

MICHAEL SCHÖNHUTH

# HEXEN GESUCHT

BERATERKOMPETENZ UND  
BERATERPERSÖNLICHKEIT  
AUS ETHNOLOGISCHER SICHT

## INHALT

1 Ein Ethnologe geht fremd .....	213
2 Was tut ein Ethnologe in meinem Büro .....	214
3 Die Methode: Beobachten – Zuhören – Teilnehmen .....	215
4 »Off the veranda« .....	217
5 Moralische Topografien und das Zaunreitertum .....	219
6 Die Zukunft der Organisation – Stuttgart 21 und ein neuer Kulturbegriff .....	220
Anhang .....	223

## 1 EIN ETHNOLOGE GEHT FREMD

Wie es sich für einen »richtigen« Ethnologen gehört, führte mich meine erste mehrmonatige Feldforschung in die Fremde. Der Ort: ein Dorf in Afrika, das Thema damals: Hexen als kulturelle Deutungsmuster (Schönhuth 1992). Meine zweite Feldforschung, fünf Jahre später, dauerte insgesamt nur acht Wochen. Sie führte – eher ungewöhnlich für einen Ethnologen – in ein IT- und Beratungsunternehmen in der Nähe von Stuttgart. Thema war die Organisationskultur des Unternehmens, das sich gerade in einem Transformationsprozess befand (Zaunreiter 1993). Warum lohnt sich dieser Blick der Ethnologie, der »Wissenschaft vom Kulturell Fremden« (Kohl 1993) auf heimische Organisationen?

Organisationen haben neben expliziten Organisationszielen, wie Kulturen:

- eine Geschichte mit Gründungsmythen, Entwicklungsphasen,
- oft unhinterfragte Werte, Normen, Regeln, Binnenlogiken (»so macht man das hier«),
- ein »Wir«-Gefühl (»so sind wir«)
- Grenzregime (»das sind die anderen«),
- Eigen- und Fremdstereotype sowie Ethnozentrismen (unsere Weltsicht ist die einzig richtige...),
- einen Erfahrungsschatz (»kulturelles Gedächtnis«), auf den sie bei schwierigen Entscheidungen zurückgreifen.

Organisationen lassen sich deshalb mit einer Kulturperspektive untersuchen.



1 | Aschenbecher aus Zimbabwe mit dem Motiv einer fliegenden Hexe

## 2 WAS TUT EIN ETHNOLOGE IN MEINEM BÜRO

Ethnologische Feldforschung ist vor allem »hanging around professionally«, oder anders ausgedrückt, systematisch-teilnehmende Beobachtung in Alltagsprozessen. Im Rahmen von Unternehmensprozessen bedeutet dies, dass der Organisationsethnologe »... Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag begleitet, Meetings miterlebt, Körpersprache beobachtet, Gespräche führt, Gespräche miterlebt, sowohl im formalen, professionellen Kontext als auch beim Mittagessen oder am Kaffeeautomat« (Spülbeck 2010: 3). Wenn er länger vor Ort ist, beteiligt sich der Ethnologe auch an Arbeitsprozessen, um die Perspektive der Untersuchten besser nachvollziehen zu können. »We participate, we observe, we watch, we use our own, subjective, and firsthand experience...«. So beschreibt Heather Paxton, Forscherin am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA ihre Arbeit als Unternehmensethnologin (Paxton 2008).

Dieser empirisch-induktive Ansatz führt dazu, dass wir häufig Antworten auf Fragen bekommen, die wir gar nicht gestellt haben, und deren Relevanz erst durch den Prozess der Forschung zu Tage tritt. Unsere eigene Expertise liegt zuerst einmal darin, die Expertise der Betroffenen ernst zu nehmen. »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 zuzugucken«, so Dr. Susanne Spülbeck von Blickwechsel, einer der wenigen auf unternehmensethnologische Untersuchungen spezialisierten Consultings in Deutschland.

