

# GRUPPENSTIL IN ARBEITSMEEETINGS

Von Reinhold Schmitt/Dagmar Brandau/Daniela Heidtmann

## Zum Kontext

Wir wollen im Folgenden über ein Forschungsprojekt zur innerbetrieblichen Kommunikation berichten, das seit Frühjahr 1998 als Kooperation zwischen einem großen Software-Unternehmen und dem IDS in Mannheim durchgeführt wird. Die Untersuchung zielt darauf ab, Meetings<sup>1</sup> als eine zentrale Form innerbetrieblicher Kommunikation zu beschreiben und deren Strukturen und Besonderheiten aus interaktionistischer Perspektive zu rekonstruieren. Ergänzend und alternativ zu dem, was man bereits aus betriebspsychologischer und soziologischer Perspektive über Meetings weiß, werden so Einsichten über Meetings als Kommunikationsereignis mit strukturellen Anforderungen und potenziellen Schwierigkeiten deutlich. Die empirisch fundierten Einsichten in die kommunikative Seite von Meetings sollen zur Entwicklung von Konzepten für die betriebliche Fortbildung führen.

Das Projekt ist im Institut für deutsche Sprache eingeordnet in einen Forschungszusammenhang, der die »kommunikative soziale Stilistik des Deutschen« am Beispiel ausgewählter gesellschaftlicher Ausschnitte zum Thema hat. Es ist Bestandteil des Teilprojekts »Kommunikation in Arbeitsgruppen«, dessen allgemeines Ziel es ist, die Einflüsse unterschiedlicher Arbeitsbedingungen auf die Herausbildung von Gruppenstilen zu beschreiben. Für diese Untersuchung stehen neben den Meetings aus dem Software-Unternehmen noch Aufnahmen von Workshops der Editorinnengruppe einer internationalen Unternehmensberatung, Arbeitssitzungen aus verschiedenen wissenschaftlichen Forschungskontexten sowie Einsatzbesprechungen im Rahmen der Mannheimer Ausstellung »Körperwelten« (Schmitt 1998) zur Verfügung.

Mit unserer Thematik und der anwendungsbezogenen Ausrichtung fühlen wir uns der angewandten Gesprächsforschung verpflichtet, einem eigenständigen Forschungsansatz der Diskurs- und Gesprächsanalyse, der sich im Laufe der letzten zehn Jahre in Deutschland etabliert hat.<sup>2</sup>

## Meetings als Arbeitsinstrument und Kommunikationsereignis

Die Entscheidung, innerbetriebliche Kommunikation am Beispiel von Meetings zu untersuchen, ist forschungspraktisch und durch die Relevanz von Meetings im Arbeitskontext motiviert: Zum einen sind Meetings als klar begrenzter Ereignistyp relativ einfach zu beobachten und zu dokumentieren. Zum anderen stellen sie nicht nur in dem Software-Unternehmen, sondern in vielen anderen beruflichen Zusammenhängen eine zentrale Form der Arbeitsorganisation dar.

In der einschlägigen Literatur werden Meetings u.a. folgende Funktionen zugeschrieben: Sie erleichtern die Koordination arbeitsteilig zu bewältigender Aufgaben, machen Planungsprozesse und Entscheidungsfindungen transparent, regen zur Selbsteinschätzung des eigenen Arbeitsverhaltens an und gewährleisten die Fremdeinschätzung durch Mitbeteiligte und Führungskräfte. Darüber hinaus tragen Meetings dazu bei, innerbetriebliche Wir-Gemeinschaften und die Identifikationen einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem Gesamtunternehmen zu stärken. Sie haben insgesamt gruppenspezifische und konfliktentschärfende Funktionen.

Seit den Fünfzigerjahren beschäftigen sich verschiedene Disziplinen mit Meetings in Betrieben und Institutionen. Betriebswirtschaftlichen Forschungen verfolgen z.B. das Ziel, praktische Anleitungen für die erfolgreiche Durchführung von Meetings zu entwickeln (z.B. Kirkpatrick 1989, Haynes 1991). Grundlage solcher Ratschläge sind in der Regel eigene Erfahrungen der Autoren, die an Meetings teilgenommen oder selbst Meetings geleitet haben. Dabei wird häufig ein aus sprachwissenschaftlicher Sicht vereinfachtes Verständnis von (lehr- und erlernbarer) Kommunikation zugrunde gelegt. Kommunikative Probleme werden an isolierbaren Faktoren wie Führungsstil des Leiters, Organisation des Meetings oder Techniken der Gesprächsführung (Stroebe 1985) festgemacht und mit einfachen Rezeptvorschlägen zu lösen versucht.

