prozess ist abgeschlossen, wenn der *IT-Dienstleister* ein auf dem Auftrag basierendes Angebot erstellt und der *FinanzOrg*-Fachbereich dieses akzeptiert. Nicht unüblich ist ein über mehrere Runden laufendes Verfahren, bei dem der Kunde seine Anforderungen und Wünsche nach Erhalt eines Angebotes nochmals justiert. Darüber hinaus müssen, je nach Größe eines Projektes, eine Vielzahl von Gesprächen pro Phase und mit verschiedensten „Informations-Gebern“ sowie IT-Experten geführt werden, um valide Ergebnisse zu erlangen.

Erfahrungsgemäß verlaufen nur wenige Aufklärungsprozesse exakt nach den idealtypischen Phasen. Häufig kommt es zu Gesprächen, an denen Personengruppen aus ursprünglich verschiedenen Phasen teilnehmen. Welche Personen aus welchen Gruppen jeweils zu einem Gespräch zusammen kommen, ist von situativen Faktoren abhängig und kann an dieser Stelle nicht näher betrachtet werden.

Die zu untersuchenden Gespräche können der internen Wirtschaftskommunikation zugeordnet werden und sind Teil der kooperationsbezogenen Kommunikation. Bei den **Gesprächsteilnehmern** handelt es sich, grob betrachtet, um Fachleute verschiedener Disziplinen und somit um Kommunikation zwischen Fachexternen. Dabei ist zu beachten, dass die gegenseitige Fachfremdheit und gleichzeitig unterschiedliche Orientierung der beiden Expertengruppen *FinanzOrg* und *IT-Dienstleister* durch das Zwischenschalten der Instanzen *IT-Ansprechpartner* und *Kundenbetreuer* zusammengeführt werden soll: Als Mittler und Schlüsselfunktion haben sie die Aufgabe, die jeweilige Orientierung ihrer Gesprächspartner mit der Orientierung der anderen Fachabteilung überein zu

bringen und auf diese Weise Lösungen für eine gemeinsame Orientierung – einen validen Auftrag – zu finden. Die unten stehende Übersicht verdeutlicht die verschiedenen Gesprächsteilnehmer-Gruppen und ihr jeweiliges Fachwissen:

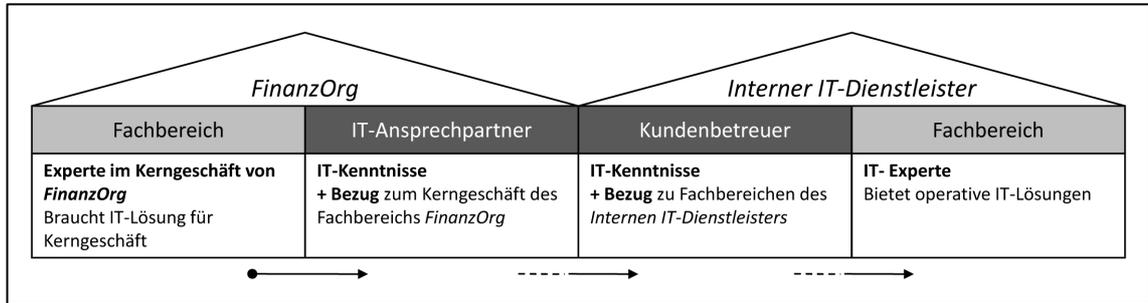


Abb. 3: Gegenüberstellung: Gesprächsteilnehmer und deren Fachkenntnisse

Grundsätzlich spielt sich das Interaktionsgeschehen auf einer sachlich-technischen Ebene ab. Es geht um die zu erbringende Dienstleistung in Form einer IT-Lösung des *Internen IT-Dienstleisters* an den *FinanzOrg*-Fachbereich.

Der konkrete Realisierung der Projekt-Aufklärung vollzieht sich in erster Linie durch die mündliche Interaktion der Gesprächsbeteiligten. Schriftliche Kommunikation wird in geringem Umfang während der Arbeitsbesprechung sowie für die Vor- und Nacharbeit eingesetzt, z.B. als E-Mail-Verkehr zur Planung der Besprechung. Sie erfüllt die Funktion der Dokumentation und Konservierung von Informationen und Ergebnissen, z.B. nach erfolgreicher Projekt-Aufklärung in Form eines schriftlichen Auftragsdokuments.

6.1.2 Zuordnung des Analysematerials

Im Zuge der Untersuchung der Projekt-Aufklärung wurden zehn Gespräche aufgenommen, von denen sich zwei für die exemplarische Analyse als besonders geeignet herausstellten. Beide Gespräche können der initiativen Projektmaßnahme „Aufklärung“, bzw. „Auftragsklärung“ zugeordnet werden. Sie sind im Aufklärungsprozess jeweils vor der tatsächlichen Konzeption des Auftrags anzusiedeln und als dessen „Vorarbeit“ zu verstehen. In beiden Fällen handelt es sich nicht um eine idealtypische Auftragsklärungskonstellation, da diese durch organisationale Umstände situativ angepasst wurden. Die unten stehende Übersicht verortet das Analysematerial im IT-Aufklärungsprozess und zeigt die jeweils beteiligten Bereiche. Darauf folgt eine kurze Erläuterung der Gesprächssituation und eine Illustration des jeweiligen Settings.

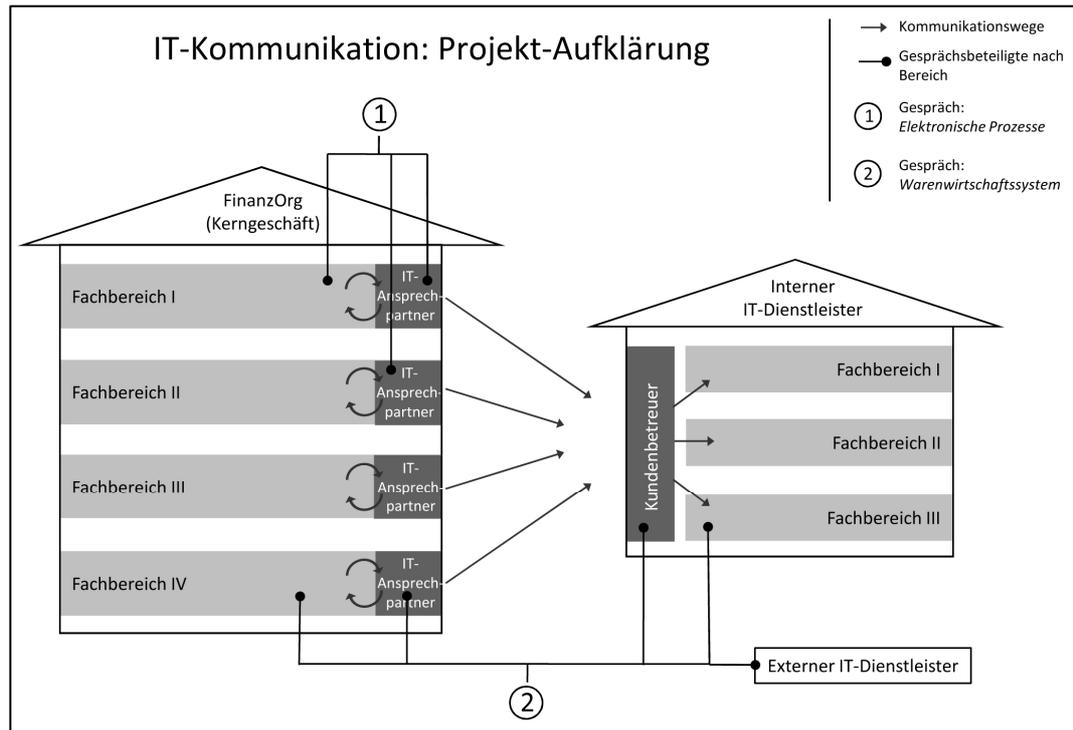
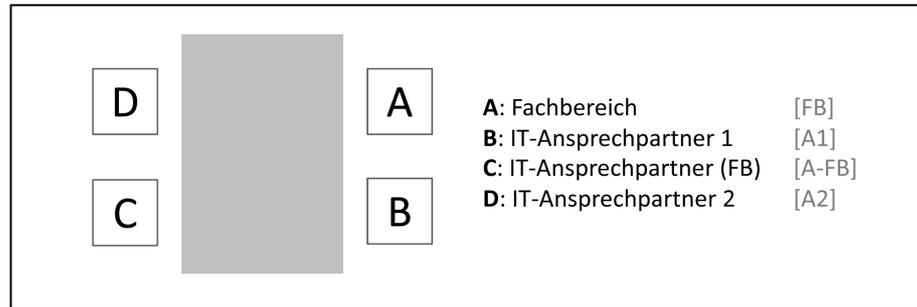


Abb. 4: Zuordnung der aufgenommenen Gespräche nach Bereich

▪ Gespräch 1: Elektronische Prozesse

Gespräch 1 findet zwischen Personen eines *FinanzOrg*-Fachbereichs (FB-I), dem dazugehörigen *IT-Ansprechpartner* und einem fachfremden *IT-Ansprechpartner* statt. Initiator ist FB-I. Anders als im idealtypischen Prozess hat der Fachbereich keinen Wunsch in Form einer IT-Lösung, sondern möchte erfahren, welche fertigen IT-Lösungen (Endverbraucher-Produkte) es in den anderen Fachbereichen zum Thema „Elektronische Prozesse“ schon gibt. Auf Grundlage dieser Informationen kann FB-I später zusammen mit seinem *IT-Ansprechpartner* die Anforderungen und Wünsche für ein *FinanzOrg*-weites Projekt und einen entsprechenden Auftrag an den *Internen IT-Dienstleister* festlegen. Das aufgenommene Gespräch ist damit Teil einer langen Reihe von Gesprächen, die in ähnlicher Form mit den übrigen *IT-Ansprechpartnern* von *FinanzOrg* geführt wurden. Es geht um die Aufklärung eines Projektbedarfs, der zur Konzeption eines validen Auftrags an den *Internen IT-Dienstleister* beiträgt.

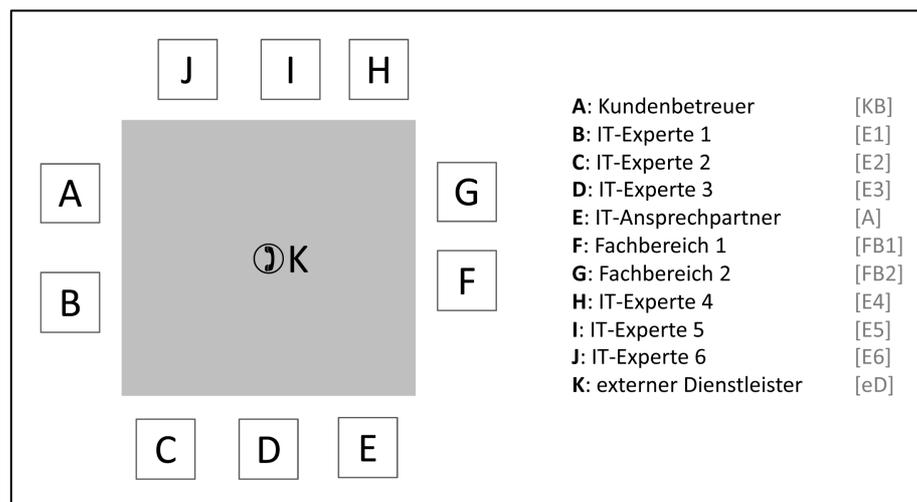
Die Übersicht unten zeigt das **Setting** des Gesprächs und verortet die teilnehmenden Personen im Besprechungsraum. Ihre jeweiligen Positionen und zugehörigen organisationalen Funktionen sind über die nebenstehende Legende erkennbar. In hell-grau werden die Siglen für das später zu erstellende Transkript angeführt. Das Gespräch findet sitzend an einem Tisch statt.

Abb. 5: Setting Gespräch I *Elektronische Prozesse*

▪ Gespräch 2: Warenwirtschaftssystem

Gespräch 2 vereint Teilnehmer aus allen vier Bereichen der *IT-Koordination* sowie zusätzlich einen externen IT-Dienstleister. Somit entspricht auch diese Konstellation nicht dem idealtypischen Prozess. Der *FinanzOrg*-Fachbereich (FB-IV) hat den Wunsch nach einer IT-Lösung für sein Kerngeschäft (Warenwirtschaftssystem). FB-IV überlegt, ggf. auf die Leistungen eines externen IT-Dienstleisters zurück zu greifen. Zusammen mit den verschiedenen Experten und „Vermittlern“ soll in dem Gespräch geklärt werden, welche Anforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten sich für die gewünschte IT-Lösung ergeben. Ziel ist es, eine Klärung herbeizuführen, auf deren Grundlage FB-IV in der Lage ist, einen gültigen Auftrag an den internen oder externen Dienstleister zu stellen.