Gerade in Zeiten, in denen sich durch Globalisierung und demografischen Wandel die Anforderungen an Unternehmen nach innen wie nach außen immer rascher wandeln, ist das Wissen um diese »hidden transcripts« (Scott 1990), die im Hintergrund wirkenden Wahrheiten, für den Erfolg von Veränderungsprozessen ausschlaggebend. Ethnologen heben unsichtbares, stummes oder nicht mehr in die Entscheidungsebene kommuniziertes Wissen im Unternehmen und machen es für Veränderungsprozesse fruchtbar. Ziel ist es, die Widersprüche zwischen gepredigter und gelebter Kultur im Unternehmen herauszuarbeiten, und, wenn das Ziel Beratung ist, den »Fit«, also die Passung zwischen beiden herstellen zu helfen, sei dies bei der internen Kommunikation oder in der Wahrnehmung zwischen innen und außen.

## 3 DIE METHODE: BEOBACHTEN – ZUHÖREN – TEILNEHMEN

An dem von Paul Watzlawick (1969) in die Kommunikationstheorie eingeführten und von Edgar Schein in den 1980er Jahren auf die Unternehmenskulturforschung übertragenen Eisbergmodell lässt sich auch das methodische Vorgehen von Unternehmensethnologen veranschaulichen:



2 | Das Unternehmen als Eisberg

Werte und Orientierungssysteme manifestieren sich im sichtbaren Teil der Organisation. Ein aufmerksamer Gang über das Unternehmensgelände (das Pfortnerhäuschen, die Parkplätze, die Wege zwischen Produktion und Management) durch die Gebäude, Etagen und Räumlichkeiten (vom Chefzimmer über die Mitarbeiteräumlichkeiten bis in die Putz- und Abstellräume) legen schon allein beredtes Zeugnis ab, über das Selbstverständnis der Organisation, ihre Führungskultur, ihre Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Aufbau- und Ablauforganisation, die Unternehmensleitlinien, aber auch Unternehmensausflüge, Feiern und andere »öffentliche« Inszenierungen, der Internetauftritt, die Mitarbeiterzeitung, Mitteilungen an Türen, Wänden und selbst Toilettensprüche sind weitere markante Punkte manifester Unternehmenskultur. Diese Spitze des Eisbergs lässt sich relativ leicht untersuchen. Systematische Quellenrecherche, genaues Beobachten und Dokumentieren im Feldtagebuch sind dabei die wichtigsten Helfer.

Steigen wir den Berg hinunter: An der Oberfläche des Wasserspiegels unternehmerischer Kommunikation wird geredet, gespielt und gehandelt. Es werden Wahrheiten getauscht, Mythen erzählt, Freundschaften und Seilschaften gepflegt, Intrigen gesponnen, durch Abgrenzungsrituale

Trennlinien zwischen Unternehmensebenen und -bereichen gezogen. Auf der Leitungsebene werden vor dem Hintergrund prekärer Informationslage und Handlungsdruck Emails und Memos hin- und hergeschoben, Jour Fixes abgehalten, Zielvereinbarungen und Entscheidungen getroffen, Halbwahrheiten kreiert und in wasserdichte Statistiken und glanzvolle Powerpoint-Präsentationen gegossen, um danach nach unten, oben und außen weiter kommuniziert zu werden.

Um nicht nur zu verstehen, wie das Unternehmen aufgestellt ist, sondern auch was das Unternehmen bewegt, wie es »tickt«, an was es leidet, wie es sich immer wieder neu erfindet und verkauft, muss der »professionelle Herumhänger« aus dem Zuschauerraum auf die Bühne gehen und mit den Akteuren ins Gespräch kommen (»Wir alle spielen Theater«, Goffman 2003; Schönhuth 2005). Und wenn man die Akteure dann noch hinter die Bühne begleitet, gelingt auch der Blick hinter die Kulissen der Organisation (Palazzoli 1984). Wichtig ist dabei aktives Zuhören – das bedeutet, auch versteckte Botschaften und Zwischentöne wahrzunehmen – und das Aufgenommene in immer wieder neuen Konstellationen und Kontexten kommunikativ einzubringen, sei dies in formellen (Interview-) oder in eher informellen Gesprächssituationen (Kaffeepause, Mittagessen usw.). Diese Fertigkeiten, und dazu eine hohe Ambiguitätstoleranz, also das Aushalten und Austarieren eigentlich unvereinbarer Aussagen, helfen dabei, das Orientierungssystem der Organisationsmitglieder auf und hinter der Bühne auszumessen.