Soziologische und psychologische Forschungsansätze hingegen betrachten Meetings primär als spezielle Form der Gruppenarbeit und beschäftigen sich z.B. mit der Kommunikation in Kleingruppen, indem sie Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse analysieren (z.B. Bales 1950, Cragan/Wright 1990). Das Meeting steht hier selten im Mittelpunkt des Interesses, sondern bildet lediglich den Rahmen für die Beobachtung des Gruppenverhaltens. Durchgeführt werden solche Untersuchungen auf der Grundlage von simulierten Besprechungssituationen, schriftlichen Befragungen und teilnehmender Beobachtung. Die Aufzeichnung und Analyse authentischer Meetings ist dagegen eher selten.

In letzter Zeit gibt es aber ein zunehmendes ethnographisches und gesprächsanalytisches Interesse an der empirisch fundierten Beschreibung und Analyse innerbetrieblicher Kommunikationsprozesse. Meetings als eigenständigen Untersuchungsgegenstand hat erstmals Schwartzman (1989) ins Zentrum ihrer Analysen gestellt. Inzwischen liegen einzelne konversationsanalytische Arbeiten zu verschiedenen Aspekten von Meetings vor. So untersucht Lenz (1989) die Gesprächsorganisation in technischen Meetings; Meier (1997) beschreibt Handlungsformen und Realisierungen, die die Interaktionsstruktur

und -dynamik von Arbeitsbesprechungen prägen. Müller (1997) befasst sich mit den steuernden und manipulativen Funktionen sprachlicher Aktivitäten in Arbeitsbesprechungen, und Dannerer (1998) analysiert Meetings mit einem speziell auf den Fremdsprachenunterricht gerichteten Interesse.

## Unser Erkenntnisinteresse

Das Ziel unserer eigenen Untersuchung, die interaktive Funktionsweise von Meetings bewusst zu machen, verlangt einen Zugang, der sich ganz auf das Meeting als Kommunikationsereignis konzentriert. Diskurs- und Gesprächsanalyse stellen dafür Verfahren zur Verfügung, mit denen sich Gesprächsverläufe unter sehr verschiedenen Fragestellungen detailliert untersuchen lassen. Für die gesprächsanalytische Arbeitsweise ist charakteristisch, dass die zu untersuchenden Kommunikationsereignisse in ihrer Natürlichkeit und Komplexität erfasst und dokumentiert werden. Herangehensweisen, die lediglich mit Beobachtung und Befragung der Beteiligten arbeiten, erlauben es nicht, hier neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Daher haben wir authentische Meetings auf Video aufgezeichnet und für die nachfolgende Analyse verschriftlicht. Die dabei entstehenden Transkripte bilden den tatsächlich gesprochenen Wortlaut ab mit allen Wortwiederholungen, Abbrüchen, offenen Enden, Pausen, mit »Ähs« und »Mhs«, mit intonatorischen Besonderheiten wie Lautstärke, Sprechtempo und Betonungen.

Unser Blick auf das Geschehen richtet sich zunächst auf grundlegende Aspekte von Kommunikation in Arbeitsgruppen. Die Suche wird dabei von folgender Annahme geleitet: Für die Etablierung und Aufrechterhaltung von Arbeitsgruppen gibt es von den inhaltlichen Aufgaben unabhängige organisatorische Anforderungen, die sich darauf beziehen, die Gruppe als Arbeitseinheit zu konstituieren (z.B. interne Ausdifferenzierung und Verdeutlichung der Hierarchie, »Einschwören« des Einzelnen auf die Gruppenziele, Solidarisierung nach innen und Abgrenzung nach außen). Werden diese nicht – oder nicht angemessen – bearbeitet, erschwert dies der Gruppe die Möglichkeit, ihren funktionsbestimmten inhaltlichen Auftrag zu erfüllen.

Am Anfang steht die Durchsicht unserer Videoaufzeichnungen nach Verhaltensweisen, die auf die Bearbeitung solcher gruppenkonstituierender Anforderungen hinweisen. Die Analyse richtet sich darauf festzustellen, mit welchen sprachlichen Mitteln und mit welchen rhetorischen Verfahren diese gelöst werden. Die untersuchte Gruppe gewinnt in der Rekonstruktion der Bearbeitung allgemeiner Konstitutionsanforderungen für uns ihr

gruppenstilistisches Profil und wird gleichzeitig mit anderen Arbeitsteams vergleichbar. Den Stil einer Arbeitsgruppe betrachten wir als Ergebnis einer systematischen Wahl aus einem breiten Spektrum funktional mehr oder weniger vergleichbarer Handlungsmöglichkeiten. Die Wahl ist insofern systematisch, als wiederkehrende organisatorische Anforderungen und inhaltliche Aufgaben immer auf vergleichbare Art und Weise bearbeitet werden. Die zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten werden dabei durch strukturelle Bedingungen mitbestimmt. Die besondere Arbeitsweise einer Gruppe zeigt sich also sowohl darin, welche Voraussetzungen sie sich unter den gegebenen Bedingungen zur Lösung ihrer inhaltlichen Aufgaben schafft und wie sie dabei allgemeinen gruppenkonstitutiven Anforderungen begegnet. Eine vergleichende Analyse mehrerer Meetings über einen längeren Zeitraum gibt Auskunft darüber, welche sprachlichen Routinen in der Gruppe zur Bearbeitung welcher Probleme ausgebildet worden sind und ob diese für die zielorientierte Kommunikation im Meeting effektiv sind.

