

Bettina Beer / Sabine Klocke-Daffa /
Christiana Lütkes (Hg.)

Berufsorientierung für Kulturwissenschaftler

Erfahrungsberichte und Zukunftsperspektiven

Susanne Spülbeck

Organisationsethnologische Forschung und Beratung: Neue Perspektiven in der Unternehmensberatung

Seit einigen Jahren bietet *blickwechsel* sowohl in Deutschland als auch international organisationsethnologische Forschung und Beratung an. Mit einem Team aus Ethnologen, Beratern und Trainern liefern wir für Unternehmen Analysen der Unternehmenskultur. Unsere Kunden sind sowohl mittelständische Unternehmen als auch internationale Konzerne, die wir vor allem in Veränderungsprozessen unterstützen. Auf dieser Grundlage gelingt es, notwendige Veränderungsprozesse so umzusetzen, dass die Ressourcen der Unternehmenskultur optimal genutzt werden können. Die Mitarbeiter werden von Anfang an eingebunden und finden sich in der Gestaltung der Veränderung wieder. Als Organisationsethnologen ist unser Hintergrund nicht nur ein Studium der Ethnologie, sondern vor allem auch ausgiebige Feldforschungs- und Unternehmenserfahrung, häufig durch Berufstätigkeit in Unternehmen erworben. Ethnologen haben während ihrer Feldforschung jahrelang nichts anderes getan, als Menschen in ihrem Alltagsverhalten zu beobachten, zuzuhören und das, was sie erlebt haben, immer wieder zu dokumentieren, zu reflektieren und diese Daten zu analysieren. Diese Arbeit führt zu einer Kompetenz, die sie von anderen Sozialwissenschaftlern unterscheidet. Sie sind in der Lage, Alltagsverhalten zu beobachten und zu verstehen

Im Anschluss an meine Promotion arbeitete ich in zahlreichen Unternehmen als Trainerin für unterschiedliche Kommunikationsthemen. Ich hatte bereits während meines Studiums und auch danach mehrere Ausbildungen hierzu gemacht, sowohl im Bereich der personenzentrierten Gesprächsführung nach Carl Rogers als auch im Psychodrama. Das Psychodrama begleitete mich seit Beginn des Studiums, zunächst zur eigenen Selbsterfahrung, dann als Methode zur professionellen Supervision während meiner ersten 16-monatigen Feldforschung und schließlich im Rahmen einer langjährigen Ausbildung am Moreno-Institut Überlingen, wo ich inzwischen selbst als Ausbilderin tätig bin. Als junge Trainerin führte ich häufig Trainings-on-the-Job durch. Dabei begleitete ich Menschen in ihrer Arbeit, um anschließend ein entsprechendes Feedback zu geben. Es fiel mir schnell auf, in wie hohem Maße mir meine 16-monatige Feldforschungserfahrung und die daran anschließende Aus-

einandersetzung mit den dabei erhobenen Daten zu Gute kamen: Ich war in der Lage, sehr schnell zu erkennen, welche kulturellen Muster unterhalb der offensichtlichen Oberfläche das Verhalten der Menschen in der Abteilung prägte. Diese Eindrücke schilderte ich im Unternehmen und stieß regelmäßig auf großes Erstaunen, einerseits darüber, dass ich so schnell verstanden hatte, was eigentlich los ist, und andererseits darüber, welche Zusammenhänge und Einsichten sich daraus zugleich für die Menschen ergaben, mit denen ich gearbeitet hatte. So konnte es geschehen, dass aus einem Training, bei dem es ursprünglich um die Kommunikation mit dem Kunden ging, Maßnahmen zur Teamentwicklung entstanden, weil deutlich wurde, dass die zunehmend unfreundliche Kommunikation mit Kunden weniger mit der kommunikativen Defiziten der Mitarbeiter als vielmehr mit profunden Konflikten im Team zusammenhingen. Hier wurde mir klar, dass wir als Ethnologen nach unserer extensiven Feldforschung eine Fähigkeit erworben haben, die sich in diesem Feld als außerordentlich hilfreich und nutzbringend erwies. Ethnologen sind in der Lage, die Aspekte zu untersuchen, die häufig einen außerordentlich hohen Einfluss auf den Erfolg von Veränderungen haben, aber ebenso häufig unterhalb der sichtbaren Oberfläche angesiedelt sind.