Während an der Oberfläche unternehmerischer Aktivität kommuniziert und gehandelt wird, bestimmt das nicht direkt kommunizierbare implizite Organisationswissen maßgeblich die Drift-richtung des Eisbergs »Organisation« und seine Fähigkeit für Veränderung. Die Organisation führt Alltagstheorien mit sich, Werte, die das Unternehmen begründeten, und mit denen man sich nach wie vor »identifiziert«, gewachsene Loyalitäten, denen man sich noch immer »verpflichtet« fühlt, kritische Situationen in der Unternehmensvergangenheit, aus denen man »gelernt« hat, Strategien die schon einmal erfolgreich waren und die sich »bewährt« haben. Hier muss der Ethnologe im wahrsten Sinne des Wortes »Eintauchen« in den Subtext der Unternehmenskultur, sich durch Teilnahme an Arbeits- und Entscheidungsprozessen ein Stück weit selbst zum Gegenstand der Beobachtung machen, am Unternehmensboden »gründeln«, um den Letztbegründungen der Organisation auf die Spur zu kommen. Ethnologisches Gründeln ist zeitaufwändig. Es ist an die Vertrautheit mit dem Unternehmenskontext gebunden und es hat als Voraussetzung das Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber dem Forscher. Deshalb gelingt dies in forschungsorientierten Situationen (Zielraum: mehrere Wochen im Feld) in der Regel leichter als in der auf wenige Tage angelegten Beratung. Es ist aber bei letzterer auch nicht unbedingt nötig.

## 4 »OFF THE VERANDA«

Wozu der Aufwand? Warum sollten kultursensible Unternehmensberater sich in den Betriebsalltag einklinken und nicht, wie gewohnt, Kennzahlen vergleichen, standardisierte Interviews führen oder Organisationsklimafragebögen basteln und auswerten? Meinungsumfragen bei Managern zur Situation ihres Unternehmens oder ihrer Branche, deren Ergebnisse auch auf dem diesjährigen Kompetenztag Thema waren (vgl. Oltmanns in diesem Band), zeigen in erster Linie, wie Manager über sich und andere reden, nicht, was sie tatsächlich tun. Diese Einsicht trieb schon vor fast 100 Jahren den Vater der ethnologischen Feldforschung, Bronislaw Malinowski von der sicheren Veranda der Missionsstation – wo bis anhin Ethnologen ihre lokalen Informanten zum Interview zu laden pflegten – zu den »Wilden«. Er baute sein Zelt am Rande eines Dorfes auf, und lebte vier Jahre (zugegebenermaßen nicht ganz freiwillig)<sup>1</sup> unter ihnen, lernte die Grundzüge ihrer Sprache, kaute mit ihnen Betel, und versuchte, den Funktionen der Gartenbaumagie und des Kula-Handels auf die Spur zu kommen (Malinowski 1922; 1926). Sein Motto: »To understand people you can not rely upon what they say they do, instead you must rely upon yourself, watching and seeing what they do« (Malinowski 1967) begleitet auch die Forschungshaltung des Unternehmensethnologen, selbst wenn sich die Unternehmenswildnis heute zuerst einmal zivilisiert darstellt.



3 | Bronislaw Malinowski with Trobriand Islanders in 1918

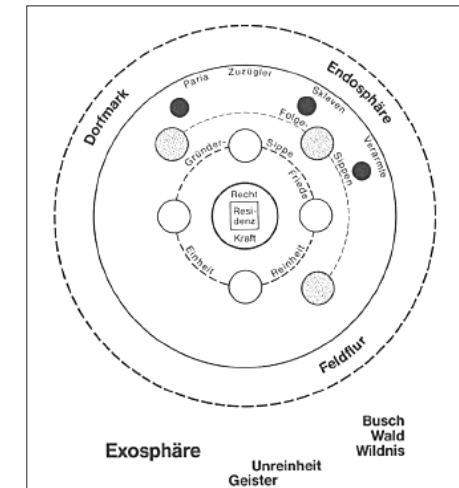
<sup>1</sup> Der Kriegsausbruch 1914 verhinderte seine Rückkehr nach Australien, so dass er die ersten Jahre quasi im erzwungenen Exil auf den Trobriandinseln ausharren musste.