## Die Meetinggruppe

Die Meetings, die wir bislang analysiert haben, finden seit längerer Zeit wöchentlich zu einem festen Termin in einer Entwicklungsabteilung des Software-Hauses statt. Wie für das Unternehmen insgesamt typisch, existiert in der Gruppe, die zur Zeit aus 22 Mitarbeitern besteht, eine flache Hierarchie: Es gibt einen zuständigen und verantwortlichen Gruppenleiter, den wir Richard<sup>3</sup> genannt haben, und seinen Stellvertreter. Ansonsten existieren keine formal festgelegten hierarchischen Strukturen. Die übrige für die gemeinsame Arbeit notwendige Organisationsstruktur ergibt sich aus der Verteilung der inhaltlichen Arbeit. Diese führt zu zeitlich befristeten Untergruppen, in denen sich zwei oder mehrere Mitarbeiter einer gemeinsamen Aufgabe widmen. Die Gruppe arbeitet auf dem gleichen Stockwerk Tür an Tür, sodass die für die Zusammenarbeit notwendigen kurzen Wege garantiert sind. Da sich die Mitarbeiter zu zweit oder zu dritt jeweils ein



Quelle: Corel Corporation

Büro teilen, ist zudem eine permanente Gesprächsmöglichkeit gegeben.

An den Meetings nehmen in der Regel nicht alle Gruppenmitglieder teil; meist schwankt die Zahl zwischen 14 und 18. Teilweise kommt auch Theodor, der Vorgesetzte von Richard, zu den Treffen hinzu, wobei er in der Regel nicht die ganze Zeit über anwesend ist. Die Meetings haben einen feststehenden Ablauf: Der Bekanntgabe der Tagesordnungspunkte folgt eine Berichtsrunde, in der Mitarbeiter relevante Informationen aus anderen Meetings einbringen. Daran schließen sich thematisch fokussierte Expertenpräsentationen an. Dieser Teil dient als Forum für die Diskussion von Ergebnissen, Vorschlägen und Entwürfen, die in Untergruppen zu speziellen Themen erarbeitet worden sind. Die Dauer der Besprechungen schwankt in Abhängigkeit von der Themenvielfalt und deren Problematik zwischen zwei und vier Stunden.

## Aspekte des Arbeitsstils der Meetinggruppe

Wir wollen im Folgenden anhand ausgewählter Aspekte, die für den Arbeitsstil der Gruppe charakteristisch sind, einen ersten Einblick in die Strukturen und Besonderheiten der von uns untersuchten Meetings geben. Dabei geht es um Informalität als dominantem Durchführungsmodus, um eine formelle Beteiligungsrolle und deren interaktive Ausgestaltung sowie um die Konzentration auf die Sache bei gleichzeitigem impliziten Beziehungsmanagement.

### Informeller Durchführungsmodus

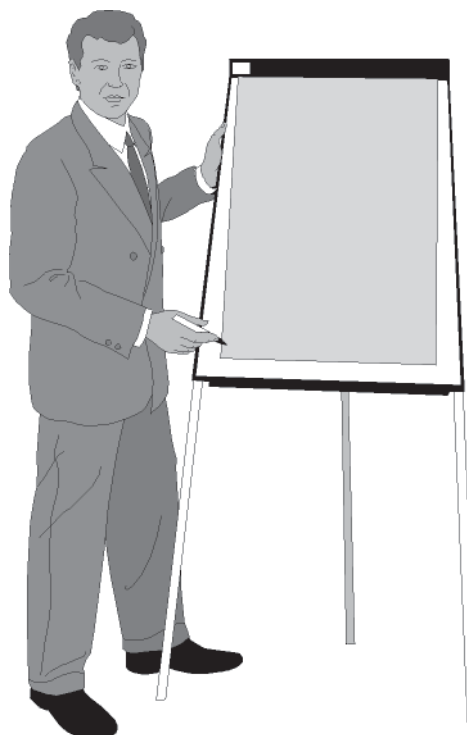
Gemessen an unserer anfänglichen Analyseerwartung und unserem vorgängigen Wissen über Meetings zeigte sich als auffälligstes Merkmal der von uns dokumentierten Situationen ihre informelle Durchführung: Es gibt kaum reflexive Bezüge auf die Situation (Thematisierungen oder Kategorisierungen), und auch hierarchische Positionen werden nicht explizit als solche verdeutlicht. Gleiches gilt auch für die Art, in der die Beteiligten ihre Zusammenarbeit sprachlich organisieren: So fehlen z.B. festgelegte Formen der Sprecherwechselorganisation (Rednerlisten o.Ä.), und die Mitarbeiter nehmen in der Regel nicht explizit auf andere Beiträge Bezug.