Die Übersicht des **Settings** zeigt die Position der Gesprächsteilnehmer im Raum und beschreibt ihre jeweilige organisationale Funktion. Alle Teilnehmer sitzen während des Gesprächs am Tisch. Der externe IT-Dienstleister nimmt über die Tisch-Telefonanlage am Gespräch teil.

Abb. 6: Setting Gespräch II *Warenwirtschaftssystem*

6.2 Differenzierung der Forschungsfrage

Bisher gibt es – soweit bekannt – keine gesprächsanalytischen Untersuchungen, die sich mit der Beschaffenheit der organisationalen Aufgabe „Projekt-Aufklärung“ beschäftigen. So stellt sich für die folgende Untersuchung die Herausforderung, erste musterhafte Erscheinungen herauszuarbeiten. Sowohl aus den ethnographischen Beschreibungen zum idealtypischen Ablauf als auch aus einer ersten intensiven Durchsicht des erhobenen Gesprächsmaterials zeigt sich, dass die Projekt-Aufklärung ein äußerst komplexer Prozess ist. Um die analytische Herangehensweise eindeutiger zu gestalten, soll darum an dieser Stelle die Untersuchungsfrage präzisiert werden:

Ziel der Projekt-Aufklärung ist das Herstellen von Einvernehmen aller Beteiligten über einen noch strittigen projektbezogenen Sachverhalt. Den Gesprächen liegt damit ein bestimmter **Klärungsbedarf** zugrunde, hier am Beispiel der Einstiegssequenzen des erhobenen Gesprächsmaterials aufgezeigt:

(1) Klärungsbedarf I

01 FB jetzt gehts hier um folgendes.(3.0) im rahmen von
e prozesse sin wir jetzt soweit (.) dass wir ma mit den
fachkollegen so aufgeschrieben haben was ist denn
gewünscht in finanzorg, (1.5 sek) und jetzt is jetzt
letztendlich die kurze frAge (-) ä:hm wie kriegen wir dat
denn auf die (-) auf die reihe?

(2) Klärungsbedarf II

01 KB ähm wir sind heute hier (-) oder ich hab
eingeladen u:m zu kl(.) um ja um einmal son feedback
abzuholen oder einfach mal zu informieren (.) was is was
im moment (1.0) sachstand is und wie wir weiter machen
wollen-

In beiden Ausschnitten zeigt sich, dass es offensichtlich strittige Sachverhalte gibt, die in dem Gespräch mit den anwesenden Personen zu unstrittigen Sachverhalten geformt werden sollen.

Um die Beschaffenheit der Projekt-Aufklärung näher zu untersuchen und Aussagen über die impliziten Praktiken ihrer Ausführung zu machen, sollen für die anstehende Analyse von den folgenden Aufgaben ausgegangen werden: (1) der Klärungsbedarf muss auf irgendeine Weise in das Gespräch eingebracht und als strittig dargestellt werden; (2) der strittige Sachverhalt muss zu einem unstrittigen umgeformt werden, um auf diese Weise eine Einigung bzw. Klärung herbeizuführen und schließlich müssen (3) die

Klärungsergebnisse festgehalten werden. Daraus lassen sich die folgenden Analysekat-egorien für die Projekt-Aufklärung abgrenzen:

- Darstellen des Klärungsbedarfs
- Bearbeiten des Klärungsbedarfs
- Festhalten der Klärungsergebnisse

Für die Analyse von Gesprächspraktiken kann so eine Präzisierung der Untersuchungs-frage vorgenommen werden:

*Welcher kommunikativen Praktiken bedienen sich die Beteiligten, um das Darstel-
len und Bearbeiten des Klärungsbedarfs sowie das Festlegen von Klärungsergeb-
nissen zu bewältigen?*

In der folgenden Analyse werden Praktiken ermittelt, die zur Beantwortung dieser Frage beitragen und schlussendlich erste Einblicke in die systematische Bewältigung der Pro-jekt-Aufklärung geben.

6.3 Analyse der Gesprächspraktiken

In der durchzuführenden Sequenzanalyse sollen sprachliche Muster, d.h. sprachliche Realisierungen und ihre jeweilige Funktion für die Projekt-Aufklärung aus den erhobe-nen Gesprächen herausgearbeitet und anhand von entsprechenden Gesprächsauszügen belegt werden. Die Muster stellen Gesprächspraktiken dar, die in den aufgenommenen Gesprächen als sprachliche Methoden für die Bewältigung der „Projekt-Aufklärung“ eingesetzt werden.

6.3.1 Vorgehen

Die Analyse zeichnet sich durch ein **interpretatives Vorgehen** aus. Sie zielt auf die Rekonstruktion der Klärungsprozesse im Projektmanagement, die jeweils unter den Ge-sichtspunkten *Darstellen und Bearbeiten des Klärungsbedarfs* sowie *Festlegen der Klä-rungsergebnisse* betrachtet werden. Die Interaktionsprozesse bilden sich aus den in 6.2 beschriebenen Gesprächskonstellationen (Kommunikation zwischen Fachexternen und Mittler) und in Abhängigkeit von den Handlungszielen und –vorstellungen der jeweili-gen Beteiligten heraus. Die Analyse bezieht sich somit auf einzelne Fälle von Aufklä-rungsprozessen und kann aufgrund dieses qualitativen Anspruchs an dieser Stelle keine Verallgemeinerungen produzieren. Die gefundenen Muster und Gesprächspraktiken auf die Häufigkeit ihres Auftretens zu untersuchen könnte Teil einer anschließenden quanti-

tativen Analyse sein. In dieser ersten Arbeit zur Untersuchung der Projekt-Aufklärung sind die gesuchten Phänomene aber nur durch die Analyse einzelner Gesprächsfälle nachzuweisen. Des Weiteren handelt es sich um ein **exemplarisches Vorgehen**, das im Rahmen der zwei erhobenen Gespräche beispielhaft kommunikative Muster der Bewältigung organisationaler Kommunikation hervorhebt. Aus diesem Grund sind exhaustive Ergebnisse nicht gewährleistet.

6.3.2 Durchführung der Analyse

Zunächst werden die Videoaufzeichnungen angesehen und der Gesprächsverlauf in Form eines Gesprächsinventars festgehalten. Teilweise werden dabei interessant wirkende Situationen bereits wortwörtlich mitgeschrieben und so bereits eine Annäherung an die sprachlichen Rekonstruktionen erreicht. Diese erste Verschriftlichung dient einem Selektionsverfahren zur Bestimmung analyserelevanter Gesprächsauszüge. Die Auswahl der Stellen vollzieht sich nach verschiedenen Kriterien, die der Analytiker durch den Einsatz von Farben und Randnotizen herausarbeitet. Als Selektionskriterien ergeben sich dabei insbesondere:

- wiederkehrende sprachliche Handlungen (z.B. Vorschläge, Rückfragen, Schlussfolgerungen)
- Einsatz von gegenständlichen Objekten
- erhöhtes Aufkommen von Sprecherwechseln

Die auf diese Weise ausgewählten Gesprächsauszüge werden daran anschließend nach den Transkriptionskonventionen von GAT chronologisch aus dem Videomaterial heraus transkribiert. Die so entstandenen Transkripte bilden die authentische, sprachliche Rekonstruktion der Gespräche und werden im Weiteren zur Sequenzanalyse herangezogen. Wie oben beschrieben erfolgt diese unter den Gesichtspunkten *Darstellen und Bearbeiten des Klärungsbedarfs* sowie *Festhalten der Klärungsergebnisse*. Die Kategorien werden zum besseren Verständnis kurz erläutert:

- Darstellen des Klärungsbedarfs bezieht sich auf solche Praktiken, durch die ein Sachverhalt als ein zu klärender Sachverhalt (= der Klärungsbedarf) in das Gespräch eingebracht wird
- Bearbeiten des Klärungsbedarfs bezieht sich auf solche Praktiken, durch die ein zu klärender Sachverhalt in einen geklärten Sachverhalt übergeht, d.h. der Klärungsbedarf in ein Klärungsergebnis transformiert wird
- Festhalten des Klärungsergebnis bezieht sich auf solche Praktiken, die für eine Fixierung der Ergebnisse sorgen

Die drei vordefinierten Kategorien dienen in der Analyse als Anhaltspunkte, um die Vielzahl an kommunikativen Erscheinungen besser zu organisieren und anschließend Auffälligkeiten geordnet zusammenzufassen. Auf diese Weise werden die einzelnen Gesprächssequenzen zunächst auf ihre sprachlichen Handlungen hin untersucht und dabei Sequenz für Sequenz gekennzeichnet durch welche aufeinanderfolgenden Handlungen und entsprechende sprachliche Realisierungen der Gesprächsausschnitt sich zusammensetzt. Dies ermöglicht das Aufspüren wiederkehrender und musterhafter Strukturen, die sich als Praktiken festhalten lassen.

Welche Ergebnisse sich aus der Sequenzanalyse der beiden untersuchten Gespräche für die organisationale Tätigkeit „Projekt-Aufklärung“ ergeben, wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

7 ERGEBNISPRÄSENTATION

In diesem Kapitel nun werden die Ergebnisse der Gesprächsanalyse zur Projekt-Aufklärung präsentiert und anhand von transkribierten Gesprächsausschnitten, die herausgearbeiteten Praktiken mit ihren sprachlichen Realisierungen belegt.

Die Ergebnisse betreffen zwei Ebenen des Gesprächs: Zunächst werden die gefundenen Praktiken gemäß der drei vordefinierten Analysekategorien *Darstellen und Bearbeiten des Klärungsbedarfs* sowie *Festhalten der Klärungsergebnisse* vorgestellt. Dabei kommt es teilweise zu Dopplungen und Überschneidungen, da die Praktiken aus den verschiedenen Kategorien ineinander verwoben sind. Daraufhin werden die Relationen der Interaktionsaufgaben untereinander betrachtet, ihre jeweiligen Funktionen für den Gesprächsverlauf ermittelt und auf dieser Grundlage ein übergeordneter Interaktionsprozess vorgestellt.

7.1 Praktiken der Projekt-Aufklärung

Aus den beiden erhobenen Gesprächen im Rahmen der IT-Koordination des Wirtschaftsunternehmens *FinanzOrg* konnten kommunikative Praktiken ermittelt werden, die als situativ eingesetzte Kenntnisse und Fertigkeiten zum Vollzug der Tätigkeit „Projekt-Aufklärung“ beitragen bzw. diese konstituieren. Bei diesen Praktiken handelt es sich also um solche, die im Berufsalltag unbewusst und routiniert angewandt werden und durch ihren Einsatz die Durchführung der organisationalen Aufgaben Projekt-Aufklärung realisieren.

Für die nachfolgende Präsentation der Ergebnisse werden Transkriptionsausschnitte eingebracht und anhand dieser eine interpretative Erklärung vorgenommen.

7.1.1 Darstellen des Klärungsbedarfs

Die Analyse der zwei aufgenommenen Gespräche hat ergeben, dass sich für die Aufgabe des Darstellens des Klärungsbedarfs, d.h. des Einbringens eines zu klärenden Sachverhalts, insbesondere zwei wesentliche Kategorien hervorheben lassen: (1) das Einbringen von strittigen Sachverhalten mithilfe von schriftlichen Dokumenten und (2) das Einbringen von strittigen Sachverhalten durch mündliche Phänomene. Diese beiden Kategorien realisieren sich wiederum durch den Einsatz verschiedener Praktiken, welche im Folgenden anhand von Transkript-Belegen erläutert werden.

▪ **Einbringen des Klärungsbedarfs durch schriftliche Dokumente**

Der folgende Gesprächsausschnitt stammt aus der Einleitungsphase von Gespräch I und zeigt, wie der Mitarbeiter aus dem Fachbereich FinanzOrg den zu klärenden Sachverhalt für alle Gesprächsteilnehmer zu verdeutlichen und zu plausibilisieren versucht.