Sie können als Unternehmensberater auf der Veranda bleiben und dort Mitarbeiter und Management zum Interview empfangen. Sie können aber auch damit beginnen, sich mal ein, zwei Tage an die Fersen einer Führungskraft zu heften und sie in ihren beruflichen Alltagshandlungen und Interaktionen zu beobachten. Oder Sie setzen sich jeweils für eine Stunde an einen Kommunikationsknotenpunkt im Unternehmen: die Pforte am Morgen, die Kantine zu Mittag, die Materialausgabe am Abend, das Abteilungssekretariat zu Stoßzeiten, den Betriebskindergarten in den Übergabezeiten. Oder Sie reden informell mit den Dorfältesten – den verdienten Mitarbeitern – über ihre Erfahrungen mit dem Unternehmen aus langer Betriebszugehörigkeit. Oder sie reden getrennt davon mit den frisch Hinzugezogenen – den neu rekrutierten Kräften – die noch wenig Institutionenwissen angesammelt haben, andererseits aber auch noch nicht mit Betriebsblindheit geschlagen sind. Oder Sie bleiben abends zwei Stunden länger, um mit denen ins Gespräch zu kommen, die vor lauter Arbeit den Weg nach Hause nicht finden. Sie werden Augen machen, was Sie da alles an »hidden transcripts« zu hören bekommen. Oder Sie lassen sich zeigen, wie man mit dem richtigen Formular »M13« erfolgreich eine Materialanforderung von geringem Wert ausfüllt, wie man am einzigen Mitarbeiterkopierer der Abteilung Schlange steht oder mit welchen Kniffen und Sprachregelungen man »üblicherweise« ein Meeting mit dem Chef oder ein Kundengespräch vorbereitet. Das Kennenlernen von Arbeitsabläufen und deren innerer Logik (»logic of practice« nannte dies der Ethnologe Bourdieu 1976) führt zu Mitspielkompetenz, aber auch zum professionellen Befremden über für Außenstehende unangemessene Routinen, unverständliche Rituale und fragwürdige habitualisierte, zur Gewohnheit gewordene, verinnerlichte Abläufe.

Besonders auffällig wird dies, wenn ihr gesunder Menschenverstand (im Englischen viel passender: »common sense«) einen bestimmten Ablauf erwartet, aber etwas ganz anderes eintritt. An solchen »rich points«, irritierenden Bruchstellen der Unternehmenskommunikation, öffnet sich das Tor zur kulturellen Hinterbühne der Organisation: so zum Beispiel, wenn die Abteilungsleitung bei der Abteilungsversammlung auffordert, das Überschreiten des angepeilten Ziels für den extern fakturierten Umsatz mit zustimmendem Klopfen zu honorieren (auf gut Schwäbisch: »da kann man bockeln«), aber keiner »bockelt«, weil jeder Mitarbeiter weiß, dass die Zahlen für die Geschäftsführung geschönt wurden (vgl. Zaunreiter 1993). So, wenn in einem Behindertenbetrieb die Macken einzelner Mitarbeiter jenseits offizieller Behinderungskategorien viel stärker thematisiert und im Arbeitsprozess relevant werden, als es die lohn tarifliche Trennung zwischen »betreuten« und »tariflichen« Mitarbeitern vermuten ließe, wo also die Grenzen zwischen den »objektiven« Kategorien behindert/nicht-behindert im Betriebsalltag ausgehebelt und extrem fluide verhandelt werden (vgl. Schönhuth 2007).

