

**Rezension zu: Monika Dannerer, Besprechungen im Betrieb.  
Empirische Analysen und didaktische Perspektiven.  
München: Iudicium 1999 (Studien Deutsch, Band 26).**

**Florian Menz**

In ihrer Monographie gibt Dannerer eine umfassende und profunde diskursanalytische Beschreibung des Diskurstyps "Besprechung im Betrieb", den sie in einem doppelten Fokus einerseits empirisch rekonstruiert und andererseits für die didaktische Einbeziehung in den Fremdsprachenunterricht (für Wirtschaftsdeutsch) aufzubereiten versucht.

Der Band ist in neun Kapitel gegliedert, die in sich übersichtlich strukturiert und immer wieder mit – angesichts des Gesamtumfangs sehr nützlichen – Zwischenzusammenfassungen versehen sind. Nach der Einleitung gibt Dannerer einen kursorischen interdisziplinären Literaturüberblick über den Diskurstyp "Besprechung", vor allem aus der Perspektive der Organisationssoziologie und –psychologie, der Anthropologie und, aufgrund des doppelten Fokus der Arbeit, der Fremdsprachendidaktik. Von besonderem Interesse in diesem Zusammenhang ist die Einarbeitung sogenannter Ratgeberliteratur, also praktischen Einführungen in die Organisation und Durchführung von "guten" Besprechungen. Dies scheint mir deshalb wichtig, weil gerade diese im allgemeinen relativ weit verbreiteten und viel rezipierten Ratgeber wesentlich zu Konzeptualisierungen dessen beitragen, was als "gute" Besprechung gilt (Fiehler 1990, Menz 1998), und damit – unabhängig davon, was tatsächlich funktional ist – rückwirken auf Einschätzungen und konkrete Erwartungen an Besprechungen.

Auf der Grundlage von insgesamt acht auf Video aufgezeichneten innerbetrieblichen Besprechungen von zwei unterschiedlichen Projektgruppen desselben Unternehmens, die durch standardisierte Interviews mit allen zwölf TeilnehmerInnen sowie durch Fragebögen ergänzt wurden, geht es Dannerer darum, den Diskurstyp 'Besprechung' zu rekonstruieren und insbesondere die präferierte Sukzession von sprachlichen Handlungsmustern herauszuarbeiten. Dabei galt es für sie, "einen Untersuchungsansatz anzuwenden, der [...] eine detaillierte (exemplarische) Erfassung bzw. hermeneutische Ermittlung von Tiefenstrukturen des Diskurstyps ermöglicht, so dass die Ergebnisse verallgemeinerbar sind [...]" (S.10). Diese Bedingungen sieht sie im Ansatz der Funktionalen Pragmatik (Ehlich 1986, Brünner/Graefen 1994) und der dort entwickelten Musteranalyse erfüllt (S.52). Die präferierte Sukzession in innerbetrieblichen Besprechungen lässt sich festlegen auf die tiefenstrukturellen Muster der 'Besprechungseröffnung', des 'Informierens', des 'Dissens-Austragens', des 'Aufgaben-Festlegens' und der 'Besprechungsbeendigung'. Die präferierte Sukzession wird "unterlegt" durch frei platzierbare Muster, zu denen in bestimmten Fällen auch das Dissens-Austragen zu zählen ist sowie die Beziehungsdefinition der TeilnehmerInnen, etwa über 'Manifestation von Macht'.

In den Kapiteln 5.1 bis 5.5 werden die einzelnen (Teil-)Muster, die konstitutiv für Besprechungen sind, in ihren unterschiedlichen Oberflächenrealisierungen sehr ausführlich und erschöpfend beschrieben. Hier seien nur einige der interessantesten Ergebnisse zusammengefasst: Zentraler Punkt der *Gesprächseröffnung* ist nach Dannerer die Festlegung eines Protokollanten oder einer Protokollantin,

wobei dieser Punkt möglichst kurz gehalten sein soll. Ausschlusskriterien für diese (wohl eher mühsame) Funktion sind Besprechungsleitung und Protokollführung bei der letzten Besprechung. An dieser Stelle wird allerdings auch die Problematik (nicht nur) der vorliegenden Studie sichtbar: die mögliche Idiosynkrasie derartiger Abläufe. Interessant jedenfalls für weitere Untersuchungen wäre herauszuarbeiten, inwieweit sich Unternehmensbesprechungen (oder bestimmte Typen von Besprechungen) von anderen Besprechungen bezüglich der Eröffnung unterscheiden.

In Bezug auf das Muster des *Informierens* stellt Dannerer fest, dass "rangniedrige TeilnehmerInnen vorwiegend über sachlich-technische Aspekte" informieren, während ranghohe "bevorzugt Informationen über hierarchisch-ökonomische Aspekte einbringen" (S.104). Dieses Muster kann fakultativ durch andere Muster des "Ergänzens/Hinterfragens/der Kritik" unterbrochen werden, allerdings seien gehäufte Unterbrechungen ein Indiz für zumindest unterschwellige Kritik. Die Weitergabe von Informationen ist in Dannerers Material zudem immer mit Funktionen der positiven Selbstdarstellung verbunden.