(3) Präsentation I

01 FB da haben wir schonmal drüber gesprochen was machen sie in dem umfeld [denn eigentlich alles?]
 02 A1 [m::h ja ja]
 03 FB und das konsolidieren. (1.0) wo dann so ein bild WAHrscheinlich raus kommen wird wie wir es hier rechts [ist] ((zeigt auf Übersicht in Präsentation))
 04 A1 [m::h]
 05 FB dass wa VIEles wahrscheinlich in den sparten heute schon gemacht wird und umgesetzt wird-
 ((...))
 aber dass eventuell zentrale komponenten gibt wo es KEInen sinn macht dass es vier oder fünf das einheit das noch gleichzeitig machen (---) ä:h a::ber wir benötigen als basis um (.) eben (.) samma diese vor fachlichen vorgaben irgendwie zu lösen (1.0) und da simma jetzt gerade dran raus zu kriegen wie isses und DA würden wa halt gerne (.) grad wenn wir schon an dieser seite sind mit seite fünfzehn oben ist ja eigentlich das exzerpt daraus wo wir schonmal gesagt haben wir HAben in den verschiedenen phasen von vorne bis hinten also von ein bis ausgang ((zeigt auf Präsentation)) ähm lö:sungen ä:h oder fachliche vorgaben m:: wo wir sagen das würde Wäre eigentlich das was das is das was gewünscht ist

In diesem Gesprächsbeitrag bedient sich Sprecher FB einer **auf Papier gedruckten Präsentation**, um die strittigen Sachverhalte in die Projekt-Aufklärung einzubringen. Die Präsentation wurde zuvor an alle Gesprächsteilnehmer per E-Mail versandt und liegt während des Gesprächs allen Teilnehmern auf Papier vor.¹⁷⁰ Sprecher FB stellt den Bezug zu den Inhalten der Präsentation über sprachliche und gestische Realisierungen her. So nennt er in Sequenz 03 durch die Angabe „rechts“ die Stelle auf dem Papier, an der sich ein „bild“ befindet, aus dem eine Übersicht hervorgeht. Den Hinweis unterstreicht er außerdem durch das gestische Zeigen auf die entsprechende Stelle. Daraufhin erläutert er die Aussage der Übersicht („dass da vieles wahrscheinlich heute schon gemacht wird...“). Die anderen Gesprächsteilnehmer haben so die Möglichkeit, neben der mündlichen Beschreibung des Klärungsbedarfs, gleichzeitig auch die schriftlich und bildlich fixierten Informationen zu betrachten, die strittig und zu diskutieren sind. Des Weiteren verweist Sprecher FB in Sequenz 06 durch das Nennen der (Folien-) Seiten-

¹⁷⁰ Kenntnis darüber aus Feldzugang und Beteiligung an der Planung der Besprechung

zahl („seite fünfzehn oben“) auf die Stelle in der Präsentation, die als wesentliche Informationen („das exzerpt“) die Grundlage für die weitere Diskussion bildet. Auch hier wird der Bezug zum schriftlichen Dokument durch ein explizites Zeigen auf die benannte Stelle unterstrichen.

Weitere Realisierungen zeigt der folgende Gesprächsausschnitt:

(4) Präsentation II

01 FB wie immer würde ich jetzt gerne vorne starten (--)
 02 A1 [joa wolln wir]
 03 FB [das heißt] thema eingang. (--) und da würden wir jetzt wieder zurück gehen ((blättert in Präsentation)) auf das was wir jetzt hier was den eingang betrifft (--) und zwar gehts da jetzt hier um die verschiedenen ((hält Präsentation hoch und liest ab)) ei::ngangsmedien (.) eingangsformate ((legt Präsentation nieder))

Wie aus Sequenz 03 hervorgeht, nutzt Sprecher FB auch an dieser Stelle die Präsentation und bringt durch sprachliche und gestische Mittel den Klärungsbedarf, hier in Form des Themas („thema eingang“), in das Gespräch ein: Er blättert sichtbar in der Präsentation, nimmt sie schließlich vom Tisch hoch und zeigt damit unmittelbar, dass das schriftliche Dokument in diesem Moment Relevanz hat. Gleichzeitig stellt er sprachlich den direkten Bezug zur Präsentation her, indem er seine gestische Tätigkeit performativ verbalisiert („da würden wir jetzt wieder zurück gehen“) und schließlich das strittige und zu diskutierende Thema aus dem Dokument vorliest („eingangsmedien eingangsformate“).

Auch in Gespräch II bedienen sich die Gesprächsteilnehmer eines schriftlichen Dokuments, hier in Form eines Fragenkatalogs. Dieser wurde vorab an alle Teilnehmer versandt und liegt zum Zeitpunkt des Gesprächs auf Papier vor.

(5) Fragenkatalog

01 eD ok also ein paar frage wurden ja mir scho_ schon beantwortet; (.) das heißt () ä::hm (--) ä::h achso((liest aus Fragenkatalog)) gemäß aussage der finanzorg food gmbh wird der interne it dienstleister wird auch in zukunft für die lan vernetzung aller finanzorg food gmbh standorte verantwortlich sein. (-) der interne it dienstleister stellt auch in zukunft ein lan segment für alle firmenstandorte zur verfügung. (-) ein ausgelagerter betrieb des lan netzwerks ist in diesem konzept nicht zu betrachten. ist das so korrekt?
 02 KB ähm (.) nein ist es nicht. (.) genau das ist das (.) was mit zu betrachten ist. (.) ähm
 03 eD ok
 04 X gut
 05 KB ja das muss mit betrachtet werden.

06 eD mh (2.0) ja das hab ich verstanden. (.) dann der sicherheitsaspekt wurde ja (.) hab ich verstanden (.) das war ja im gespräch gerade vorher; (1.5) äh und zwa::r die nutzung des rdp protokolls (.) ob da () grundsätzlich zugesagt werden kann?

Der Einsatz des **schriftlichen Dokuments** vollzieht sich in Sequenz 01 durch das Vorlesen des strittigen Sachverhalts und einer daran anschließenden Frage („ist das korrekt?“). In Sequenz 06 bezieht sich Sprecher eD stattdessen auf nur einen Teil der im Fragenkatalog fixierten Frage, nennt das Thema („die nutzung des rdp protokolls“) und schließt eine Entscheidungsfrage an. Der Fragenkatalog dient dem Sprecher in beiden Fällen als Grundlage, um den Klärungsbedarf einzubringen. Im ersten Fall ist es für die anderen Teilnehmer nicht nötig, selbst im Dokument nachzulesen, im zweiten Fall hingegen stellt der Fragenkatalog auch für sie die Basis dar, von der aus sie Zugang zum strittigen Sachverhalt erhalten.

Insgesamt lässt sich an diesem musterhaften Einsatz von schriftlichen Dokumenten deren Bedeutung für die Konstitution von Projekt-Aufklärungs-Gesprächen aufzeigen.

▪ **Einbringen des Klärungsbedarfs durch mündliche Phänomene**

Zusätzlich zum Einsatz von Dokumenten, die den Klärungsbedarf schriftlich fixiert einbringen, lassen sich auch mündliche Phänomene ausmachen, die methodisch zur Darstellung des strittigen Sachverhalts eingesetzt werden. Eine davon ist das Nebeneinanderstellen von strittigen Sachverhalten, welches sowohl in Gespräch I als auch in Gespräch II nachgewiesen werden kann:

(6) Nebeneinanderstellen I

01 FB das kann auch sein. (2.0) also es kann sowohl sein (-) DA raus in e prozesse raus weils eben schon dadrin weils eh schon angegangen is, äh daraus weil es sInn macht bei ihnen zu machen im bereich ODer es kann sein im bereich machen ses aber es wäre nur ein teil das macht vielleicht sinn das übergreifend zu machen;

02 A1 ja

03 FB um das gehts jetzt (-) das raus zu kriegen

04 A1 ja

Dieser Gesprächsausschnitt aus der Einleitungsphase von Gespräch I zeigt (Sequenz 01), wie Sprecher FB den Klärungsbedarf in das Gespräch einbringt, indem er verschiedene **Alternativen** – eben noch strittige und daher zu klärende Alternativen – **nebeneinanderstellt** und damit deren Unbestimmtheit anzeigt. Als sprachliche Realisierungen lassen sich die gleichförmige, elliptische Satzkonstruktion hervorheben („es kann so-

wohl sein daraus ... es kann sein im bereich“), die zusammen mit dem Einsatz der Konjunktion „oder“ die unterschiedlichen Sachverhalte als Alternativen ausweist. Durch den Einsatz der Konstruktion Modalverb „können“ + „sein“ wird darüber hinaus ein Möglichkeitsmarker gesetzt, der anzeigt, dass die Entscheidung für die ein oder andere Alternativen noch zu klären ist.

Ähnliches zeigt sich auch bei dem Ausschnitt aus Gespräch II, bei dem Sprecher KB den Klärungsbedarf ebenfalls durch das Nebeneinanderstellen von Alternativen einbringt.

(7) Nebeneinanderstellen II

- 01 KB die überlegungen die es jetzt gibt sind die drei
alternativen; das ganze intern zu betreiben
- 02 E6 m:h
- 03 KB das klammern wir jetzt nen bisschen aus weil das dann
normal äh über nen auftrag und dann über ne schätzung
läuft;
- 04 E6 m:h
- 05 KB die variante äh komplett extern betreiben kassensystem und
ä:hm (.) warenwirtschaftssystem oder die variante
warenwirtschaftssystem extern betreiben kassensystem
intern betreiben. (.) das ist das was wir heute mal (--)
gucken wollen was gibt es da für schnittpunkte, wo müssen
wir drauf achten,
- 06 E6 m:h

Auch hier zeigt sich eine gleichförmige elliptische Satzkonstruktion, deren Elemente durch die Konjunktion „oder“ gegenüber gestellt werden („alternativen das ganze intern zu betreiben... die variante komplett extern betreiben... oder die variante warenwirtschaftssystem extern betreiben kassensystem intern betreiben“). Dass die aufgeführten Alternativen noch zu klären sind, zeigt sich durch die angehängten Ergänzungsfragen, die auf die Unklarheit der eingebrachten Sachverhalte hindeuten („was gibt es da...? wo müssen wir...?“).

Der musterhafte Einsatz von Fragen zum Darstellen von Klärungsbedarf wird außerdem an folgendem Ausschnitt verdeutlicht.

(8) Fragen

- 01 A1 ja hier zum beispiel((liest aus Präsentation)) email statt
papier. reduzierung postverwaltung und postweg (-) ja und?
- 02 FB =abgehakt. (1.5) das ist nicht das thema (1.0) das thema
ist das äh äh das zweite; ä:h vierte und fünfte;
insbesondere forcierte dunkelverarbeitung und reduzierte
prüfung da ist hier die frage; welche möglichkeit haben
wir denn, (.) wie sehen wir das denn dass wir ma an den
kunden samma hier mehr und mehr (--) ja oder gibt es gibt
es tatsächlich die überlegungen wie (wir) geschäftsvorfälle

an den kunden bringen, (--) wie wir mehr dunkelverarbeitung
 03 A1 ja
 04 FB was de da (-) was ist da vorgesehen und was äh wo sehen
 wir das da was ü umgesetzt werden muss?

In diesem Gesprächsausschnitt zeigt sich in Sequenz 01 und 02 nochmals der oben schon genannte Einsatz von schriftlichen Dokumenten. Darüber hinaus liegt das Augenmerk an dieser Stelle auf dem mündlichen Phänomen „Fragen“, die dafür eingesetzt werden, die eingebrachten Themen als strittig darzustellen. Die Realisierung der Fragen zeichnet sich zum Einen dadurch aus, dass eine ganze Reihe von ihnen unmittelbar nacheinander gestellt wird, so dass der Bedarf, das genannte Thema („forcierte dunkelverarbeitung und reduzierte prüfung“) zu klären besonders relevant und deutlich wird. Zum Anderen sind die Fragen fast alle als Ergänzungsfragen formuliert und weisen dadurch die Eigenschaft auf, nicht einfach mit ja oder nein beantwortet werden zu können, sondern einer längeren Ausführung bzw. Klärung zu bedürfen.

7.1.2 Bearbeiten des Klärungsbedarfs

Wie vorher definiert bezieht sich die Analysekategorie „Bearbeiten“ auf den Prozess des Umformens des Klärungsbedarfs in ein Klärungsergebnis. Die Analyseergebnisse zeigen deutlich das Zusammentreffen verschiedener fachexterner Gesprächsteilnehmer, die jeweils ihre fachspezifischen Orientierungen und Kenntnisse in das Gespräch einbringen. Für die Darstellung der ermittelten Praktiken lässt sich so eine Einteilung in drei Kategorien festlegen: (1) eigene Orientierung auf Klärungsbedarf einbringen, (2) Orientierung überprüfen, (3) Orientierung in Übereinstimmung bringen. Demgemäß werden im Folgenden die Praktiken zur Bearbeitung des Klärungsbedarfs vorgestellt.

▪ Eigene Orientierung auf Klärungsbedarf einbringen

Die vorliegende Gesprächspassage stammt aus Gespräch I und zeigt eine Situation, in der alle vier Gesprächsteilnehmer miteinander den Klärungsbedarf bearbeiten, indem sie ihre jeweilige Orientierung (ihre Wünsche, Kenntnisse, Fachwissen, etc.) in das Gespräch einbringen.