## 5 MORALISCHE TOPOGRAFIEN UND DAS ZAUNREITERTUM

Was haben diese Einsichten aus dem Alltag des Betriebsethnologen mit dem Titel des Beitrags, also mit den Hexen und der Beraterkompetenz und Beraterpersönlichkeit aus ethnologischer Sicht gemein? Dem Organisationsethnologen ist das Unternehmen trotz weltweiter struktureller Verflechtung und raschen Marktveränderungen kommunikationstheoretisch irgendwo noch immer »dem Malinowski sein Dorf«, wie wir es aus zahlreichen bäuerlichen Gesellschaften auf der Welt kennen, mit ihrer moralischen Topografie von vertraut (positiv konnotiert) und fremd (negativ bewertet), auch wenn dieses Dorf zunehmend nur noch als mentale Karte in den Köpfen der Unternehmensmitglieder existiert. Das Dorf hat ein virtuelles Zentrum, das den Wertekosmos verkörpert, wo die Chefs zu Hause sind und die Welt in Ordnung ist (zumindest, solange sie nicht aus den Fugen gerät). Um sie herum verteilt sich deren Sippschaft (die Geistesverwandten, die Freunde, mit denen man im Betrieb groß geworden ist, die engen strategischen Netzwerkpartner) und das ihr zuarbeitende Personal. Auf dem angrenzenden Dorfplatz trifft man Abteilungskollegen und – wenn Besuch kommt – Stammkunden. Hier sind die Regeln und das Verhalten eingespielt, hier ist das Zugehörigkeitsgefühl ausgeprägt und wird Einheit noch großgeschrieben.



4 | Dorf und Umwelt: Idealtypische »Topografie« bei sesshaften Ackerbauern

Je mehr wir uns den Dorfgrenzen nähern, umso fremder wird das Personal (prekär Beschäftigte) umso unklarer werden die Umgangsformen, umso unsicherer die Kommunikation, umso divergenter die Interessen, umso geringer die Loyalitäten. Hinter den Grenzen des eigenen, berechenbaren Kommunikationsraumes (der eigenen Abteilung, Filiale oder Firma, auf höher aggregierten Ebenen der eigenen Branche, des eigenen Landes) beginnen die Überschneidungszonen zwischen dem,

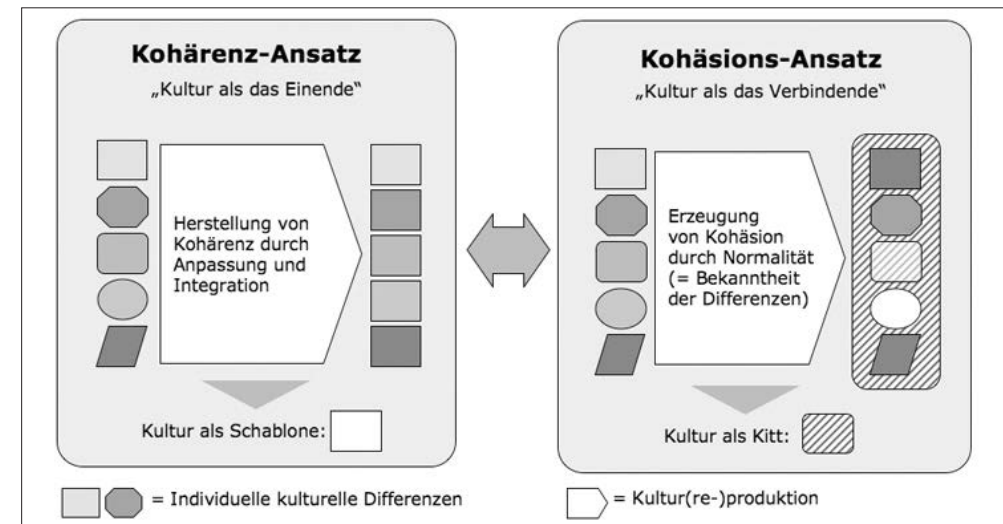
was zum eigenen »Kulturraum« gerechnet und dem, was der – anderen Regeln gehorchenden – »Welt da draußen« zugeschrieben wird. Es sind aber genau diese Übergangsräume, in denen heute Kommunikation auf offenen Weltmärkten entschieden wird und sich bewähren muss. Dafür benötigt es kulturelle Vermittlungskompetenz im Unternehmen. Für die Integration der »Welt da draußen« waren in einigen Gegenden Afrikas früher die »witch doctors« zuständig. In unserer Kulturgeschichte waren es die »Zaunreiter«, Wesen, die sich nach dem Volksglauben zwischen Wildnis und Zivilisation bewegten, die unterschiedlichen Gesetze beider kannten und den Blick des Fremden auf das Vertraute warfen. Bevor die Kirche die Deutungshoheit an sich zog, und aus den Zaunreitern (althd. »hagazuassa«) die »Hexen« wurden, galten sie als Vermittler zwischen Drinnen und Draußen, zwischen Wildnis und Zivilisation (vgl. Hauschild et al. 1987).