Seit einigen Jahren arbeitet *blickwechsel* eng mit dem ethnologischen Institut der Universität Köln zusammen. Wir bieten dort Studenten die Möglichkeit, in drei aufeinander aufbauenden Semestern intensiv Organisationsethnologie zu studieren. Der Kurs umfasst sowohl die theoretischen Grundlagen der Organisationsethnologie als auch ein erfahrungsorientiertes Methodentraining. Wir unterstützen bei der Suche nach dem anschließenden zweiwöchigen Feldforschungspraktikum in Unternehmen und vermitteln hier auch häufig Kontakte im Unternehmen. Anschließend werden die Ergebnisse ausgewertet, und in einem Präsentationstraining lernen die Studenten, ihre Ergebnisse in den beforschten Unternehmen professionell zu präsentieren und somit den Beforschten wiederum zur Verfügung zu stellen. Inzwischen arbeiten zwei ehemalige Studenten aus diesen Kursen bei *blickwechsel* mit, mehrere Magisterarbeiten sind entstanden, eine davon vom beforschten Unternehmen finanziert. Darüber hinaus ist es im deutschsprachigen Raum möglich, an der Universität Wien Organisationsethnologie zu studieren.

blickwechsel bietet neben der Forschung im Unternehmen auch Training und Beratung an. In der Beratung bringen die Mitarbeiter vor allem betriebswirtschaftliche und organisationsethnologische Ausbildung und Unternehmenserfahrung mit, im Trainingsbereich ist ein abgeschlossenes Studium in einem sozialwissenschaftlichen Bereich (Ethnologie, Psychologie oder Soziologie) und eine abgeschlossene, mehrjährige Trainerausbildung Voraussetzung. Hier legen wir großen Wert auf fundierte Verfahren, und zwar bevorzugt erfah-

rungsorientiert und systemisch angelegte Ansätze, insbesondere Psychodrama oder systemische Beratung. Organisationsethnologen brauchen neben einem Studium der Ethnologie, das möglichst auch Kurse in Organisationsethnologie umfassen sollte, vor allem Unternehmenserfahrung und sollten über betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse verfügen. Unternehmenserfahrung lässt sich entweder durch entsprechende Feldforschungspraktika oder durch andere Tätigkeiten im Unternehmenskontext erwerben. Sicherlich empfiehlt es sich auch, auf die hervorragenden Ausbildungsmöglichkeiten in Skandinavien, Großbritannien und USA in diesem Feld zurückzugreifen, wo die Organisationsethnologie wesentlich etablierter ist als dies bislang im deutschsprachigen Raum der Fall ist.

Ethnologie in der Chefetage

Ethnologie als Wissenschaft, die das Image hat, sich mit den „Anderen“, den „Fremden“, mit exotischen Bräuchen und pittoresker Folklore zu beschäftigen, stößt in Deutschland gelegentlich auf Erstaunen, wenn „normale“ Menschen in den Fokus der Forschung geraten. Eigentlich war doch das Theorie- und Methodengebäude des Faches für „Wilde“ konstruiert? Um unser eigenes Verhalten, das Gestalten von Lebenswelten, die Konstruktionen von Bedeutung, um Sichtweisen und Werthaltungen der Menschen zu verstehen, die wir nicht vor allem durch die Kategorie der Differenz definieren, haben wir doch andere Wissenschaften, Psychologie, Soziologie und Ökonomie, oder?