*Dissens-Austragen* in den Besprechungen ist – im Unterschied zu den Analysen von Gruber (1996) – nicht nur durch die Positionen "Äußerung – Widerspruch – Einlenken" charakterisiert, sondern obligatorisch durch eine weitere Musterposition, "die als Bestätigen, Wiederholen, zustimmende Manifestation von Konsens o.ä. realisiert werden kann" (S.148), also durch eine Form der Ratifizierung. Dies erklärt Dannerer mit der Notwendigkeit, auch nach Meinungsverschiedenheiten bzw. Auffassungsunterschieden weiterhin teamfähig bleiben zu müssen.

Für das *Aufgabenfestlegen* hat Dannerer drei für die diskurstypspezifische Realisierung relevante Parameter ausfindig gemacht: aufgabenhärente Parameter (unter anderem zeitlicher, organisatorischer, materieller, geistiger Aufwand), Parameter im Zusammenhang mit den potentiell Ausführenden (wie explizit wird die Aufgabenverteilung vorgenommen?) und interaktionale Parameter (Selbst- versus fremdinitiierte Aufgabenstellung, hierarchische Positionierung). Aufgrund der Nichtübereinstimmung beziehungsweise des Fehlens bestimmter Musterpositionen konnten von Dannerer Aussagen über die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung einer Aufgabenstellung getroffen werden, ein für die didaktische Zielsetzung der Arbeit relevanter Befund.

Die *Besprechungsbeendigung* schließlich ist nach Dannerer nicht so klar abgrenzbar wie die Besprechungseröffnung. Obwohl auch hier der beziehungsweise die Leitende ein privilegiertes Rederecht hat, ist es nicht so deutlich ausgeprägt, weil das Muster durch Rekurrenzen auf frühere Punkte der Besprechung (*Dissens-Austragen*) stark zerdehnt werden kann. Hier zeigt sich der Vorteil von der Annahme tiefenstruktureller Muster (die an der Oberfläche der tatsächlichen Realisierung durch andere Muster unterbrochen) werden können gegenüber sogenannten Phasenmodellen, die nur mit Merkmalen an der Oberfläche arbeiten und daher den Beginn der Abschlussphase oft nicht diagnostizieren können. Insbesondere die Musterposition 'Sicherung des Besprechungsergebnisses' ist störanfällig, wenn Meinungsverschiedenheiten nicht geklärt werden konnten. Unter dem Aspekt von Macht und Dominanz lassen sich hier Indizien für gleichberechtigte Teilnahme versus Durchsetzung aufgrund der Firmenhierarchie finden.

In Hinblick auf die auch didaktische Ausrichtung ihrer Arbeit ist auch die Themenprogression von Interesse (Kapitel 5.6 und 5.7). Diesbezüglich bleibt festzuhalten, dass alle untersuchten Besprechungen – entgegen der Norm – thematisch nicht-linear verlaufen (S.254), auch wenn explizite Steuerungsversuche als Hinweis auf die Präferenz einer thematischen Linearität gedeutet werden können (S.292). Insbesondere die Themeninitiierungen sind vielfältiger, als sie etwa von Meier (1997) beschrieben werden. Dadurch wird durch Dannerers Arbeit eine weitere Differenzierung und Detaillierung in der diskursanalytischen Beschreibung von Besprechungen möglich.

Von besonderem Interesse ist jedoch ihr Ansatz, über die thematische, aus den Interaktionen direkt ableitbaren Gesprächsentwicklung hinaus auch Aspekte von Macht und Dominanz in Besprechungen einzubeziehen (Kapitel 5.8). Sie legt dabei einen relationalen, dialektischen Machtbegriff von Friedberg (1992) zugrunde, der im Grunde bereits auf Barnard (1938) zurückzuführen ist und sowohl die "klassischen" Aspekte von Macht (nämlich jemanden dazu bringen zu können, etwas zu tun, was er beziehungsweise sie sonst nicht getan hätte) beinhaltet, als auch die Form, dass (positionell) weniger Mächtige durch Verweigerung, an Problemlösungen mitzuarbeiten, auch Macht ausüben können, dass also neben hierarchischen Positionen auch fachliches Wissen, persönliche Ausstrahlung und anderes von Bedeutung sind. Als interessantes, weil zunächst kontraintuitives Ergebnis bleibt festzuhalten, dass "sich Personen mit hierarchisch begründeter Macht sprachlicher Mittel bedienen, die eher Machtlosen zugeordnet werden (Abschwächungen, ...), während sich die auf Fachautorität gegründete Dominanz durch direkte unabgeschwächte Formulierungen äußert" (S.278). Dies könnte erklärt werden mit einem Wandel weg von positionellen hin zu allokativen Ressourcen für Macht und Einfluss (Menz 2000).