Die Meetings weisen jedoch – obwohl sie primär informell durchgeführt werden – durchaus auch formelle(re) Phasen auf. Zuweilen werden solche Wechsel von den Beteiligten zur Bearbeitung wichtiger situativer Anforderungen eingesetzt und verweisen damit auf relevante Stellen im Interaktionsgeschehen. Wir haben z.B. beobachtet, dass die Gruppe mit einer Variation ihres kommunikativen Verhaltens auf den Eintritt von Theodor, dem Vorgesetzten von Richard, reagiert. Während seiner Anwesenheit realisieren die Beteiligten explizite Kontextualisierungen, manifeste Fokussierungen (*das ist jetzt eine \* ergänzung zu*

*dem was peter bereits ausgeführt hat*), ausgebaute Bezugnahmen auf vorangegangene Ausführungen eines anderen (*ich komme jetzt auf das \* was peter vorhin gesagt hat*) und explizite Rahmungen eigener Beiträge (*ich wollte jetzt zu dem punkt noch ne ähfrage stellen*) sowie Formen expliziter Fremdwahl bei der Organisation des Sprecherwechsels (*des wollte ich dazu noch sagen \* jetzt kannst du wieder weitermachen*). Diese Aspekte sind für das Verhalten der Beteiligten, wenn sie »unter sich« sind, eher untypisch. Die Gruppe signalisiert sich durch diese minimale Variation, dass sie sich in einer besonderen Situation befindet und richtet ihr Verhalten dementsprechend aus: Hier sieht man ein interaktiv eingespieltes Ensemble bei der Arbeit.

Informalität zeigt sich insgesamt in der Art und Weise, wie die Meetings als besondere soziale Form durchgeführt werden: Eröffnung, Berichte, inhaltliche Präsentation und Diskussion sowie Beendigung werden in der Regel direkt erledigt, ohne dass man ihrer Bearbeitung durch explizite Thematisierung besondere Beachtung schenkt. So wird die Tagesordnung z.B. nicht vorher schriftlich verteilt, sondern Richard schreibt sie – wenn alle Mitarbeiter anwesend sind – an die Tafel. Währenddessen gehen die Unterhaltungen weiter, und niemand scheint so richtig den gleitenden Übergang von vorgängigem Smalltalk zur Meetingöffnung wahrzunehmen. Dennoch setzt der Tafelanschrieb die Suche nach dem zuständigen Protokollanten in Gang, so dass die inhaltliche Bearbeitung der Tagesordnungspunkte nicht durch die explizite Beschäftigung mit der Protokollfrage aufgehalten wird.

Auch die Kontrolle über die Durchführung des Meetings und die Reaktion auf Irritationen und Störungen wird in der Gruppe informell gehandhabt. Es finden sich keine für formelle Durchführungskontrolle typische Aktivitäten wie Ordnungsrufe, meta-kommunikative Thematisierungen von Regeln oder Zurechtweisung und Ermahnung von Störenfriedern. Vielmehr zeigt sich eine deutliche Präferenz zur nonverbalen, impliziten Bearbeitung von Vorfällen und Störungen. Richard z.B. reagiert insgesamt sehr spät auf störende Nebenkommunikation und bearbeitet solche Vorfälle zumeist nonverbal, indem er kurz und ohne etwas zu sagen Blickkontakt mit den betroffenen Mitarbeitern aufnimmt und die Störungen so ge-



Quelle: Corel Corporation

wissermaßen »ausblickt«. Oder er spricht Mitarbeiter, die sich längere Zeit miteinander unterhalten, mit den Worten *fragt ruhig laut* direkt an. Er versteckt damit seine Kritik am Verhalten der Mitarbeiter in einer Formulierung, die der Nebenkommunikation prinzipielle Relevanz für die gemeinsame Diskussion unterstellt.