(9) Lösungsvorschlag / Erklärung / Ergänzung

01 A2 das muss ja eigentlich genau so wie wir heute die
 information in die vdb schreiben (-) aus den
 spartensystemen heraus genau an an so ner ähnlichen stelle
 müsste das dann [auch angesiedelt sein]
 02 A-FB [()]
 03 A2 und das ist sozusagen dann auch sparten schrägstrich
 sparten ivk sache dass diese vorgangsschreibungen oder in

diesem fall gerade diese diese tracking
informationsschreibungen dann dort zu installieren=ne
diese spezifischen[spezifischen=ne]

04 A-FB [sagen wa ma so (.)im groben] groben
passt das [im groben passt das]

05 A2 [()] aufruf unter funktionen

06 A-FB also als erste idee hatten wir im grundegenommen sowas wie
n xy verfahren (--) ja; ich habe so ein auslöseereignis
ich geb ne erste information ich mach ne vormerkung

07 A1 ja

08 A-FB t plus x geht die nächste information raus; a:ber
möglicherweise dazwischen hab ich schon ne neue
information die dieses über[flüssig]

09 FB ((macht sich Notitzen))

10 A2 [m:hh] m:hh

11 A-FB macht und kann ich schon

12 A2 m:h

13 A-FB den nächsten abschnitt starten oder ich bin schon quasi am
ende des verfahrens ange[langt]

14 A2 [ja] so ne kommunikationsdatenbank
mit verschiedenen vormerkungs möglichkeiten

15 A-FB ja genau [genau] ((nickt))

16 A2 [ja genau]

17 FB die dann wieder ausgeschaltet werden

18 A-FB ja

19 FB wie wenn das eben nicht gewünscht ist und das muss dann
ein spartensystem machen; (-) ja wo dann sagt ja ok nicht
das spartensystem WAs sie informiert wie heute auch

20 A2 genau

Dieser Gesprächsausschnitt umfasst mehrere sprachliche Muster, die zur Bearbeitung des Klärungsbedarfs beitragen. Zunächst zeigt sich in Sequenz 01 und 02 wie Sprecher A2 einen **Lösungsvorschlag** in das Gespräch einbringt. Die Realisierung des Vorschlags zeichnet sich durch den Einsatz von Möglichkeits- und Vagheitsmarkern aus: Adjektive „eigentlich“ und „sozusagen“, die semantisch Unbestimmtheit ausdrücken, sowie der Konjunktiv II „müsste“ als Zeichen für Potenzialität. Gleichzeitig zeigen diese Marker auch eine gewisse Nicht-Fachlichkeit des Vorschlags an, welche durch den darauffolgenden Beitrag von Sprecher A-FB verstärkt wird. Er bestätigt den Vorschlag von A2 teilweise („im groben passt das“) und bringt dann seinerseits eine fachliche **Erklärung** ein (Sequenz 06-13). Die Erklärung kennzeichnet sich durch die Nennung eines Fachbegriffs („xy verfahren“) und dessen nachfolgender Erläuterung in Form von zunächst elliptisch gleichförmigen Sätzen, die ohne adverbiale Verknüpfung aneinander gereiht sind („ich habe so ein auslöseereignis ich geb ne erste information ich mach ne vormerkung... t plus x geht die nächste information raus“), um auf diese Weise das benannte Verfahren leicht nachvollziehbar zu machen. Zwischen der Erläuterung des Fachbegriffs geben Sprecher A1 und A2 bestätigende Rückmeldungssignale (Sequenz

07, 10, 12) bis Sprecher A2 schließlich in Sequenz 14 eine schlussfolgernde Erklärung für die von A-FB vorgetragene Erläuterung einbringt („ja so ne kommunikationsdatenbank...“) und damit anzeigt, dass sich seine vorherige nicht-fachliche Orientierung durch die fachliche Erklärung von Sprecher A-FB verändert und erweitert hat. Durch die beidseitige **Bestätigung** (Sequenz 15, 16) ist die Erklärung für Sprecher A-FB und A2 abgeschlossen und valide. In Sequenz 17 und 19 bringt Sprecher FB daraufhin noch eine **Ergänzung** zur Erklärung ein, die sich sprachlich durch ein direktes syntaktisches Anschließen (Relativsatz) an die von Sprecher A2 getätigte Formulierung kennzeichnet (14 „...verschiedenen vormerkungsmöglichkeiten“ 17 „die dann wieder ausgeschaltet werden“). Die Ergänzung wird von den anderen Gesprächsbeteiligten durch Bestätigung (18 „ja“, 20 „genau“) angenommen und damit als Teil der gemeinsamen Orientierung deklariert.

Ein weiteres Beispiel für das Einbringen der eigenen Orientierung ist der folgende Gesprächsauszug aus Gespräch II.

(10) Reformulierender Lösungsvorschlag

- 01 E6 das andere in dem fall sind SIE dann interessant und im
anderen fall sind auch noch unsere sachen systeme und so
weiter interessant beziehungsweise möglicherweise andere
wie spezialisten um das äh (-)
- 02 KB ja
- 03 E6 zu bewerten. ob die software bei uns reinpasst (.) von der
von architekturkomponenten und so weiter; (.) ist ja ne
andere frage;
- 04 KB =das kann ja auch ne aussage dieses ähm dieser (--) ich
nenns jetzt mal vorstudie sein, (.) dass wir sagen; ok äh
können wir ABER das ding ist eigentlich nicht konform zu
unserer architektur
- 05 E4 ja
- 06 KB wenn ihr das haben wollte dann aufwand von (.) riesengroß
äh (.) wär vielleicht doch besser das extern zu machen;
=das das kann ja auch ne aussage sein; ähm

In Sequenz 01 und 03 bringt Sprecher E6 seine eigene Orientierung als fachliche Einschätzung in das Gespräch ein und schließt diese mit einer indirekten Frage ab („ob die software...ist ja ne andere frage“). Sprecher KB reagiert darauf mit einem (hier genannten) **reformulierenden Lösungsvorschlag**, indem er die fachliche Einschätzung von Sprecher E6 als eine mögliche Lösung deklariert (Sequenz 16 und 18). Die sprachliche Realisierung kennzeichnet sich durch die Verwendung des Möglichkeitsmarker Modalverb „können“ + „sein“, mit dem Sprecher KB seinen Beitrag sowohl einleitet als auch abschließt („das kann ja auch ne Aussage sein“) und auf diese Weise den Beitrag von

Sprecher E6 (und ggf. andere vorherige Beiträge) als potenzielle Lösung doppelt unterstreicht. Des weiteren bedient sich Sprecher KB einer **Reformulierung** (Sequenz 16 und 18). Dafür verwendet er eine elliptische Syntax, die er als direkte Rede realisiert („wir sage ok können wir...“) und dabei aus der Perspektive des internen Dienstleisters (zu dem er sich selbst zählt) spricht. Durch diese reduzierte sprachliche Realisierung erhält die Reformulierung einen resümierenden Charakter und fasst leicht nachvollziehbar zusammen, was vorher in das Gespräch eingebracht wurde und nun von Sprecher KB als Lösungsvorschlag deklariert wird.

▪ Eigene Orientierung überprüfen

Der Gesprächsauszug stammt aus Gespräch II und zeigt eine Situation zwischen dem externen Dienstleister am Telefon und einem IT-Experten. Der IT-Experte versucht hier sein Verständnis über einen eingebrachten Sachverhalt zu sichern indem er Rückfragen an den Gesprächsteilnehmer am Telefon stellt.

(11) Verständnissicherung / Rückfragen

01 eD so wir sind davon ausgegangen die sechs komma zwei fünf m
bit äh symmetrisch;
02 (2.0)
03 E3 wie bitte?
04 eD dass die sechs komma zwei fünf m bit symmetrisch zur
verfügung gestellt werden (1.5) also die müssten wir auch
haben (-) dauerhaft.
05 E3 also sie haben die typische bandbreite (ist) für einen
nutzer;
06 eD genau
07 E3 und dann rechnen sie von so und soviel konkurent usern und
dann sind sie auf die bandbreite von sechs komma fünf und
zwanzig mega bit [gekommen]
08 eD [ja genau] richtig;

In Sequenz 01 und 04 bringt Sprecher eD seine fachliche Orientierung in Form einer Aussage („wir sind davon ausgegangen...“) und durch den Konjunktiv II abgeschwächten Notwendigkeitsmarker („die müssten wir auch haben“) in das Gespräch ein. Sprecher E3 geht jedoch nicht auf den so formulierten Anspruch ein, sondern hat das Bedürfnis sein Verständnis über die getätigte Fachaussage („sechs komma zwei fünf m bit“) zu überprüfen. In Sequenz 05 und 07 stellt er diesbezüglich **Rückfragen**, die in ihrer syntaktischen und auch prosodischen Realisierung jedoch als Aussage formuliert sind (z.B. „sie haben die typische bandbreite für einen nutzer“, fallende Betonung). Durch die Verwendung des Folgerungsmarker „also“ zeigt Sprecher E3 an, dass sich seine Aussage als Folgerung auf vorher eingebrachte Informationen bezieht. Er formu-

liert die Aussagen außerdem in der 3. Person Singular + Höflichkeitsform („und dann rechnen sie...“) und beschreibt somit die benannten Tätigkeiten aus der Perspektive von Sprecher eD, der sich dadurch angesprochen fühlt. Bei den Rückfragen handelt es sich außerdem um Entscheidungsfragen, durch die Sprecher E3 sein Wissen, also sein bisheriges Verständnis anzeigt und dieses bestätigt oder widerlegt haben möchte. Durch diese sprachlichen Realisierungen erkennt Sprecher eD die formulierten Aussagen als Rückfragen und reagiert entsprechend in Sequenz 06 und 08 mit bestätigenden Rückmeldungen darauf („genau“, „ja genau richtig“).

Ein weiteres Beispiel für die Überprüfung der eigenen Orientierung stellt der folgende Auszug aus Gespräch I dar.

(12) Verständnissicherung / Rückfragen / (Schlussfolgerung)

- 01 FB ä:hm ähm also nicht ganz zum vertiefen aber zum verstehen
zumindest; ei:gentlich wollten sie doch letztendlich
irgendwo äh ne statistik anstoßen (-) die ihnen äh
letztendlich gewisse vorgänge auswirft,
- 02 A2 richtig
- 03 FB () und zufallsgenerator x fälle irgendwie auswirft
- 04 A2 genau
- 05 FB und di:e praktisch rufen sie nochmal auf und gucken ob da
alles ok [ist]
- 06 A2 [genau] richtig, vier augenprinzip (1.5) (das
ist wirklich) alles
- 07 FB JA also im prinzip im prinzip sind das schonmal
vorweggenommene revisions revisionsmaßnahmen,
- 08 A1 ()
- 09 A2 ja

Auch hier möchte Sprecher FB seine Orientierung, die auf dem bisher Verstandenen gründet (Folgerungsmarker „also“), überprüfen und verbalisiert dies in Sequenz 01 explizit („zum verstehen“). Anders als im vorherigen Beispiel realisiert Sprecher FB seine **Rückfrage** (Sequenz 01, 03, 05) mit einem normalen Fragesatz, der sich hier durch die Stellung des finiten Verbs an zweiter bzw. dritter Stelle auszeichnet und damit eine Entscheidungsfrage darstellt („eigentlich wollten sie doch...“, „und die rufen sie nochmal auf“). Auf diese Weise präsentiert Sprecher FB seine eigene Orientierung und zeigt gleichzeitig durch die Fragestellung und -intonation sowie durch den Einsatz vieler Vagheitsmarker („eigentlich“, „irgendwo“, „gewisse“, „praktisch“) sein Bedürfnis nach Bestätigung oder Widerlegung. Dem kommt Sprecher A2 in Sequenz 02, 04 und 06 durch Bestätigung nach und ergänzt in 06 eine fachliche(?) Bezeichnung („vier augen prinzip“), die die vorherige Formulierung von Sprecher FB („und gucken ob da alles ok

ist“) begrifflich konkretisiert. Mit dieser Reformulierung verstärkt Sprecher A2 seine Zustimmung zusätzlich. In Sequenz 07 schließt sich eine Praktik an, die ausführlich in der nächsten Kategorie unter „Orientierung in Übereinstimmung bringen“ aufgezeigt werden soll. Sprecher FB zieht aus dem neu gewonnenen Wissen, der Bestätigung seiner Überprüfung, die nötigen Informationen mit denen er eine Schlussfolgerung tätigt. Für die sprachliche Realisierung ergeben sich der Einsatz von Folgerungsmarker („also“, „im prinzip“) sowie die Nennung eines zusammenfassenden Fachbegriffs („vorgelegene revisionsmaßnahmen“). Die Schlussfolgerung wird durch die Bestätigung von Sprecher A2 in Sequenz 09 als gültig deklariert.