Diese und ähnliche Klischees begegnen uns in der Organisationsethnologie hierzulande nicht selten, obwohl die Organisationsethnologie bereits seit den Anfängen des Faches ein Teilgebiet der Ethnologie ist. Insbesondere in den USA führten erste große organisationsethnologische Untersuchungen bereits in den 1920er Jahren zu Aufsehen, in den darauf folgenden Jahrzehnten etablierte sich dieser Teilbereich (zur Geschichte der Organisationsethnologie vgl. Helmers und Gamst 1991). Die Entwicklung der Human Relations-Bewegung in der Organisationsethnologie, die als einen wichtigen Faktor für Produktivität die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen erkannte, entwickelte sich schon früh zu einer wichtigen Alternative. Entgegen dem weitverbreiteten Taylorismus, der rein rational-ökonomischen Konzepten folgte, erkannte man hier, dass die Unternehmenskultur ein ausschlaggebender Faktor für ökonomischen Erfolg ist. Organisationsethnologie wurde vor diesem Hintergrund in den USA bereits in den 30er und 40er Jahren für eine Reihe von Unternehmensberatungen zur Grundlage von Forschung und Beratung.

So ist es nicht verwunderlich, dass die Organisationsethnologie in den USA längst ihren festen Platz hat. Eine wichtige Rolle spielt hier die Stanford University, wo Joanne Martin und Stephen Barley als herausragende Experten für Organisationsethnologie das Fach vertreten, aber auch Robin Ely an der Harvard Business School oder Jean Bartunek am Department of Management, Boston College (Boston, Mass.) oder Deborah Kolb am Simmons College, (Boston, Mass.) sorgen für eine exzellente Ausbildung in diesem Teilbereich der Ethnologie, um nur einige der wichtigsten Institute zu nennen. In den letzten Jahren sind auch in Europa eine Reihe ausgesprochen spannender organisationsethnologischer Forschungsarbeiten durchgeführt worden (z. B. Novak 1994, Wittel 1997, Nothnagel 2001, Müller 2002). Allerdings liegt der Schwerpunkt hierbei bislang zumeist auf rein wissenschaftlicher Forschung, die nicht im Hinblick auf einen expliziten Nutzen für die Erforschten hin, also nicht anwendungsbezogen, angelegt war.

Organisationsethnologie in der Praxis: Forschung im Unternehmen

Organisationen und Unternehmen sind durch schnelle Veränderung der Märkte, aber auch durch Herausforderungen wie demographischen Wandel oder Globalisierung in immer höherem Maße gezwungen, sich zu verändern. Häufig werden hierzu Konzepte implementiert, die vor allem auf die sichtbare Oberflächenstruktur des Unternehmens fokussieren. Strukturelle, organisatorische und strategische Veränderungen stehen häufig im Mittelpunkt, die ungeschriebenen Regeln und die verborgenen Codes, die die Unternehmenskultur ausmachen, sind dabei den Entscheidern häufig nicht bekannt, so dass sie nicht einbezogen werden können. Das Wissen um diese „hidden transcripts“ ist aber für den Erfolg von Veränderungsprozessen ausschlaggebend. Stehen Veränderungsmaßnahmen im deutlichen Widerspruch zu den unausgesprochenen Werten der Unternehmenskultur, laufen sie Gefahr zu scheitern, auch wenn sie noch so plausibel sind. Erst wenn diese unterschwellig wirksamen Muster der Unternehmenskultur bekannt sind, können sie in Entscheidungen einbezogen werden und Maßnahmen können so entwickelt werden, dass sie nicht gegen die gewachsenen Werte der Unternehmenskultur stehen, sondern im Gegenteil auf diese wertvolle Ressource aufbauen können. Gelingt dies, so ist nicht nur der Erfolg der Veränderungsmaßnahmen gesichert, sondern die Potentiale der Unternehmenskultur werden zugleich optimal genutzt.