Das bedeutet jedoch nicht, dass Richard nicht als Chef erkennbar wäre oder dass er vorhandene hierarchische Strukturen verdecken würde. Er symbolisiert vielmehr seinen Status auf indirekte Weise, u.a. dadurch, dass er die an der Stirnseite des Besprechungsraums angebrachte Tafel nicht nur als Arbeitsinstrument, sondern auch als Statusrequisite benutzt.<sup>4</sup> Die Tafel ist eine mehr oder weniger ausschließlich für ihn reservierte, machtvollere Requisite. Sie symbolisiert über die regelmäßige und nahezu exklusive Benutzung und der damit verbundenen sozialen Implikationen (Benutzung der Tafel als Denkhilfe, Objektivierung kognitiver Anstrengungen, Bewegung im Raum, andere überragen etc.) den herausgehobenen Status Richards in der Gruppe. Der symbolische Aspekt der Tafel ist dabei untrennbar an ihren funktionalen Einsatz geknüpft; das eine gibt es nicht ohne das andere. So indirekt, wie Richard in der Benutzung der Tafel seinen Status symbolisiert, verzichtet er insgesamt darauf, sich in expliziter Weise als Chef darzustellen.

Die informelle Qualität der Meetings ist Ausdruck der Bemühungen der Gruppe, sich die für die Bearbeitung der gemeinsamen Aufgaben nötigen Bedingungen zu schaffen. Da sich die Gruppe seit längerer Zeit regelmäßig in gleichbleibender Zusammensetzung trifft und die einzelnen Mitarbeiter auch sonst kontinuierlichen Kontakt miteinander haben, besteht keine Notwendigkeit, das Meeting als besonderes Ereignis formell zu markieren. Auch die Tatsache, dass die Meetings Teil der inhaltlichen Arbeit der Gruppe sind, bindet diese Situation sehr stark an das Tagesgeschäft. Bei der ausgeprägt arbeitsteiligen Verzahnung der Gruppe und der damit zusammenhängenden interaktiven Dichte wäre eine formelle Durchführung eher dysfunktional und störend.

Stellt das Meeting jedoch ein besonderes Ereignis mit Ausnahmecharakter dar – wie es z.B. bei den Editorinnen der Unternehmensberatung der Fall ist, die sich nur vierteljährlich zu Workshops treffen – wächst auch die Notwendigkeit, die Situation als besonderes Ereignis in formeller Weise zu kontextualisieren. Dann ist es erwartbar und funktional, den Ausnahmecharakter zu betonen und das Treffen dadurch zur sonstigen gewohnten Arbeit durch explizite Kategorisierungen der Situation kontrastiv in Beziehung zu setzen: *unser workshop \* is der große strategieworkshop \*1,5\* vom editing und da soll es darum gehn \* einerseits die: \*1,5\* unsere \* strategie \* zu klärn \* und andererseits auch methodisch zu lernen wie sowas geht.*

### **Interaktive Beteiligungsrollen**

Die Entwicklergruppe hat als Reaktion auf externe Bedingungen und als Antwort auf ihre spezifischen Aufgaben eine Reihe von Beteiligungsrollen institutionalisiert, die

auch in anderen Arbeitsteams zu finden sind. Dazu zählt neben der Rolle des Moderators, die ausschließlich von Richard übernommen wird, die des alphabetisch festgelegten Protokollanten und die des Berichterstatters, der über relevantes Geschehen aus anderen Meetings informiert. Als Besonderheit der Gruppe gibt es noch die Rolle des Experten. Seine Aufgabe besteht nicht darin, zu einem allgemeinen Aspekt eine spezifische Perspektive einzubringen. Vielmehr präsentieren von Meeting zu Meeting wechselnde Mitarbeiter den Arbeitsstand, Probleme sowie Lösungsmöglichkeiten aus verschiedenen Untergruppen und stellen diese in der Gesamtgruppe zur Diskussion. Wir haben festgestellt, dass diese Rolle sehr unterschiedlich gestaltet wird und verschiedene Interaktionsdynamiken und -verläufe in Gang setzt. Die Arbeitsweise der Gruppe wird davon unmittelbar betroffen, zumal die Expertenpräsentationen und die daran anschließende Diskussion in den Meetings einen großen Raum einnehmen.

Manche Expertenpräsentationen zeichnen sich durch eine klare Strukturierung der Informationsfülle aus, die zusätzlich durchgängig durch explizite Fokussierungen und Kontextualisierungen kommentiert wird. Der Vortragende achtet darauf, den anderen Gruppenmitgliedern zu verdeutlichen, wo er sich in diesem Moment befindet und um was es gerade geht. Darüber hinaus kontrolliert er die interaktive Durchführung seiner Präsentation. Die Möglichkeit, dies zu tun, hängt unmittelbar mit der Strukturierung der Präsentation zusammen. Vorgreifende Verdeutlichungen (*äh wir haben \* dann zwei verschiedene alternativen \* gefunden die: jetzt diesen anforderungen genügen die e"rste alternative ist die \* dass wir sagen [...] die a"ndere alternative war zu sagen [...]*) sowie Hinweise darauf, dass auf bestimmte Punkte später noch detailliert eingegangen wird (*darauf geh ich gleich nochmal ein*), sind ein geeignetes Mittel, die Sprecherrolle abzusichern. Je strukturierter seine Präsentation ist, desto leichter fällt es dem Experten, auf Kommentare, Interventionen und Eingriffe zu reagieren und diese ohne erkennbare Störung zu integrieren. Bei so gestalteten Vorträgen kommt es insgesamt seltener und erst zu einem relativ späten Zeitpunkt zu Nach- und Zwischenfragen. Im Idealfall kann der Experte nach Abschluss seiner Ausführungen eine problemorientierte Diskussion eröffnen, die genau auf die von ihm vorgeschlagenen Aspekte reagiert.