Für die Bearbeitung des Klärungsbedarfs, bzw. das Umformen des Bedarfs in ein Ergebnis, lassen sich folglich Praktiken der Verständnissicherung festhalten, die insbesondere durch Rückfrage-Phänomene realisiert werden. Die Rückfragen sind zwar nicht immer als typische Frage formuliert, senden aber in jedem Fall den Impuls an die Gesprächspartner, dass hier eine Rückmeldung in Form einer Bestätigung oder Widerlegung der eingebrachten eigenen Orientierung stattfinden soll.

▪ **Orientierung in Übereinstimmung bringen**

Weitere Praktiken lassen sich unter dem Aspekt der Konsensfindung beschreiben. Die Gesprächsteilnehmer wenden unterschiedliche Muster an, um ihre eigene Orientierung mit der der anderen Teilnehmer und für alle erkennbar überein zu bringen. Diese Praktiken gehen häufig direkt in eine Fixierung der Übereinstimmung über, die ausführlich unter 7.1.3 in der Kategorie „Festhalten“ dargestellt wird.

Der folgende Ausschnitt stammt aus Gespräch II und findet zwischen den IT-Experten und dem Kundenbetreuer statt.

(13) Schlussfolgerung + Bestätigung

- 01 E4 wo sind schnittstellen die man dann umschwenken müsste?
 02 X ja
 03 E4 wie email, wie sap, wie geht man damit um? =ne
 04 KB dann hab ich jetzt aber richtig verstanden (-) das würde dann bedeuten; (-) dass finanzorg food (-) sich einen (.) externen partnerlieferanten sag ich jetzt mal; su:cht; ein externes support unternehmen; was weiß ich (-) was ihnen den rechner(.) monitor et cetera dahinstellen äh:m den betreiben (.) support anfragen (.) bearbeiten et cetera. das heißt sie würden auch bei äh aus dem äh aus der hotline mit rausfallen,
 05 E4 m:h (-) ja ich denke das könnte man dann so kaufvertraglich regeln () da hinstellen () das is ja auch nich=ne

06 FB1 ja

An diesem Gesprächsausschnitt lässt sich zeigen, wie Sprecher KB versucht seine eigene Orientierung, d.h. seine eigenen Erkenntnisse über den Klärungsbedarf als Klärungsergebnis zu deklarieren. In Sequenz 04 bringt er dafür Marker ein, die seine Aussage als eine **Schlussfolgerung** auszeichnen („dann“, „das heißt“) und sie damit als ein Ergebnis aus den verschiedenen eingebrachten Informationen darstellt. Um dieses Ergebnis von seiner eigenen Orientierung zu einer übereinstimmenden Orientierung zu formen setzt Sprecher FB verschiedene Vagheitsmarker ein: Mit dem als Entscheidungsfrage formulierten Beitrag „dann hab ich jetzt aber richtig verstanden“ zeigt er zum einen an, dass die folgende Aussage auf seiner eigenen Orientierung basiert („hab ich“) und fordert damit gleichzeitig die anderen Gesprächsteilnehmer zu einer Bestätigung oder Widerlegung seiner Schlussfolgerung auf („richtig verstanden?“). Durch den Einsatz von Konjunktiv II („würde dann bedeuten“, „würde auch aus der hotline raus fallen“) unterstreicht Sprecher KB noch zusätzlich die Unbestimmtheit seiner Schlussfolgerung sowie sein Bedürfnis nach einer Rückmeldung. Zusätzlich finden sich eine Reihe von weiteren Vagheitsmarkern („sag ich jetzt mal“, „was weiß ich“, „et cetera“). Die **Bestätigung** in Sequenz 05 und 06 erfolgt durch Sprecher E4 und FB1 und damit gleichzeitig die Übereinstimmung in der durch Sprecher KB getätigten Schlussfolgerung.

Eine weitere Praktik zur Konsensfindung liefert auch der folgende Auszug aus Gespräch I.

(14) Schlussfolgernde Zusammenfassung + Bestätigung / (Festhalten)

- 01 FB ich würde das jetzt für das thema umsetzungsplanung
folgendermaßen sehen wollen- (.) da müssen sie mich jetzt
schlagen wenn sie das nicht so sehen-
- 02 A1 ja
- 03 FB ich würde jetzt we:der sagen pass ma auf da können wir
sicherlich aufwand samma da reduziEren weil wir das eben
zentral machen (.) würde ich nICHT tUn (--) ich würde
einfach sagen OK das bleibt da voll drin, wir planen hier
((zeigt auf seine Notizen)) auch nen volles modul (-) und
würden dann davon ausgehen samma der anschluss an das
zentrale modul ist genau so teuer wie wenn sies alleine
selber machen müssten.
- 04 A1 mag sein (.) ja
- 05 FB wir müssen wir nur von annahmen jetzt ausgehen für die
[Planung]
- 06 A1 [ja] ja
- 07 FB ja? (1.0) ist das so dass man jetzt erstmal sagen kann
damit kann man jetzt erstmal
- 08 A1 [(festlegen)]
- 09 FB [weiter]machen? ok.

In diesem Gesprächsausschnitt greift Sprecher FB auf eine sprachliche Realisierung zurück, die als **schlussfolgernde Zusammenfassung** zu identifizieren ist. In Sequenz 01 kündigt er sein Absicht an („folgendermaßen sehen wollen“) und zeigt durch die 1. Person Singular und den Konjunktiv II („ich würde“) gleichzeitig, dass es sich um seine eigene Orientierung handelt. Dies unterstützt er mit der Aufforderung „da müssen sie mich jetzt schlagen wenn sie das nicht so sehen“ und bittet damit explizit um eine Rückmeldung bei Unstimmigkeit. In Sequenz 03 führt Sprecher FB seine schlussfolgernde Zusammenfassung aus und bedient sich dabei fast ausschließlich des Konjunktivs II, der als Potenzialitätsmarker fungiert und die Unbestimmtheit der Aussage unterstreicht. Sprecher A1 reagiert in Sequenz 04 mit einer Teilbestätigung, bzw. angezweifelte Bestätigung, die sich durch den Konjunktiv I äußert („mag sein“) und so keine sichere Übereinstimmung signalisiert. Um dennoch die Orientierungen überein zu bringen, schließt Sprecher FB in Sequenz 05 eine Erklärung, bzw. Plausibilisierung seiner Zusammenfassung an, für die er das Modalverb „müssen“ als Notwendigkeitsmarker einsetzt. („wir müssen jetzt...“). Darauf erhält er von Sprecher A1 in Sequenz 06 eine eher strittige Bestätigung („ja ja“), was sich aus dem in Sequenz 07 folgenden „ja?“ erschließen lässt. Um sich der Übereinstimmung sicher zu sein, fragt Sprecher FB daraufhin explizit danach („ist das jetzt so dass man jetzt erstmal sagen kann...“). Sprecher A1 gibt seine Bestätigung auf diese Frage durch die eigeninitiierte Beendigung des Satzes von Sprecher FB (08 „festlegen“), der wiederum die Bestätigung und damit Übereinstimmung der Orientierungen mit einem „ok“ (Sequenz 09) fixiert.

Der nächste Ausschnitt aus Gespräch I zeigt die Praktik der Schlussfolgerung durch Rückfrage.

(15) Schlussfolgerung + Rückfrage

- 01 FB !OK! aber es gibt keine Anforderungen oder sowas im ganzen
Thema <<len Eingangsformate> oder kanäle irgendetwas zu
tun, (.) außer das thema internetschaden bei ihnen
(schaut zu A1) (-) ist das richtig?
- 02 A1 internetschaden ä::hm (2.0) ja ne is nicht ganz richtig.
also ja ok kanäle sie fragen nach kanälen nicht nach nach
einzelnen prozessen,
- 03 FB =ja genau
- 04 A1 =kanäle is schon ähm internetschaden berechnen;
- 05 FB ((macht sich Notizen))

Der Sprecher FB leitet in Sequenz 01 seinen Beitrag durch ein stark betontes „ok“ ein und zeigt damit an, dass er zu einem Schluss kommen möchte, was sich zusätzlich aus

der daran anschließenden **Schlussfolgerung** ergibt. Diese beendet er mit der **Entscheidungsfrage** „ist das richtig“ und fordert auf diese Weise, und zusätzlich durch seine Körperbewegung (schaut zu A1), Sprecher A1 zu einer Rückmeldung auf. Dieser bestätigt nach erstem Missverstehen und einer anschließenden Selbstkorrektur (Sequenz 02) die Frage durch Wiederholen des relevanten Themas („is schon internetschaden“). Sprecher FB bestätigt seinerseits diese Übereinstimmung durch die direkte schriftliche Fixierung des Ergebnisses (Sequenz 05).

Insgesamt zeigt sich für alle Praktiken, die zur Bearbeitung des Klärungsbedarfs beitragen, dass diese stark von der Interaktivität der Gesprächsteilnehmer abhängen. Insbesondere die ständigen Rückmeldungssignale (hier meist durch Bestätigungen und Teilbestätigungen) erlauben es den Gesprächsteilnehmern durch Einsatz von Lösungsvorschlägen, Erklärungen, Ergänzungen, Rückfragen und Schlussfolgerungen von einer individuellen Orientierung zu einer gemeinsamen Orientierung zu gelangen.

7.1.3 Festhalten der Klärungsergebnisse

Unter dem Analysegesichtspunkt „Festhalten“ der Klärungsergebnisse können drei Kategorien differenziert werden, die entsprechende Praktiken des Festhaltens aufweisen: (1) Festhalten durch schriftliche Dokumentation, (2) Festhalten durch performative Verben, (3) explizites Offen Lassen. Im Folgenden werden die dazugehörigen Praktiken vorgestellt.

▪ Festhalten durch schriftliche Dokumentation

In dem folgenden Ausschnitt aus Gespräch I ist eine Situation rekonstruiert, in der die Klärungsergebnisse durch schriftliches Fixieren festgehalten werden. Vor jeder Fixierung findet eine Bearbeitung des Klärungsbedarfs statt (vgl. 7.1.2).

(16) Notizen

```

01  A2  also da gibts zwei baustellen=ne
02  FB  genau (.) das hab ich mir gedacht;
      ((macht sich Notizen))
03  A2  also äh sozusagen die (SI) infos für kunden im finanzorg
      web oder oder bereich eins web funktionalitäten. und das
      andere; is ä::h di::e
04  FB  das ist das bereich eins goes web?
05  A1  naja bereich eins goes web ist KEIn projekt
      (...)
      die ich für bereich eins schon (schwer vereinheitlichen kann)
06  FB  ok [und was was]
07  A1  [also haben wir] bereich eins goes web gegründet haben
      aber auch ein handlungsprogramm gemacht

```

08 FB ((macht sich Notizen))
 09 A1 wo wir alle kleinen (rollenspieler) also äh drunter
 gesetzt haben ähm
 (...)
 die er einfach mal selber machen [kann]
 10 FB beispiel [gibts da]
 11 A1 [()]
 12 FB ((macht sich Notizen))
 13 A2 [ja schadenmeldungen] zum beispiel(-)einfache
 schadensmeldungen;

Der Ausschnitt zeigt wie Sprecher FB in Sequenz 02, 08 und 12 die von Sprecher A1 und A2 eingebrachten Erklärungen (Sequenz 01, 03, 05, 07, 09, 13) durch für alle **sichtbares, schriftliches Dokumentieren** fixiert. Da schriftliche Kommunikation (so auch die Notizen von Sprecher FB) wieder abrufbar ist, dient sie als Mittel der Konservierung von Wissen. Sprecher A1 und A2 beanstanden die Fixierung nicht und zeigen sich folglich mit der Dokumentation als Ergebnis-Fixierung einverstanden. Für das Fortschreiten im Klärungsprozess zeigt dieser Ausschnitt außerdem eine musterhafte Abfolge-Dynamik von **(Rück-) Fragen** durch Sprecher FB (Sequenz 04, 06, 10), **Erklärungen** durch A1 und A2 und darauffolgender **schriftlicher Fixierung** durch Sprecher FB.

▪ Festhalten durch performative Verben

Weitere Praktiken des Festhaltens lassen sich mit dem Einsatz von performativen Verben beschreiben. Die beiden folgenden Belege aus Gespräch I und II zeigen solch ausgewählte Beispiele. Beide Ausschnitte schließen jeweils an einen Bearbeitungsprozess an.