Um das zu erreichen bedarf es allerdings eines methodischen Zugangs, der es ermöglicht, Unternehmenskultur so zu untersuchen, dass auch die tiefer-

liegenden Muster sichtbar werden, die nicht durch reine Meinungsbefragung abzubilden sind. Hier liefert die Ethnologie als die einzige Sozialwissenschaft, die sich als genuine Beobachtungswissenschaft versteht, die methodischen Instrumente: Ethnologische Forschung ist immer im Wesentlichen teilnehmende Beobachtung. Das bedeutet im Unternehmenskontext, dass ein Ethnologe im Unternehmen einzelne Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag begleitet, Meetings miterlebt, Körpersprache beobachtet, Gespräche führt, Gespräche miterlebt, sowohl im formalen, professionellen Kontext als auch beim Mittagessen oder am Kaffeeautomaten. Dieser klassisch-holistische Ansatz bezieht sowohl die Geschichte des Unternehmens als auch die aktuelle Situation aus systemischer Perspektive ein. Quantitative Rahmendaten, qualitative Interviews, die Unternehmensgeschichte, die branchenspezifischen Aspekte und die politischen und sozialen Rahmenbedingungen werden in dem Maße berücksichtigt, wie diese Faktoren in der aktuellen Situation und im Hinblick auf die Fragestellung relevant sind. Im Kontext einer Untersuchung über Führung und Gender in Deutschland war z. B. für uns die besondere Konstruktion der Frauenrolle im Hinblick auf historische und aktuell im öffentlichen Diskurs sichtbar werdende Muster relevant, um zu verstehen, worauf sich Stereotypenbildung im untersuchten Feld bezog und welche Handlungsfelder sich vor diesem Hintergrund für das Unternehmen als zielführend erwiesen. Dieser empirisch-induktive Ansatz ethnologischer Forschung führt dazu, dass wir häufig Antworten auf Fragen bekommen, die wir nicht gestellt haben und deren Relevanz erst durch den Prozess der Forschung zu Tage tritt.

Wichtig ist dabei, dass Feldforschung im Unternehmen – wie jede andere Feldforschung auch – in ökonomischen, politischen und sozialen Zusammenhängen stattfindet und auf das Feld wirkt. Im Unternehmen haben wir es häufig mit einer *face-to-face-community* zu tun: Jeder kennt jeden. Die Mitarbeiter des Unternehmens befinden sich in der Regel in einer ökonomischen Abhängigkeit von einem System, das durch Hierarchie und formal definierte Machtstrukturen geprägt ist. Bei der Auftragsklärung ist es daher wichtig, dass die Rolle des Ethnologen im Unternehmen transparent ist und dass ein unabhängiges, externes Forschungsinstitut, wie wir es sind, keine personenbezogenen Informationen im Unternehmen veröffentlichen oder in irgendeiner anderen Form (z. B. mündlich, per E-Mail oder in anderen Kommunikationsformen, die die Verschwiegenheit verletzen würden) kommunizieren wird. Die Menschen, die wir in ihrem Arbeitsalltag begleiten, haben grundsätzlich die Möglichkeit, diese Begleitung abzulehnen, und es ist wichtig, immer wieder darauf hinzuweisen, dass Mitarbeiter, die zu Forschungszwecken begleitet werden, jederzeit das Recht haben, den Ethnologen zu bitten, sie bei einer bestimmten Situation, einem Gespräch oder einem vertraulichen Meeting, nicht zu begleiten. Gute