Die Art, in der die Expertenrolle konkret ausgefüllt wird, dient auch als Mechanismus, das Verhältnis von Individuum und Team mitzugestalten. Die institutionalisierte Beteiligungsrolle »Experte« öffnet den Mitgliedern in legitimer Weise – ohne dass es zu einer Konkurrenz mit Kollegen kommt – die Möglichkeit, sich nicht nur als thematisch, sondern auch als kommunikativ kompetent zu profilieren. Insofern können sich die Betroffenen über die inhaltliche Informationsfunktion der Expertenrolle implizit auch positiv selbst darstellen. Diese Kopplung von Funktionalität auf der einen Seite und Statussymbolisierung auf der anderen Seite ist mit Richards Tafelinsätzen (s.o.) vergleichbar. Sie macht es möglich, sich in der formal flachen Hierarchie interaktiv und zeitlich begrenzt einen exponierten Status zu sichern.

Manche Expertenpräsentationen hingegen sind in vielen Punkten das genaue Gegenstück zu den oben dargestellten, v.a. auch, was die interaktive Kontrolle der Durchführung anbetrifft. Solche Vorträge führen zu einer Interaktionsdynamik, die bereits zu einem frühen Zeitpunkt ganze Ketten von Nach- und Zwischenfragen zur Folge hat. Oft kommt es dann zu Nebendiskussionen und Unterbrechungen. Je unstrukturierter die Expertenpräsentation ist, desto schneller und umfangreicher übernehmen andere inhaltlich kompetente Mitarbeiter die Aufgaben des Experten und etablieren sich als Co-Experten. Dabei ist auffällig, dass die schrittweise und zum Teil sehr weit gehende Substitution des Experten ohne erkennbare Folgen für die Beziehungsstruktur bleibt. Die Gruppe vermeidet jegliche sprachliche Reaktion, die dem Experten das Scheitern seiner Präsentation vor Augen führen könnte. Sie konzentriert sich vollständig auf die Sache, um allen die relevanten Informationen zugänglich zu machen.

Alle Beteiligten wissen, dass ihre Aufgaben nur im Team zu bewältigen sind und sich individuelle Leistungen im abschließenden Produkt nicht objektivieren. Dies fördert Kritikfähigkeit und reduziert individualistische Tendenzen. In anderen Arbeitszusammenhängen, die nicht durch Teamorientierung, sondern durch Individualismus und »Copyright-Ängste« bestimmt sind, wird inhaltliche Kritik wesentlich stärker auch als persönliche wahrgenommen.

### **Sachorientierung und implizites Beziehungsmanagement**

Der Zusammenhang von dominanter Sachorientierung und der impliziten Art der Beziehungsarbeit ist neben der Informalität als Durchführungsmodus und der Institutionalisierung der Expertenrolle ein weiteres allgemeines Merkmal des Gruppenstils. Es charakterisiert die Arbeitsweise der Gruppe in grundlegender Weise derart, dass hinter der klaren Problem- oder Sachorientierung die sprachlich interaktive Bearbeitung beziehungsrelevanter Aspekte deutlich in den Hintergrund tritt.

Die Konzentration auf die Sache wird bereits durch die Fachsprache der Gruppe symbolisiert, die durch zahlreiche Anglizismen geprägt ist (*es geht doch net drum \* auf einmal=n integer mit nem pointer mit nem float zu überlagern*). Der durchgängige Gebrauch von Fachtermini und einer entwicklertypischen Spezialsprache garantieren einerseits eine präzise und differenzierte Kommunikation über gruppenspezifische Aufgaben. Hinsichtlich der durch die Fachsprache symbolisierten technischen Sachverhalte herrscht andererseits in der Gruppe große Übereinstimmung und weit gehendes Vorverständnis. Probleme, die sich ergeben, lassen sich in aller Regel durch logische Reflexion lösen und bieten so relativ wenig Raum für interpretative oder persönliche Vorlieben, die Beziehungsarbeit nötig machen könnten.