Mit seiner Fähigkeit, der professionell Fremde zu sein (Agar 1996), ist auch der ethnologische Unternehmensberater eine Art Zaunreiter: Er kennt die Außenwelt und deren Gesetze, bewegt sich auf der Unternehmensgrenze, taucht in den Unternehmenskontext ein, erkennt Bruchzonen und Differenzen zwischen Innen- und Außensicht, zwischen Anspruch und Unternehmenswirklichkeit, sieht dadurch mehr als der »Einheimische«, muss weniger Abhängigkeitsbeziehungen eingehen und Folgen fürchten, kann deshalb unbequemer fragen, und der Unternehmensführung ein realistischeres Bild vermitteln, darüber, was das Unternehmen bewegt.

## 6 DIE ZUKUNFT DER ORGANISATION – STUTTGART 21 UND EIN NEUER KULTURBEGRIFF

Die Zukunft der Organisation wird zunehmend von Strukturen bestimmt, die kein räumliches Zentrum mehr kennen, und die immer mehr Selbstorganisation erfordern. Der Unternehmensforscher Gareth Morgan hat schon vor 14 Jahren in seinem Buch »Images of Organization« ein schönes Bild dafür gefunden: »We are leaving the age of organized organizations and moving into an era where the ability to understand, facilitate, and encourage processes of self-organization will become a key competence« (1997). Auch bezüglich der Sozialstruktur und des gesellschaftlichen Wertgefüges erleben wir rasante Veränderungen. Letzteres ist – folgt man den neusten Sinus-Sociovision-Milieu-Studien – einerseits durch Wertekonvergenzen (Leistung und Effizienz, Pragmatismus und Nutzenorientierung, Multioptionalität und Multitasking), andererseits durch das Phänomen des »Regrounding, der Suche nach Anker, Halt und Geborgenheit, Nachhaltigkeit und Entschleunigung sowie Neuinterpretation traditioneller Werte und neue Wertesynthesen gekennzeichnet« (Sinus 2010). Für heutige Unternehmer und Entscheider bedeutet dies mehr denn je: »Managing Diversity« – ein kompetenter und kreativer Umgang mit vielfältigen und diversen Belegschaften, Kundschaften, Unternehmensumwelten und Wertepolaritäten.

Auch Ethnologen forschen heute nicht mehr auf fremden Inseln oder im fremden Dorf, sondern in zunehmend städtischen, transnationalen und translokalen Kontexten und mit »ethnisch« diversen Gruppen. Als Unternehmensethnologen untersuchen sie Teil- und Subkulturen, sie arbeiten »multi-sited« an unterschiedlichen Unternehmensstandorten und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen (Falzon 2009). Für diese differenzierte Sicht benutzen sie auch einen neuen Kulturbegriff, wie ihn zum Beispiel der Kulturforscher Peter Hansen oder die Unternehmensforscherin Stefanie Rathje (2006) vertreten, und der auf Unternehmenskulturen übertragbar ist: »Starke« Kulturen zeichnen sich heute nicht mehr durch möglichst große Übereinstimmung (Kohärenz), also die möglichst vollständige Integration divergierender Sichtweisen in ein großes Ganzes, und eine herrschende Leitkultur aus. Moderne Unternehmenskultur erzeugt vielmehr Zusammenhalt (Kohäsion) durch die Vertrautheit mit, und das Aushandeln von Differenzen innerhalb eines legitimierte Rahmens, mit vertrauten Rahmenbedingungen und vereinbarten Regeln.



5 | Kohärenz - versus kohäsionsorientierte Ansätze zum Kulturbegriff

Um das auf einen greifbaren und angesichts des Kongressortes im doppelten Sinne naheliegenden Sachverhalt zu bringen: Am Schlichtungstisch von Heiner Geißler in Stuttgart saßen sich letztes Jahr, trotz unversöhnlicher Positionen, nicht Vertreter zweier Kulturen gegenüber, sondern Vertreter einer Kultur, die ihre Differenzen kennen, und sie im Rahmen eines Schlichtungsverfahrens verhandelt haben. Geißler ist zwar kein Ethnologe, aber er brachte wichtige Eigenschaften eines professionellen Zaunreiters mit: Er hat das Parteibuch der einen und die basisdemokratische Erfahrung der anderen Seite. Und er war unabhängig genug, sich nicht von einer Seite vereinnahmen zu lassen. Dass es letztendlich zu keinem wirklichen Kompromiss gereicht hat, lag wohl eher daran, dass ein bisschen Kopf- oder Tiefbahnhof wie ein bisschen Frieden ist – nämlich unmöglich.