Feldforschung lebt von der Qualität der Begegnung, des Kontakts und des Vertrauensverhältnisses zwischen Ethnologe und Informant. Die Grundlage erfolgreicher Feldforschung ist nicht nur ausreichende Feld- und Sprachkompetenz – in der Beforschung von Organisationen eine ausreichende Kenntnis allgemein üblicher Sprachcodes im Unternehmen – sondern vor allem die Fähigkeit zur wertschätzenden Empathie. In dem Maße, in dem es gelingt, einen guten Kontakt zwischen Forscher und Erforschten aufzubauen, bei dem beide Beteiligten sich wohl fühlen, nutzen die Beforschten erfahrungsgemäß gerne die Möglichkeit, einem außenstehenden Experten den Blick auf ihre ganz persönliche Einschätzung der Situation zu öffnen und sind häufig auch an einem Feedback des Forschers interessiert. Reziprozität, Fairness und Wertschätzung kennzeichnen Feldforschung schlechthin und im Unternehmen insofern in besonderem Maße, als dass das Untersuchungsfeld explizit von ökonomischer Abhängigkeit und Machtstrukturen gekennzeichnet ist. Es gibt Unternehmen, in denen in der Forschung deutlich wird, dass Mitarbeiter zwar vordergründig freiwillig in die Forschung eingewilligt haben, aber tatsächlich ihre Lage so eingeschätzt haben, dass es nicht ratsam gewesen wäre, dies abzulehnen. Häufig wird das im Laufe der Feldforschung für den Ethnologen sichtbar, nicht selten thematisieren die Beteiligten dies auch im Laufe des Tages selbst. Durch den ganzheitlichen Zugang, den die Methode gewährt, werden diese Störungen zu wichtigen Analyse Kriterien und eröffnen den Blick auf genau die Aspekte der Unternehmenskultur, an denen Veränderungsmaßnahmen so oft scheitern und die sich mit herkömmlichen Methoden nicht erfassen lassen. Das wichtigste Instrument in der Feldforschung ist der Forscher selbst, nicht nur seine Fähigkeit, Kontakt herzustellen, sondern auch Selbstreflexion und seine Bereitschaft, dem Beforschten gegenüber seine Rolle und seine Aufgabe im persönlichen Kontakt transparent zu machen. Dabei ist im Unternehmenskontext ebenso wie in anderen Untersuchungsfeldern eine fundierte Grundlage im Hinblick auf die notwendige Feldkompetenz ebenso wichtig wie die professionelle Rollendistanz und die Selbstreflexion, die insbesondere durch Supervision während der Feldforschung hergestellt werden muss. Feldkompetenz meint hier vor allem Unternehmenserfahrung, durch entsprechende Berufserfahrung oder durch Praktika in Unternehmen, die ein Grundwissen darüber vermitteln, wie Menschen sich im Büro- oder Betriebsalltag verhalten.