Die Orientierung der Gruppe auf die Sache ist auch als Reaktion auf ein stets knappes Zeitbudget zu sehen und zeigt sich an unterschiedlichen Aspekten des Kommuni-

kationsverhaltens, von denen einige im Zusammenhang mit den Ausführungen zur Informalität bereits deutlich wurden. Zu erwähnen ist hier eine Form der Interaktionsökonomie, die sich durch einen hochgradigen Pragmatismus auszeichnet. Damit ist gemeint, dass systematisch wenig Aufwand betrieben wird mit der Beschreibung der sprachlichen Handlungen, die gerade ausgeführt werden. So sind schnelle, unmodalisierte Beiträge, die nicht explizit kontextualisiert werden, der Normalfall. Manifestes Insistieren oder Widerspruch werden in der Regel ebenfalls unmodalisiert vollzogen.

Auch die Beziehungsarbeit, die in anderen Kontexten eine große Rolle spielt und die nötig ist, um präventiv zu verhindern, dass z.B. der Kollege in einer wissenschaftlichen Arbeitsgruppe die Kritik an seinem Text als Kritik an seiner Person versteht, findet in der Gruppe sprachlich keinen Niederschlag. Besonders deutlich wird dieser Aspekt in Fällen, in denen Richard bei Ausführungen der Mitarbeiter interveniert, um Dargestelltes zu korrigieren oder zu detaillieren, einen Vortrag zu relevanteren Punkten zurückzuführen oder eine Präsentation, in der die für das Verständnis der Mitarbeiter notwendigen Hintergrundinformationen fehlen, gänzlich abubrechen und selbst zu übernehmen.

Letzteres geschieht in einem Fall, bei dem Uwe, der zuständige Experte, bereits nach wenigen Sekunden seiner Präsentation von seinen Kollegen durch Zwischenfragen unterbrochen und wenig später von Richard jäh angehalten wird: *uwe erstmal so=n bisschen den rah"men das hat überhau"pt nichts spezielles mit funktionsbausteinen oder sonst was zu tun*. Diese frühe, unmodalisierte Intervention Richards ist zum einen eine Reaktion auf das knappe Zeitbudget, denn Uwe befindet sich als zweiter vortragender Experte in einer zeitlich ungünstigen Situation. Zum anderen reagiert sie darauf, dass die Präsentation bereits bei ihrer Eröffnung keine klaren Strukturen aufweist und wichtige Kontextinformationen fehlen, sodass sie nicht die Aufgabe erfüllt, die anderen Mitarbeiter über die relevanten Inhalte zu informieren. Außerdem kommt es bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt zu Nachfragen, die die Präsentation ins Stocken geraten lassen und zu Nebendiskussionen, die den thematischen Punkt insgesamt gefährden. Bemerkenswert ist bei diesem Vorfall, dass der mit ihm einhergehende Verlust der Expertenrolle, der in anderen Kontexten sicherlich negative Beziehungsimplikationen hätte, weder von Uwe selbst, noch von den anderen Teilnehmern in erkennbarer Weise bearbeitet wird. Dies lässt sich erklären auf der Grundlage eines gemeinsamen Gruppenwissens: Kritik ist immer inhaltliche Kritik und bezieht sich nie auf Personen.

Wir konnten in diesem Zusammenhang auch beobachten, dass Richard Kritik, bei der sich ein Mitarbeiter durchaus auch persönlich angesprochen fühlen darf, in einem kurzen Vier-Augengespräch in der Vorphase des Meetings formuliert. Später schützt er den Experten in der Öffentlichkeit des Meetings, indem er nur punktuell und in modalisierter Weise an Stellen eingreift, die klar

korrekturbedürftig sind, um das Verständnis der anderen zu sichern.

## Schlussbemerkung

Die zuvor dargestellten Aspekte Informalität, Beteiligungsrollen sowie Sachorientierung und Beziehungsmanagement sind Bestandteil des Arbeitsstils der Entwicklergruppe. Sie sind zu sehen als Ergebnis einer aktiven Auseinandersetzung mit den für ihre Arbeit gegebenen externen Bedingungen.