(17) mündliches Festhalten I

01 FB m:h (1.5) ich hab jetzt mal stichprobenverfahren bei
 dunkelverarbeitung als zentrales modul [hier]
 02 A2 [m:h]
 03 FB aufgeschrieben; dass man sowas zukünftig bräuchte
 04 A2 ja genau

In diesem Ausschnitt **nennt** Sprecher FB **explizit** mit dem performativen Verb „aufschreiben“ seine vorher durchgeführte Tätigkeit (01, 03 „hab jetzt mal...aufgeschrieben“). Darüber hinaus nennt er außerdem das fixierte Klärungsergebnis („stichprobenverfahren bei dunkelverarbeitung...dass man das zukünftig bräuchte“), welches durch Bestätigung von Sprecher A2 (Sequenz 02, 04) als solches akzeptiert und angenommen wird.

Auch in Gespräch II lässt sich ein solches Muster erkennen.

(18) mündliches Festhalten II

01 KB ja genau das (.) das war das war jetzt das was ich
festhalten wollte; (.) obwohl es ne eigenständige gmbh ist
(.) läuft es trotzdem über die den finanzorg konzern; ja.
02 X ja ja

Sprecher KB bedient sich in Sequenz 02 des Verbs „festhalten“, um die Tätigkeit des Festhaltens (der Ergebnisfixierung) durchzuführen, und nutzt auf diese Weise die Wirkung eines **performativen Verbs** und eines expliziten direkten Sprechakts. Er deklariert die vorher getätigten Beiträge („das war das“ = Bezug auf vorher Eingbrachtes) als Ergebnis und reformuliert diese zusammenfassend („obwohl es ne eigenständige...“). Die darauffolgende Bestätigung in Sequenz 02 ist keinem einzelnen Sprecher zuzuordnen, sondern stammt aus dem Plenum und validiert somit das von Sprecher KB mündlich fixierte Ergebnis.

- **Explizites Offen Lassen**

Außer Mustern des Festhaltens von Klärungsergebnissen konnten auch solche festgestellt werden, die explizit kein Ergebnis fixieren.

(19) Offen lassen I

01 FB das widerspricht jetzt eigentlich dem [was wir vorher gesagt haben]
02 A1 [ja ja ne ne]
03 FB insofern muss das ist das vielleicht doch äh reingerutscht
04 A1 also ich verstehe das auch irgendwie noch nicht so ganz
(-) also a_a_andere dinge sind aber jetzt auch wichtiger
als das
05 FB ja genau
06 A2 müssen wir jetzt noch en projekt aufsetzten oder(1.5) in
diesem Meeting (-) oder ist das jetzt?

Dieser Ausschnitt aus Gespräch II ist Teil der Beendigungsphase. Sprecher FB bringt in Sequenz 01 und 03 einen Zweifel ein, der sich durch Vagheitsmarker wie „eigentlich“, „vielleicht“ kennzeichnet. Sprecher A1 unterstreicht den Zweifel in Sequenz 04 durch zusätzliche Vagheitsmarker („ich verstehe das auch irgendwie noch nicht so ganz“). Daraufhin qualifiziert er den Zweifel und das Nicht-Wissen / Nicht-Verstehen als Ergebnis, indem er sich der abschwächenden Konjunktion „aber“ bedient und daran anknüpfend die Relevanz anderer „dinge“ hervorhebt („wichtiger als das“). Sprecher FB bestätigt diese Aussage und akzeptiert damit das Ergebnis als „offen“. Auch Sprecher A2 ist mit dem **Offen Lassen** einverstanden, denn er geht in Sequenz 06 ohne weitere Rückmeldung zum nächsten Thema über.

Was die Praktiken des Festhaltens betrifft, so lässt sich zusammenfassend sagen, dass sie immer wieder im Laufe des Gesprächs eingesetzt werden, insbesondere zum Abschluss von Klärungsbedarfs-Themen, und dadurch bedeutend zu einem gesicherten Fortgang der Projekt-Klärung beitragen. Die Praktiken des Offen Lassens hingegen halten kein Klärungsergebnis fest, sondern weisen wiederum auf einen Klärungsbedarf hin, der allerdings vorerst als strittiger Sachverhalt bestehen bleiben darf.

7.1.4 Übersicht der Praktiken der Projekt-Aufklärung

Die nachstehende Übersicht fasst die ermittelten Praktiken noch einmal anschaulich zusammen:

	Muster / Funktion	sprachliche Realisierung
Darstellen des Klärungsbedarfs	(1) durch schriftliche Dokumente	
	auf Papier fixierte Präsentation / Fragenkatalog	- gestische Bezüge (zeigen) - mündliche Verweise - Ablesen
	(2) durch mündliche Phänomene	
	Nebeneinanderstellen von Alternativen	- Verbindung mit Konjunktion „oder“ - gleichförmige, elliptische Syntax - Möglichkeitsmarker
	Fragen	- Ergänzungsfragen

Bearbeiten des Klärungsbedarfs	(1) eigene Orientierung auf Klärungsbedarf einbringen	
	Lösungsvorschläge	- Möglichkeitsmarker - Vagheitsmarker
	reformulierender Lösungsvorschlag	- elliptische Syntax - Möglichkeitsmarker
	Erklärungen	- Nennung von Fachbegriff - elliptische Syntax
	Ergänzungen	- syntaktisches Anschließen von Redebeitrag
	(2) eigene Orientierung überprüfen	
	Rückfragen	- Folgerungsmarker - Entscheidungsfrage - Vagheitsmarker
	(3) Orientierungen in Übereinstimmung bringen	
	Schlussfolgerung	- Schlussfolgerungsmarker - Vagheitsmarker
	schlussfolgernde Zusammenfassung	- explizites Bitten um Rückmeldung - Konjunktiv II
	Schlussfolgerung durch Rückfrage	- Entscheidungsfrage

Festhalten des Klärungsergebnis	(1) durch schriftliche Dokumentation	
	schriftliche Fixierung	- sichtbare Handlung
	(2) durch performative Verben	
	direkter expliziter Sprechakt	- explizites Nennen der fixierenden Tätigkeit (festhalten, aufschreiben)
	(3) durch Offen Lassen	
	Nicht-Wissen als Ergebnis deklarieren	- bewertende Gegenüberstellung

Tab. 4: Übersicht Praktiken der Projekt-Aufklärung

7.2 Die Projekt-Aufklärung als interaktiver Aushandlungsprozess

Zusätzlich zur Ermittlung der konstitutiven Praktiken der Projekt-Aufklärung sollen an dieser Stelle das Verhältnis der verschiedenen Praktiken zueinander betrachtet und auf dieser Grundlage wesentliche Merkmale der Projekt-Aufklärung festgehalten werden.

Wie sich durch die Analyse zeigt, lassen sich die gefundenen Praktiken und jeweiligen Kategorien nicht immer klar voneinander abgrenzen: Sie schließen unmittelbar aneinander an oder gehen fließend ineinander über. Daraus ergibt sich eine musterhafte Struktur, die die Projekt-Aufklärung als einen **Klärungsprozess** beschreibt. In diesem Klärungsprozess bilden die Praktiken des Einbringens, Bearbeitens und Festhaltens eine musterhaftes Zusammenspiel, dass sich durch den unten dargestellten Ablaufprozess beschreiben lässt:

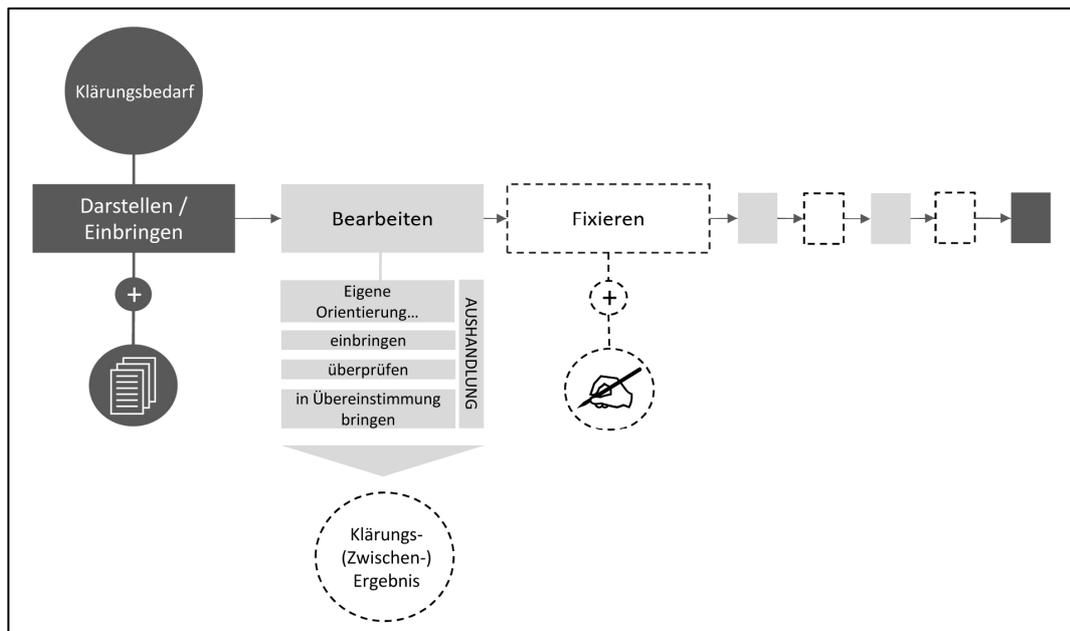


Abb. 7: Methodisches Ablaufmuster der Projekt-Aufklärung

Die Abbildung zeigt das Darstellen und Einbringen des Klärungsbedarfs als initiativen Schritt, der sich insbesondere durch den Einsatz von vorgefertigten schriftlichen Dokumenten (Präsentation, Fragenkatalog) kennzeichnet. Diese bilden die Basis des Aufklärungs-Prozesses. So wird nicht zu Anfang des Gesprächs das komplette Dokument präsentiert, sondern mit jeder neuen Klärungsphase ein weiterer strittiger Sachverhalt aus dem Dokument eingebracht. Auf diese Weise hangeln sich die Gesprächsteilnehmer im Verlauf des Gesprächs an dem Dokument entlang und arbeiten nach und nach den Klärungsbedarf ab. Für die untersuchten Gespräche zeigt sich dieses „Entlanghangeln“ in Form des wiederholten Einbezugs der Präsentation, bzw. des Fragenkatalogs und das damit verbundene Nacheinander-Abarbeiten von Themen, bzw. Fragen. Der **Einsatz von vorgefertigten Dokumenten**, die das Einbringen des Klärungsbedarfs maßgeblich (mit-) strukturieren, kann folglich als wesentliche Praktik der untersuchten Gespräche der Projekt-Aufklärung festgehalten werden.

An das Darstellen des Klärungsbedarfs schließt sich das Bearbeiten als eine weitere Klärungsphase an. Wie aus den gefundenen Praktiken hervorgeht, ist diese besonders eng mit der Phase des Fixierens verbunden, was sich darin äußert, dass fixierende Praktiken nicht nur zum Ende einer Bearbeitung eingesetzt werden, sondern auch zwischen einzelnen Bearbeitungspraktiken. Auf diese Weise halten die Gesprächsteilnehmer bereits im noch nicht abgeschlossenen Bearbeitungsprozess **Zwischenergebnisse** fest und erarbeiten das Klärungsergebnis nach und nach.

Für die Praktiken des Bearbeitens zeigt sich des Weiteren ein hohes Aufkommen von Sprecherwechsel und Interaktivität. So kann die Umwandlung des Klärungsbedarfs in ein Klärungsergebnis als eine Art **interaktive Aushandlung** beschrieben werden: Die Gesprächsteilnehmer wenden Praktiken an, durch die sie Einfluss auf das Klärungsergebnis nehmen wollen. Dafür bringen sie ihre eigene Orientierung (Vorschläge, Wissen, usw.) in den Klärungsprozess ein, stellen eingebrachte Sachverhalte anderer Teilnehmer in Frage und fordern Rückmeldungen ein (explizites Bitten um Rückmeldung, Fragen, Vagheitsmarker, Möglichkeitsmarker). In Transkript 14 (vgl. S. 66f) zeigt sich bspw. wie Sprecher FB das Klärungsergebnis aushandelt, indem er auf das Nicht-Bestätigen / Teilbestätigen von Sprecher A1 mit einer Plausibilisierung reagiert und sich so der gemeinsamen Orientierung und damit dem Ergebnis annähert. Weitere Praktiken des Annäherns sind das Einnehmen der Perspektive des Anderen (mündliche Rede) sowie direkte Bezüge zu Äußerungen anderer (Reformulierungen, Schlussfolgerungen).