Organisationsethnologie und Veränderung: Der Mensch im Mittelpunkt

Organisationsethnologisch fundierte Beratung ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Menschen, die im Unternehmen arbeiten, eine zentrale Rolle bei Veränderungsprozessen einnehmen. Oft weiß niemand besser als die Menschen, die die Jobs Tag für Tag machen, welche Veränderungen notwendig wären. Aber oft haben sie auch aufgehört, darüber zu diskutieren, weil sie Nachteile befürchten, weil sie nicht den richtigen Ansprechpartner haben und manchmal auch, weil es nicht jedermanns Sache ist, konstruktiv Kritik zu üben. So bleibt häufig wertvolles Wissen unsichtbar und damit für das Unternehmen verdeckt. Organisationsethnologische Forschung lebt davon, genau zuzuhören und hinzusehen. Dieser Ansatz basiert auf dem Interesse am Menschen, seinen Sichtweisen und Werthaltungen. Aus ethnologischer Perspektive ist es dabei durchaus interessant zu wissen, welchen Platz der Beforschte in der Unternehmenshierarchie einnimmt und wie er sich vor diesem Hintergrund inszeniert. Dabei ist die Relevanz bzw. die Wertigkeit der Impulse, die auf notwendige Veränderungen hindeuten, für den Ethnologen anders als für den Mitarbeiter grundsätzlich *unabhängig* von der hierarchischen Position des Sprechers. Die Vorteile dieser Perspektive werden erfahrungsgemäß von den Beforschten sehr schnell erkannt und das führt häufig zu einer beabsichtigten Instrumentalisierung des Forschers; die Chance wird genutzt, die eigene Sichtweise „denen da oben“ mal zu vermitteln. Nicht selten existieren in Unternehmen Parallelwelten: Entscheider sind häufig weit von der operativen Basis entfernt und wundern sich, warum ihre Entscheidungen nicht erfolgreich umgesetzt werden (können). Unternehmen verlieren damit ihre besten Consultants, ihre Mitarbeiter, und sie verlieren Zeit und Geld. Die horrenden Reibungsverluste, die vor diesem Hintergrund in Unternehmen entstehen, lassen den Außenstehenden mitunter erblassen, und den Preis zahlen Unternehmen, sobald der Marktdruck zunimmt, weil die Wettbewerbsfähigkeit sinkt. Beratung, die auf organisationsethnologischer Forschung basiert, nutzt das Know-How der Mitarbeiter, weil die theoretisch-methodischen Instrumente der Ethnologie es ermöglichen, genau das sichtbar zu machen: Auf der Basis der teilnehmenden Beobachtung, in zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften, bei der Beobachtung des Alltags und des Alltagsverhaltens wird deutlich, welche Praxis hinter den von den Mitarbeitern und Führungskräften beschriebenen Verhältnissen steht. Die Rolle des Ethnologen, der als Außenstehender nicht Teil des Systems ist, ermöglicht eine fundierte Interpretation der Schilderungen, der Erzählungen und auch der Unzufriedenheit oder der Idealisierung, die diese Schilderungen mitunter beinhalten. Das Einlassen

auf die Subjektivität einer Methode, in deren Mittelpunkt der Mensch und die Begegnung mit dem Menschen steht, ermöglicht tiefe Einblicke in die Ebenen einer Unternehmenskultur, die wertvolle Hinweise auf verborgene Erfolgsfaktoren und ungenutzte Potentiale liefert.

Die Ergebnisse der Forschung werden am Ende immer den Beforschten – Belegschaft wie Geschäftsleitung – zur Verfügung gestellt. Dabei geht es darum, wirksame Kulturmuster und damit wichtige Wirkfaktoren im Hinblick auf Veränderung aufzuzeigen. Der einzelne Teilnehmer der Studie ist nicht mehr erkennbar, an keiner Stelle wird deutlich, wer welchen Standpunkt geäußert hat. Das ist für Unternehmen auch nicht interessant – Forschung als verdeckte Potentialeinschätzung wird nach unserer Erfahrung im professionellen Kontext nicht mehr angefragt.

Diese Situation war zu Beginn der organisationsethnologischen Forschung noch eine andere, wie wir aus der hierzu durchaus berechtigten Kritik an der Hawthorne-Studie in den 20er Jahren wissen. Im westlichen Unternehmenskontext sind inzwischen längst Instrumente wie Assessment-Center u.ä. entwickelt, die zur Potentialanalyse von Mitarbeitern eingesetzt werden. Die Verschwiegenheit als Forschungsvoraussetzung ist längst im Bereich der quantitativen Sozialforschung in Unternehmen etabliert und gilt natürlich genauso für die qualitative Sozialforschung. Die genaue Definition der Nutzung der Ergebnisse ist vor Beginn der Forschung wichtiger Gegenstand der Vertragsverhandlungen mit dem Auftraggeber.

Bei der Analyse der Daten geht es darum, zu zeigen, welche Ursachen die fokussierte Problematik hat und wie diese Ursachen so behoben werden können, dass die Potentiale der Unternehmenskultur genutzt werden, statt sie aus Unwissenheit zu zerstören. Ferner wird gezeigt, wie vor diesem Hintergrund genau die Maßnahmen aufgesetzt werden können, die auch zum gewünschten Ziel führen.