Informalität stellt angesichts einer flachen Hierarchie, einer hohen Kontaktdichte und der Tatsache, dass die wöchentlichen Meetings Teil des Arbeitsalltags sind, den für die Aufgaben der Gruppe adäquaten Durchführungsmodus dar. Die Beteiligten haben die Meetings so organisiert, dass optimale Bedingungen für genau die Form von Kommunikation gegeben sind, die sie zum erfolgreichen Arbeiten benötigen. Dabei schafft die informelle Durchführung einen für die gemeinsame interaktive Problemlösung positiven dynamischen Grundrhythmus. Die Gruppe verbraucht zudem so gut wie keine Energie für die explizite Aufrechterhaltung formaler Strukturen und Hierarchien. Die Etablierung spezifischer Beteiligungsrollen (wie die der Experten) garantiert eine flexible Form der Institutionalisierung von Kommunikationsstrukturen, die für die gegebene Funktionalität des Meetings als Arbeitsinstrument angemessen sind. Und die dominante Sachorientierung ermöglicht es den Beteiligten, die Gruppenaufgaben anzugehen, ohne erkennbaren Reibungsverlust durch explizite Beziehungsarbeit unter den Bedingungen eines immer knappen Zeitbudgets. Insgesamt präsentiert sich die Entwicklergruppe als eingespieltes »Kommunikationsensemble«. Sie pflegt einen Diskussions- und Arbeitsstil, der sich durchgängig an einer Vorstellung von zielführender Kooperation ausrichtet und deren Grundlage eine starke Teamorientierung darstellt.

## Literatur

- Bales, Robert F. (1950): A set of categories for the analysis of small group interaction, in: American Sociological Review 15, S. 257-263.
- Becker-Mrotzek, Michael/Gisela Brünner, (1998): Kommunizieren im Beruf – Gesprächsforschung für die Praxis, in: Sprachreport 4, S. 13-18.
- Brünner, Gisela/Reinhard Fiehler, (1998): Linguistische Untersuchungen zur Wirtschaftskommunikation, in: Sprachreport 3, S. 13-16.
- Cragan, J.F./D. W. Wright, (1990): Small group communication research in the 1980s: a synthesis and critique, in: Communication Studies 41, S. 212-236.
- Dannerer, Monika (1998): »das is auch etwas was jetzt in unmittelbarer Zukunft angegangen werdn muß«. Der Diskurstyp »Innerbetriebliche Besprechung«. Eine diskursanalytische Be-

schreibung im Hinblick auf den Fremdsprachenunterricht. Dissertation. Universität Bielefeld.

- Haynes, Marion (1991): Konferenzen erfolgreich gestalten. Wie man Besprechungen und Konferenzen plant und führt. Wien.
- Kirkpatrick, Donald L. (1989): Konferenz mit Effizienz. Erfolg mit gut geplanten Besprechungen. Zürich/Wiesbaden.
- Lenz, Friedrich (1989): Organisationsprinzipien in mündlicher Fachkommunikation. Zur Gesprächsorganisation von »Technical Meetings«. Frankfurt a.M./ Bern/New York/Paris.
- Liebert, Wolf-Andreas/Reinhold Schmitt (1998): Texten als Dienstleistung. Sprachwissenschaftler schreiben die besseren Gebrauchsanleitungen, in: Sprachreport 1, S. 1-5.
- Meier, Christoph (1997): Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form. Opladen.
- Müller, Andreas P. (1997): »Reden ist Chefsache«. Linguistische Studien zu sprachlichen Formen sozialer »Kontrolle« in innerbetrieblichen Arbeitsbesprechungen. Tübingen.
- Schmitt, Reinhold (1998): The Making of »Körperwelten«: Arbeit und Kommunikation im Hintergrund einer Ausstellung. Sprachreport 3, S.8-13.
- Schmitt, Reinhold (i.V.): Die Tafel als Arbeitsinstrument und als Statusrequisite. Mannheim.
- Schwartzman, Helen B. (1989): The meeting. Gatherings in organizations and communities. New York/London.
- Stroebe, Rainer W. (1985): Kommunikation II: Kommunikation in Besprechungen. Dritte Auflage. Heidelberg.

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Wir benutzen den Begriff »Meeting« als Synonym für die unterschiedlichsten Formen von Arbeitssitzungen und -besprechungen.
- <sup>2</sup> Auswirkungen dieser anwendungsbezogenen Orientierung der Sprachwissenschaft zeigen sich z.B. auch im Sprachreport, in dem in der letzten Zeit kontinuierlich Beiträge zu diesem Thema zu lesen sind (z.B. Becker-Mrotzek/Brünner (1998), Brünner/Fiehler (1998), Liebert/Schmitt (1998)).
- <sup>3</sup> Alle verwendeten Namen sind maskiert.
- <sup>4</sup> Siehe hierzu Schmitt (i.V.)

## Verwendete Transkriptionszeichen

*	kurze Pause
*3,5*	längere Pause mit Zeitangabe in Sekunden
=	Verschleifung eines Lautes oder mehrerer Laute zwischen Wörtern (z.B. sa=mer für sagen wir)
”	auffällige Betonung (z.B. aber ge”rn)
:	auffällige Dehnung (z.B. ich war so: fertig)
[...]	Auslassungszeichen

Reinhold Schmitt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter, Dagmar Brandau und Daniela Heidtmann sind studentische Mitarbeiterinnen am Institut für deutsche Sprache.