Ansonsten kennzeichnet sich das untersuchte Gesprächsmaterial vor allem durch viele kurze Aushandlungsprozesse, die vor allem bestätigende Rückmeldungen aufweisen. Das gegenseitige, bzw. allseitige Bestätigen von Aussagen zeigt letztendlich das Übereinkommen der Orientierungen an und führt zu einer manuellen oder auch nur verbalen Fixierung des Klärungsergebnisses.

Bezüglich der oben formulierten, analytischen Fragestellung lässt sich aufgrund der gefundenen Ergebnisse zusammenfassend sagen:

Für die Durchführung der organisationalen Tätigkeit „Projekt-Aufklärung“ wenden die Gesprächsteilnehmer systematisch musterhafte Praktiken an, die sich als Praktiken des Darstellens / Einbringens, Bearbeitens und Fixierens differenzieren und als ein Klärungsprozess beschreiben lassen. Dabei wird die Projekt-Aufklärung durch den sukzessiven Einsatz von vorgefertigten schriftlichen Dokumenten strukturiert und der Klärungsbedarf nach und nach eingebracht und bearbeitet. Die Bearbeitung vollzieht sich dann durch eine Aushandlung der Klärungsergebnisse. So bedienen sich die Gesprächsteilnehmer bestimmter Annäherungs-Praktiken, um ihre unterschiedlichen Orientierungen überein zu bringen. Durch das Fixieren von Zwischen- und Endergebnissen wird so nach und nach ein Klärungsergebnis erarbeitet.

Diese hier ermittelten Ergebnisse zur Beschaffenheit der Projekt-Aufklärung als kommunikative organisationale Tätigkeit müssen durch weitere Untersuchungen, auch quantitativer Art, verifiziert und vervollständigt werden. Insbesondere die Darstellung der Projekt-Aufklärung als Aushandlungsprozess wurde an dieser Stelle nur oberflächlich bearbeitet und bedarf weiterer Untersuchungen und nachhaltiger Belege.

Nichtsdestotrotz bilden die gefundenen Praktiken und die daraus abgeleitete Darstellung des Klärungsprozesses eine erste strukturelle Beschreibung der impliziten Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Bewältigung der Projekt-Aufklärung eingesetzt werden.

7.3 Konsequenzen für die Praxis

Mit der durchgeführten Gesprächsanalyse konnten gemäß der *Studies of Work* situativ eingesetzte Praktiken („embodied practices“) ermittelt werden, derer die Mitarbeiter sich bedienen, um im Rahmen der Wirtschaftsorganisation *FinanzOrg* die Projekt-Aufklärung zu vollziehen. Diese Praktiken geben Einblick in die natürlich und intuitiv ablaufenden Prozesse, Kenntnisse und Fertigkeiten der Projektmanager und erlauben so

ein Explizit-Machen ihres impliziten Wissens. Sie zeigen die Anforderungen und Bedürfnisse der Projekt-Aufklärung aus Sicht derjenigen, die in ihrem Arbeitsalltag die Aufgabe der Projekt-Aufklärung erfolgreich lösen und sind somit als eine Art berufliche Alltagsexpertise für das Gestalten von Standardisierungen wie Vorgehensmodelle ernst zu nehmen.

Um die hier gefundenen Ergebnisse für Veränderungsprozesse in der Organisation fruchtbar zu machen, ist eine erweiterte Untersuchung auf Grundlage der gefundenen Praktiken von Nöten. So bietet sich bspw. eine Aufarbeitung der Ergebnisdaten an, die darauf abzielt, solche Standardisierungsmaßnahmen aus den Praktiken abzuleiten, die an die natürliche Arbeitsweise der Projektmanager anknüpfen.

So wäre eine sinnvolle Möglichkeit, die gefundenen Praktiken und Prozesse dem bestehenden Vorgehensmodell für Projektmanagement gegenüberzustellen und auf diese Weise Einschätzungen über die tatsächliche Umsetzbarkeit und Handhabbarkeit der Vorgehensstandards zu treffen.

Sehr interessant erscheint in diesem Zusammenhang z.B. eine Untersuchung des bereits bestehenden Vorgehensmodells für IT-Projektmanagementtätigkeiten bei *FinanzOrg*: Über die in 5.3 aufgezählte Datensammlung hinaus, war es dem Analytiker auch möglich, Informationen zum bestehenden Vorgehensmodell für Projektmanagement zu sammeln. Aus diesen geht hervor, dass das Vorgehensmodell ergebnisorientiert angelegt ist und damit keine Standards für die Durchführung von Tätigkeiten vorgibt, sondern solche für das normierte Erstellen von Ergebnisdokumenten. Interessant wäre an dieser Stelle zu untersuchen, inwiefern die Projekt-Aufklärungsgespräche mit ihren musterhaften Praktiken überhaupt in der Lage sind, Ergebnisse zu produzieren, die in das dafür vorgesehene Ergebnisdokument eingetragen werden können. Möglicherweise ergeben sich an dieser Stelle starke Differenzen zwischen dem, was die Gesprächsteilnehmer miteinander erarbeiten und dem, was als Ergebnis in dem Dokument festgehalten werden soll. Solche Differenzen könnten der Grund für unzureichende Ergebnisdokumente und insgesamt defizitäres Projektmanagement sein. In dem Fall wäre eine Veränderung bzw. Anpassung der Ergebnisdokumente oder sogar eine Veränderung des gesamten Vorgehensmodells in Erwägung zu ziehen. Um hier jedoch valide Aussagen treffen zu können, muss eine weitreichendere Untersuchung angesetzt werden, die leider an dieser Stelle nicht mehr zu leisten ist.

8 ZUSAMMENFASSUNG & SCHLUSS

Diese Arbeit stellt einen Beitrag zur Erforschung von organisationaler Kommunikation im Rahmen von Projektmanagementtätigkeiten dar. Auf Basis eines gesprächsanalytischen Zugangs konnten erste Ergebnisse zur Beschaffenheit der Projekt-Aufklärung als kommunikative Aufgabe in einer Wirtschaftsorganisation erarbeitet werden und gewähren so einen Einblick in die unbewusst-intuitiv ablaufenden Prozesse von Wirtschaftskommunikation.

Eine kurze Zusammenfassung soll die wesentlichen Etappen dieser Arbeit nochmals verdeutlichen und gibt Aussicht auf weiterführende Untersuchungen:

Als Ausgangspunkt wurde ein organisationales Problem aus dem Bereich des Projektmanagements angeführt: Vorgegebene Standards zur Durchführung von Projektmanagementtätigkeiten werden häufig nicht eingehalten, die Projektarbeit gestaltet sich schwerfällig und Defizite nehmen zu. Auf Grundlage der Forschungsrichtung *Studies of Work* konnte dieses organisationale Problem aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive beleuchtet und angegangen werden. Der Blick richtet sich dabei auf die organisationale Tätigkeit als solche – hier: den initiativen Projektschritt „Projekt-Aufklärung“. Die Projekt-Aufklärung vollzieht sich in erster Linie durch den kommunikativen Austausch zwischen verschiedenen Mitgliedern der Wirtschaftsorganisation. Um die Tätigkeit der Projekt-Aufklärung durchzuführen, müssen die Mitglieder ihr Wissen, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten im Moment der Ausführung, situativ angepasst einbringen. Diese in Praktiken eingelassene Alltagsexpertise ist als wichtige Grundlage für organisationale Entwicklungsprozesse anzusehen und sollte für die Gestaltung von Standards und Vorgehensmodellen ernst genommen werden. Das Herausarbeiten dieser interaktiven Praktiken zur Bewältigung der Projekt-Aufklärungen wurde darum zum erklärten Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

Ein Zugang zu den natürlichen, weitgehend unbewusst eingesetzten Handlungspraktiken konnte durch die linguistische Methode der Gesprächsanalyse erreicht werden. Im Rahmen einer Wirtschaftsorganisation wurde Gesprächsmaterial zur Projekt-Aufklärung im Bereich der IT-Koordination gesammelt und ausgewertet. Die so durchgeführte gesprächsanalytisch Untersuchung stützt sich dabei nicht allein auf das erhobene Datenmaterial, sondern ebenso auf das durch Feldzugang erworbene Wissen des Analytikers,

das einen Großteil des interpretativen Analysehandelns erst möglich macht. Als Ergebnis der Analyse konnten schließlich situativ eingesetzten Praktiken ermittelt werden, die das implizite Wissen zum Vollzug der Projekt-Aufklärung widerspiegeln. Die Projekt-Aufklärung ist demnach als ein Aushandlungsprozess zu beschreiben. Dieser kennzeichnet sich in erster Linie durch das Einbringen des Klärungsbedarfs mithilfe schriftlicher Dokumente, die Annäherung der unterschiedlichen Orientierungen und das Festhalten der Ergebnisse durch kollektives verbales Bestätigen oder schriftliches Fixieren. Durch die wiederholte Durchführung dieser Klärungs- und Aushandlungspraktiken wird die Projekt-Aufklärung als solche organisiert und (re)konstituiert.

Diese aus zwei Gesprächen stammenden Ergebnisse entsprechen einer zunächst nur qualitativen Erhebung. Sie sind als ein erstes „Herantasten“ an die komplexe Tätigkeit der Projekt-Aufklärung anzusehen und stellen Tendenzen dar. Was folglich für zukünftige Untersuchungen noch aussteht, wäre eine quantitative Analyse, die die hier gefundenen Praktiken auf die Häufigkeit ihres tatsächlichen Erscheinens überprüft und somit ihre Allgemeingültigkeit verifiziert.

Darüber hinaus können die hier gefundenen Ergebnisse auch als Grundlage für eine weitere organisationale Untersuchung dienen. Um bspw. dem eingangs beschriebenen Problem des defizitären Projektmanagements weiter auf den Grund zu gehen, würde sich ein Vergleich zwischen den gefundenen Praktiken und dem standardisierten Vorgehensmodell für Projektmanagement anbieten. Es müsste geklärt werden, ob die Vorgaben des Modells mit den natürlichen Praktiken vereinbar sind oder sich Diskrepanzen ergeben, die Praxis (Praktiken der Projekt-Aufklärung) und Theorie (Vorgehensmodell) inkompatibel machen (vgl. auch 7.3). Des Weiteren gibt es über die Projekt-Aufklärung hinaus viele andere Bereiche im Projektmanagement, die allesamt maßgeblich durch Kommunikation geprägt und von ihr abhängig sind. Um ein umfassendes Bild der Praktiken des Projektmanagements zu erhalten, wären weitreichendere gesprächsanalytische als auch textlinguistische Untersuchungen nötig und sicher interessant. Da Projektmanagement besonders im Bereich des ständig wachsenden IT-Managements eine gewichtige Rolle spielt, stellen effektive und effiziente Kommunikationsstrategien sowie organisationale Vorgehensstandards, die mit den natürlichen, intuitiven Praktiken in Einklang sind, einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Wie diese Arbeit gezeigt hat, tragen linguistische Studien dazu bei, die unbewusst-intuitiv ablaufenden Prozesse in Or-

ganisationen sichtbar und nachvollziehbar zu machen, und liefern so eine Basis, von der aus anwendungsorientierte Standards entworfen werden können.