Beratung im Veränderungsprozess: Ein Fallbeispiel

Anfang 2006 wurde die deutsche Bank *Finanz AG* von der US-amerikanischen Bank *Success* (die Namen sind anonymisiert) übernommen. Aus wirtschaftsrechtlichen Gründen behielt die *Finanz AG* ihren Vorstand und hatte zudem doppelt so viele Mitarbeiter wie die deutsche Niederlassung von *Success*.

Allen Beteiligten war klar, dass beide Banken außerordentlich unterschiedliche Unternehmenskulturen mitbrachten und dass der Erfolg im Wesentlichen davon abhing, eine gute Zusammenarbeit zu schaffen. Der Einstieg wurde über einen Workshop mit der erweiterten Geschäftsleitung gewählt, dem eine

intensive Explorationsphase vorausging, so dass alle Teilnehmer der Workshops zuvor unter vier Augen die Möglichkeit hatten, uns ihre Perspektive zu schildern und deutlich zu machen, welche Ursachen es für aktuelle Schwierigkeiten aus dieser je individuellen Sicht gab. Im Rahmen eines eintägigen Workshops – das enge Zeitfenster ist durchaus bezeichnend für die gegebenen Arbeitsbedingungen in diesem Feld – entwickelte die Gruppe gemeinsame Ziele und grundlegende Vereinbarungen für die Zusammenarbeit.

Eine ganze Reihe bislang unterschwellig verhandelter Regeln und Codes konnten transparent und damit verhandelbar gemacht werden. Die Geschäftsleitung war vom Ergebnis so begeistert, dass sie diese Maßnahme auch für die nächste Ebene implementieren wollte und regelmäßige Follow Ups für den Vorstand verabredete. Die nächste Workshop-Reihe basierte nun auf einer vierwöchigen Feldforschung, bei der jeweils zehn Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen einmal bei *Finanz AG* und einmal bei *Success* jeweils einen Tag lang begleitet wurden. Dabei zeigte sich, dass auf beiden Seiten starke Ängste und vielfache gegenseitige Stereotypisierungen zu erheblichen Reibungsverlusten führten und wesentlich wirksamer waren, als strukturelle Faktoren, z. B. Veränderungen in der Organisationsstruktur, IT-Systemumstellungen oder Anpassung an die US-amerikanischen Marktanforderungen, die zwar als lästig aber unvermeidlich eingeschätzt wurden.

Vor diesem Hintergrund stellte sich uns die Frage, wie wir die Ergebnisse der Forschung so zu Verfügung stellen konnten, dass Mitarbeiter und Management den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen konnten. Wir entschieden uns, auf eine etwas unkonventionelle Form der Kommunikation sozialwissenschaftlicher Analysen zurückzugreifen und entwickelten zusammen mit einem Business-Theater ein Theaterstück. Hier wurden vor allem in kabarettistischer Form genau die Aspekte der beiden Unternehmenskulturen thematisierte, die im Arbeitsalltag große Probleme miteinander verursachten. Die „Rückgabe“ der Ergebnisse an die Beforschten in dieser nicht-wissenschaftlichen Sprache ermöglichte es, die Wirksamkeit der gegenseitigen Stereotypisierung in einer Form zu zeigen, die den Beforschten zugleich ein Bewältigungsinstrument lieferte: den Witz. In der Folge zeigte sich, dass zahlreiche Sketche Eingang in den Arbeitsalltag gefunden hatten und nicht selten genutzt werden konnten, um in schwierigen Situationen für Entlastung zu sorgen. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse in der Mitarbeiterzeitschrift, in den darauffolgenden Workshops und in verschiedenen anderen Kommunikationsmedien zur Verfügung gestellt. Im nächsten Schritt wurden auf der Basis der Ergebnisse der Studie Workshops konzipiert, die darauf angelegt waren, dass die Mitarbeiter eine gemeinsame Zukunftsvision entwickelten und die dazu notwendigen Veränderungsmaßnahmen vereinbarten. Diese sehr konkret umsetzbaren

Vereinbarungen wurden mit den Vorgesetzten besprochen und gemeinsam verbindlich verabschiedet. Damit waren die Impulse der Mitarbeiter in zweifacher Weise Grundlage des kulturellen Integrationsprozesses, einmal auf der Basis der organisationsethnologischen Forschung und zum anderen durch die Resultate der auf dieser Basis entwickelten Workshops.