Aufgrund der Art ihres Datenmaterials ist Dannerer in der Lage, ihre eigenen empirischen Analysen mit der Sicht der TeilnehmerInnen zu kontrastieren. In Kapitel 6 legt sie ihre zum Teil widersprüchlichen Befunde dar. Zwar würden die MitarbeiterInnen, anders als in der Ratgeberliteratur meistens thematisiert, einen strengen Gesprächsablauf nicht unbedingt für nötig erachten, ja sogar ein gewisses "kreatives Chaos" postulieren (S.305), auf der anderen Seite bewerten dieselben Personen das von Dannerer konstatierte zeitweilige "Chaos" etwa beim Sprecherwechsel als negativ (S.307). Die positive Evaluation von mehr Strukturierung (etwa durch eine "mächtigere" Besprechungsleitung) beziehungsweise Ablehnung von zu starker Strukturierung (Betonung der Notwendigkeit von Chaos) scheint also nicht konsistent. Nicht klar wird, ob diese Einschätzungen sich auf unterschiedliche Personen aufspalten, oder ob dieselben Personen, etwa im Verlauf des Gesprächs oder je nach Situation, jeweils eine inkonsistente Meinung haben. Dannerer führt die Unzufriedenheit mit der Effizienz von Besprechungen darauf zurück, dass ausschließlich nach expliziten Ergebnissen auf der sachlich-technischen Ebene gesucht werde, während die hierarchisch-ökonomischen Aspekte nicht thematisiert würden, obwohl gerade dort Beziehungsdefinitionen geleistet werden. Da diese nicht dokumentiert würden, seien sie auch nicht als "Ergebnisse" protokollierbar und hinterließen daher den Eindruck der Unabgeschlossenheit (S. 311).

Das letzte inhaltliche Kapitel ist den Umsetzungsmöglichkeiten im Fremdsprachenunterricht gewidmet und betont einen möglichen Anwendungsaspekt derartiger Untersuchungen. Generell bemängelt Dannerer, dass der Diskurstyp Besprechung in den meisten Lehrwerken für Wirtschaftsdeutsch überhaupt nicht vorkomme und dass darüber hinaus ein Mangel am Einsatz von authentischen Gesprächen herrsche. Durch die Entwicklung einer methodischen Skizze zur Integration des Diskurstyps "innerbetriebliche Besprechung" anhand von authentischen Gesprächen betritt sie Neuland, da dies bisher ausschließlich in englischsprachigen Lehrwerken realisiert worden ist.

Abgerundet wird die Monographie durch einen umfangreichen Anhang, in dem neben den Interviewleitfäden auch längere Ausschnitte der betrieblichen Besprechungen und insbesondere das vollständige Transkript einer gesamten Besprechung zu finden sind. Dies ist um so lobenswerter, als damit Material aus einem Forschungsbereich, der nach wie vor stark abgeschottet und misstrauisch gegenüber Aufzeichnungen ist, für weitere (und anders gelagerte) Analysen zugänglich gemacht wird. Damit leistet dieser Band auch einen wertvollen Beitrag zu einem wichtigen wissenschaftspolitischen Projekt, um die Diskursforschung als Disziplin weiter zu verankern, nämlich eine gemeinsame Datenbasis (etwa in Form von Transkriptveröffentlichungen) aufzubauen und der Forschungsgemeinschaft auch zugänglich zu machen (Glas/Ehlich 2001).

## Literatur

- Barnard, Chester (1938): *The function of the executive*. Cambridge, MA.
- Brünner, Gisela / Graefen, Gabriele (Hg.) (1994): *Texte und Diskurse. Methoden und Perspektiven der Funktionalen Pragmatik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ehlich, Konrad (1986): *Funktional-pragmatische Diskursanalyse - Ziele und Verfahren*. In: *Linguistische Studien, Reihe A* 149, 15-40.
- Fiehler, Reinhard (1990): *Kommunikation, Information und Sprache. Alltagsweltliche und wissenschaftliche Konzeptualisierungen und der Kampf um die Begriffe*. In: Weingarten, Rüdiger (Hg.) (1990), *Information ohne Kommunikation? Die Loslösung der Sprache vom Sprecher*. Frankfurt: Fischer, 99-128.
- Friedberg, Erhard (1992): *Zur Politologie von Organisationen*. In: Küpper, Willi / Ortmann, Günther (Hg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 39-52.
- Glas, Reinold / Ehlich, Konrad (2001) *Deutsche Transkripte 1950 bis 1995. Ein Repertorium. Arbeiten zur Mehrsprachigkeit*, Hamburg.
- Gruber, Helmut (1996): *Streitgespräche. Zur Pragmatik einer Diskursform*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meier, Christoph (1997): *Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Menz, Florian (1998): *Verständigungsprobleme in Wirtschaftsunternehmen. Zum Einfluß von unterschiedlichen Konzeptualisierungen auf die betriebsinterne Kommunikation*. In: Fiehler, Reinhard. (Hg.) (1998): *Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 134-154.

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

Univ.Prof. Dr. Florian Menz  
Institut für Sprachwissenschaft  
Universität Wien  
Berggasse 11  
A-1090 Wien  
florian.menz@univie.ac.at

Veröffentlicht am 1.9.2001

© Copyright by GESPRÄCHSFORSCHUNG. Alle Rechte vorbehalten.