Insgesamt konnte mit der vorliegenden Analyse ein wichtiger Schritt zu neuen Erkenntnissen im Bereich der organisationalen Kommunikation getan werden: Für den bisher unerforschten Bereich der Projekt-Aufklärung wurden erste formale Handlungsstrukturen in Form von (kommunikativen) Praktiken herausgearbeitet. Darüber hinaus wurde gezeigt, inwiefern die gesprächsanalytischen Methoden Einblicke und in das sonst unbewusst ablaufende, organisationale Geschehen geben und sich dadurch auf herausragende Weise für die Untersuchung solcher organisationaler Strukturen eignen.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

LITERATUR:

- Auer, P.** (1999): *Sprachliche Interaktion -Eine Einführung anhand von 22 Klassikern* (Konzepte der Sprach- und Literaturwissenschaft; 60). Niemeyer, Tübingen.
- Auer, P.** (1986): "Kontextualisierung" In: *Studium Linguistik* 19. 22-47.
- Attkinson, M.A. / Cuff, E.C. / Lee, J.R.E.** (1978): „The Recommencement of a Meeting as a Member’s Accomplishment“ In: Schenkein, J. (Hrsg.): *Studies in the Organisation of Conversational Interaction*. Academy, New York. 133-153.
- Ayaß, R.** (2011): „Kommunikative Gattungen, mediale Gattungen“ In: Habscheid, S. (Hrsg.): *Textsorten, sprachliche Handlungsmuster, Oberflächen: Linguistische Typologien der Kommunikation*. De Gruyter, Berlin / New York. 275-295.
- Becker-Mrotzek, M.** (2009): Mündliche Kommunikationskompetenz. In: ders. (Hrsg.): *Mündliche Kommunikation und Gesprächsdidaktik*. Schneider, Baltmannsweiler.66-83.
- Becker-Mrotzek, M. / Meier, C.** (2002): „Arbeitsweisen und Standardverfahren der Angewandten Diskursforschung“ In: Brüner, G. / Fiehler, R. / Kindt, W. (Hrsg.): *Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen*. Verlag für Gesprächsforschung, Randolphszell. 18-45.
- Berger, P. L. / Luckmann, T.** (1969): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Fischer, Frankfurt a.M.
- Bergmann, J. R.** (2005): „Studies of Work“ In: Rauner, F. (Hrsg.): *Handbuch der Berufsbildungsforschung*. Bertelsmann Verlag, Bielefeld. 639-346.
- Bergmann, J. R.** (2001): „Das Konzept der Konversationsanalyse“ In: Klaus Brinker, K. / Antos, G. / Heinemann, W. / Sager, S.S. (Hrsg.): *Text- und Gesprächslinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*, 2. Halbband. De Gruyter, Berlin / New York. 919-927.
- Bergmann, J. R.** (1994): „Ethnomethodologische Konversationsanalyse“ In: Fritz, G. / Hundsnurscher (Hrsg.): *Handbuch der Dialoganalyse*. Niemeyer Verlag, Tübingen. 3-16.
- Bergmann, J.R.** (1981): „Ethnomethodologische Konversationsanalyse“ In: Schröder, P. Steger, H. (Hrsg.): *Dialogforschung*. Jahrbuch 1980, Institut für deutsche Sprache, Düsseldorf. 9-52.

- Bergmann, J. R. / Quasthoff, U. (2010):** „Interaktive Verfahren der Wissensgenerierung: Methodische Problemfelder“ In: Dausendschön-Gay, U / Domke, C. / Ohlhus, S. (Hrsg.): *Wissen in (Inter-) Aktion*. De Gruyter, Berlin / New York. 21-34.
- Boden, D. (1994):** *The Business of Talk*. Organizations in Action. Polity Press, London.
- Bohnic, T. (2010):** *Grundlagen des Projektmanagements*. Gabal, Offenbach.
- Brinker, K. / Sager, S.F. (2010⁵):** *Linguistische Gesprächsanalyse. Eine Einführung*. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Brünner, G. (2001):** „Gespräche in der Wirtschaft“ In: Klaus Brinker, K. / Antos, G. / Heinemann, W. / Sager, S.S. (Hrsg.): *Text- und Gesprächslinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*, 2. Halbband. De Gruyter, Berlin / New York. 1526-1540.
- Brünner, G. (2000):** *Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen*. Niemeyer, Tübingen.
- Deppermann, A. (2010):** „Zur Einführung: ‚Verstehen in professionellen Handlungsfeldern‘ als Gegenstand einer ethnographischen Konversationsanalyse“ In: Deppermann, A. / Reitemeyer, U. / Schmitt, R. / Spranz-Fogasy (Hrsg.): *Verstehen in professionellen Handlungsfeldern*. Gunter Narr Verlag, Tübingen. 7-25.
- Deppermann, A. (2008⁴):** *Gespräche analysieren. Eine Einführung*. VS Verlag für Sozialforschung, Wiesbaden.
- Deppermann, A. (2007):** *Grammatik und Semantik aus Gesprächsanalytischer Sicht*. De Gruyter, Berlin/ New York.
- Deppermann, A. (2004a):** „Mündlich kommunizieren. Einleitung. In: Knapp, K. (Hrsg.): *Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch*. A. Francke Verlag, Tübingen / Basel. 295-298.
- Deppermann, A. (2004b):** „Gesprächskompetenz – Probleme und Herausforderungen eines möglichen Begriffs“ In: Becker-Mrotzek, M. / Brünner, G. (Hrsg.): *Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz*. Verlag für Gesprächsforschung, Randolphzell: Verlag für Gesprächsforschung. 15-28.
- Deppermann, A. (2000):** „Ethnographische Gesprächsanalyse: Zu Nutzen und Notwendigkeit von Ethnographie für die Konversationsanalyse“ In: *Gesprächsforschung – Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion*. Ausgabe 1, 96-124.

- Domke, C.** (2011): „Organisationale Kommunikationstypen“ In: Habscheid (Hrsg.): *Textsorten, Handlungsmuster, Oberflächen*. De Gruyter, Berlin / New York: 206-230.
- Domke, C.** (2008): „Besprechung und ihr Bedarf“ In: Menz, F. / Müller, P.A. (Hrsg.): *Organisationskommunikation*. Rainer Hampp Verlag, München. 205-224.
- Domke, C.** (2006): *Besprechung als organisationale Entscheidungskommunikation*. De Gruyter, Berlin / New York.
- Ehlich, K.** (1984): „Zum Textbegriff“. In: Rothkegel, A. / Sandig, B. (Hrsg.): *Texte – Textsorten – Semantik. Linguistische Modelle und maschinelle Verfahren*. Helmut Buske Verlag, Hamburg. 9-25.
- Engström Y. / Middleton, D.** (1999): *Cognition and Communication at Work*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Garfinkel, H.** (Hrsg.) (1986): *Ethnomethodological studies of work*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Garfinkel, H.** (1967): *Studies in Ethnomethodology*. Polity Press / Blackwell Publishing, Malden MA.
- Garfinkel, H.** (1952): *The perception of the other. A study in social order*. Ph. D. dissertation. Harvard University.
- Garfinkel, H. / Sacks, H.** (1976): „Über formale Strukturen praktischer Handlungen“ In: Weingarten, E. / Sack, F. / Schenkein, J. (Hrsg.): *Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns*. Suhrkamp, Frankfurt a.M.. 130-178.
- Habscheid, S.** (2004): „Gesprächsberatung in Organisationen und Institutionen“ In: Knapp, K. (Hrsg.): *Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch*. A. Francke Verlag, Tübingen / Basel. 320-340.
- Habscheid, S.** (2003): *Sprache in der Organisation. Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch*. De Gruyter, Berlin / New York.
- Habscheid, S.** (2001): „Gesprächsanalyse in Organisationsprozessen“ In: Klaus Brinker, K. / Antos, G. / Heinemann, W. / Sager, S.S. (Hrsg.): *Text- und Gesprächslinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*, 2. Halbband. De Gruyter, Berlin / New York. 1690-1697.
- Hartung, M.** (2004): „Gesprächsanalyse in der betrieblichen Praxis“ In: Knapp, K. (Hrsg.): *Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch*. A. Francke Verlag, Tübingen / Basel. 299-319.

- Heath, C. / Luff, P.** (2000): *Technology in Action. Learning in Doing: social, cognitive, and computational perspectives*. University Press, Cambridge.
- Iedema, R. / Wodak, R.** (2005): „Communication in Institutions / Kommunikation in Institutionen“ In: Ammon, U. / Dittmar, N. / Mattheier, K. J. / Trudgill, P. (Hrsg.): *Soziolinguistik. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft*. De Gruyter, Berlin / New York. 1602-1615.
- Kallmeyer, W.** (1985): „Handlungskonstitution im Gespräch“ In: Gülich, E. / Kotschi, T. (Hrsg.): *Grammatik, Konversation, Interaktion*. Niemeyer, Tübingen. 81-122.
- Knoblauch, H. / Heath, C.** (1999): “Technologie, Interaktion und Organisation: Die Workplace Studies” In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* 25, 2. 163-181.
- Koch, P./ Oesterreicher, W.** (1985): „Sprache der Nähe – Sprache der Distanz. Mündlichkeit und Schriftlichkeit im Spannungsfeld von Sprachtheorie und Sprachgeschichte“. In: *Romanistisches Jahrbuch*, 36. De Gruyter, Berlin / New York.15–43.
- König, E. / Volmer, G.** (2008): *Handbuch systemische Organisationsberatung*. Beltz Verlag, Weinheim / Basel.
- Löning, P.** (2001): „Gespräche in der Medizin“ In: In: Klaus Brinker, K. / Antos, G. / Heinemann, W. / Sager, S.S. (Hrsg.): *Text- und Gesprächslinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*, 2. Halbband. De Gruyter, Berlin / New York. 1576-1588.
- Luff, P. / Hindmarsh, J. / Heath, C.** (2000): *Workplace Studies. Recovering Work Practice and Informing System Desing*. University Press, Cambridge.
- Luckmann, T.** (1986): "Grundformen der gesellschaftlichen Vermittlung des Wissens: Kommunikative Gattungen". *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Sonderheft 27: 191-211.
- Meier, C.** (1997): *Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form*. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Menz, F.** (2000): *Selbst- und Fremdorganisation im Diskurs. Interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Menz, F. / Sator, M.** (2011): „Kommunikationstypologien des Handlungsbereichs Medizin“ In: Habscheid (Hrsg.): *Textsorten, Handlungsmuster, Oberflächen*. De Gruyter, Berlin / New York: 414-436.
- Morgan, G.** (1986/1997): *Images of organization*. Sage, Thousand Oaks.

- Müller, A.** (2006): *Sprache und Arbeit*. Gunter Narr Verlag, Tübingen
- Müller, A.** (2001): "Probleme der Sinnkonstituierung im Gespräch" In: Klaus Brinker, K. / Antos, G. / Heinemann, W. / Sager, S.S. (Hrsg.): *Text- und Gesprächslinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*, 2. Halbband. De Gruyter, Berlin / New York. 1196-1212.
- Notdurft, W.** (1984): *...äh folgendes Problem äh... die interaktive Ausarbeitung "des Problems in Beratungsgesprächen*. Gunter Narr Verlag, Tübingen.
- Schneider, W.L.** (2002): *Grundlagen der Soziologischen Theorie*. Band 2. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Scholl, W.** (2007⁴): „Grundkonzepte der Organisation“ In: Schuler, H. (Hrsg.): *Organisationspsychologie*. Huber, Bern. 515-556.
- Selting, M.** (et al.) (2009): "Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2)". In: *Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion*, 10. 353-402.
- Spranz – Fogasy, T. / Deppermann, A.** (2001): „Teilnehmende Beobachtung in der Gesprächsanalyse“ In: Brinker, K. / Antos, G. / Heinemann, W. / Sager, S.F. (Hrsg.): *Text- und Gesprächslinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*, 2. Halbband. De Gruyter, Berlin / New York. 1007-1013
- Suchman, L.** (2007): *Human-Machine Reconfiguration. Plans and Situated Actions* 2nd Edition. Cambridge University Press, Cambridge.
- Suchman, L.** (1987): *Plans and Situated Actions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Theis-Berglmair, A. M.** (2003): *Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*. Lit Verlag, Münster / Hamburg / London.
- Thörle, B.** (2005): *Fachkommunikation im Betrieb. Interaktionsmuster und berufliche Identität in französischen Arbeitsbesprechungen*. Gunter Narr Verlag, Tübingen.
- Watzlawick, P. / Beavin, J.H. / Jackson, D.D.** (1969): *Menschliche Kommunikation*. Huber Bern, Stuttgart Wien.
- Weingarten, E. / Sack, F.** (1976): „Ethnomethodologie. Die methodische Konstruktion der Realität“ In: Weingarten, E. / Sack, F. / Schenkein, J. (Hrsg.): *Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns*. Suhrkamp, Frankfurt a.M.. 7-28.

INTERNET:

Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache / ‚aufklären‘

URL: <http://www.dwds.de/?qu=aufkl%C3%A4ren&view=1>

Zugegriffen am 15.07.2012

Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Standardisierung

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72558/standardisierung-v9.html>

Zugegriffen am 21.03.2012

Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Verein

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9688/verein-v7.html>

Zugegriffen am 15.07.2012

Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisation

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisation-sachgebietstext-v6.html>

Zugegriffen am 15.07.2012

Wikipedia / ‚Aufklärung‘

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Aufkl%C3%A4rung>

Zugegriffen am 15.07.2012

PLAGIATSERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall unter genauer Angabe der Quelle (einschließlich des World Wide Web sowie anderer elektronischer Datensammlungen) deutlich als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies gilt auch für angefügte Zeichnungen, bildliche Darstellungen, Skizzen und dergleichen. Ich nehme zur Kenntnis, dass die nachgewiesene Unterlassung der Herkunftsangabe als versuchte Täuschung bzw. als Plagiat gewertet und mit Maßnahmen bis hin zur Zwangsexmatrikulation geahndet wird.

Düsseldorf September 2012