Die Verzahnung von organisationsethnologischen Forschungsergebnissen und Workshop-Konzeption bot die Möglichkeit, die Mitarbeiter nicht nur in die notwendigen Veränderungsprozesse einzubinden, sondern die Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeitern zu gestalten. Einige Monate später wurde routinemäßig ein repräsentativer Survey durchgeführt: Die Ergebnisse zeigten, dass die Teams, die die Workshops intensiv genutzt hatten, signifikant bessere Zufriedenheitswerte aufwiesen als die Teams, die bislang noch nicht teilgenommen hatten. Die intensive Begleitung des Veränderungsprozesses führte dazu, dass im ersten Jahr nach der Fusionierung nicht nur keine Umsatzeinbußen zu verzeichnen waren, sondern in einem ansonsten eher krisengeschüttelten Markt beachtliche Wachstumserfolge erzielt werden konnten.

Fazit

Ethnologen bringen für die Erforschung und Beratung von Unternehmen und anderen Organisationen eine Kompetenz mit, die sie von anderen Sozial- und Kulturwissenschaftlern unterscheidet: Sie haben gelernt, durch die Beobachtung menschlichen kulturelle Muster zu untersuchen und zu analysieren. Diese Faktoren sind in Unternehmen ebenso wirksam wie häufig verdeckt. Erst wenn sie sichtbar geworden sind, können Unternehmen sich damit auseinandersetzen.

Veränderungskompetenz wird in immer größerem Maß für Organisationen zum wichtigsten Erfolgsfaktor, und Veränderung scheidet nicht selten an der gewachsenen Unternehmenskultur. Menschen stimmen zwar den notwendigen Veränderungen zu, setzen sie aber im Alltag häufig stillschweigend nicht um, und Manager wundern sich, warum der errechnete Erfolg ausbleibt. Organisationsethnologie bietet das theoretisch-methodische Werkzeug, Unternehmenskultur nicht zum Sand im Veränderungsgetriebe werden zu lassen, sondern im Gegenteil, die verborgenen Stärken des Systems gezielt zu nutzen. Veränderungsprozesse können auf dieser Basis maßgeschneidert entwickelt werden, und Mitarbeiter finden sich im Veränderungsprozess als maßgebliche Gestaltende wieder. Sie unterstützen den Veränderungsprozess, weil er zu ihnen passt und weil sie an seiner Entwicklung beteiligt waren. In dem Maße, in dem der Veränderungsdruck auf Unternehmen wächst, brauchen

Unternehmen immer dringender genau dieses Wissen, denn nur so lassen sich schnell und gezielt Veränderungen erfolgreich umsetzen.

Literatur

Helmers, Sabine und Frederick C. Gamst

1991 Die kulturelle Perspektive der Arbeit: Ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industrieethnologie. In: *Zeitschrift für Ethnologie* 116: 25–41.

Jones, Michael Owen et al. (Hg.)

1988 *Inside Organizations*. Newbury Park.

Jordan, Ann

2003 *Business Anthropology*. Prospect Heights, IL.

Martin, Joanne

1992 *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York, Oxford.

Müller, Birgit

2002 *Die Entzauberung der Marktwirtschaft. Ethnologische Erkundungen in ostdeutschen Betrieben*. Frankfurt a. M.

Nothnagel, Detlev

2001 "The Physics Way" Nationale Stile, Geschlechter und die kommunikative Praxis einer internationalen Wissenschaftskultur. Frankfurt a. M.

Novak, Andreas

1994 *Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur*. Bonn.

Wittel, Andreas

1997 *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie*. Berlin.