Aber Stuttgart 21 hat auch noch etwas anderes gelehrt. Wenn die Unternehmensleitung (im besagten Fall die CDU/FDP-geführte Landesregierung) zu sehr auf die bloße Einhaltung geordneter Verfahren drängt und einem ungebrochenen Fortschrittsoptimismus huldigt; wenn sie dabei auch noch den veränderten Alltagsdiskurs der Bürger nicht mehr zu lesen versteht, dann geht auch ein Teil der Stammebelegschaft in Opposition, mit nachhaltigen Folgen für die Gestaltungsfähigkeit des Managements (im schlimmsten Fall: der Abwahl).

Was können Entscheider daraus lernen? Transparente und legitimierte Verfahren sind wichtig, aber sie tragen Veränderungen heute nicht mehr allein. Das Lesen der »hidden transcripts«, des kulturellen Subtexts ist gerade in Veränderungsprozessen wichtig. Rechtzeitig einbezogen, kann dieses Wissen im besten Fall Millionen sparen.

Ich wage ein stichpunktartiges Fazit bezogen auf das Thema des Kompetenztages.

Was wir brauchen:

- ist eine globale Leitkultur (humanistisch, antidiskriminierend und menschenrechtsorientiert,) aber: kultur- und kontextsensibel!
- ist ein neuer Kulturbegriff im Unternehmen (der Divergenz/Diversity umfasst)
- sind freifliegende Hexen in der Organisation (die zwischen Unternehmen und Umwelt hin- und her pendeln und nirgends ganz zuhause sind)<sup>2</sup>
- sind Kulturhybride und Transkulturalisten als Teil der Belegschaft (Migrationshintergrund als Vorteil nicht als Handicap) und divers besetzte/multikulturelle Teams
- sind kultur- und netzwerksensible Personalentwicklungsprogramme und -methoden
- und gelegentlich: professionelle Fremde im Unternehmen (Organisationsethologen)<sup>3</sup>

2 Fritz Maywald, der bekannte Unternehmensberater und Autor hat ihnen ein Buch gewidmet. Er nennt sie »Struwelpeter« (2004).

3 Einen guten Überblick über die Felder der Unternehmensethnologie in Kurzform verschafft Baba 2006; aktuell und aus der Unternehmensberaterpraxis für Praktiker: Spülbeck 2010; akademischer und umfassend Ybema et al. 2009. Noch immer lesenswert Neuberger/Kompa 1987, mit unzähligen Praxisbeispielen für institutionalisierte Formen der Unternehmenskultur.

## ANHANG

### LITERATUR

- AGAR, M. 1996. *Professional Stranger: An Informal Introduction To Ethnography*, (2nd ed.). New York: Academic Press.
- BABA, MARIETTA L. 2006. *Anthropology and Business*. In: H. James Bix (ed.), *Encyclopedia of Anthropology*; pp. 83–117. Thousand Oaks: Sage Publications. (<https://www.msu.edu/~mbaba/publications/Encyclopedia%20of%20Anthropology%20Final.pdf> (03.06.2011))
- BOURDIEU, PIERRE 1976. *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyllischen Gesellschaft*. Frankfurt, Suhrkamp.
- FALZON, ANTHONY 2009 (ed.). *Multi-Sited Ethnography: Theory, Praxis and Locality in Contemporary Research*. Ashgate.
- GOFFMAN, ERVING 2003 (1959). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag (The Presentation of Self in Everyday Life, 1959)*, München, Piper.
- HAUSCHILD, THOMAS 1987. *Die alten und die neuen Hexen. Die Geschichte der Frauen auf der Grenze*. München.
- KOHL, KARL-HEINZ 1993 *Ethnologie, die Wissenschaft vom kulturell Fremden. Eine Einführung*. Beck, München.
- MALINOWSKI, BRONISLAW 1922. *Argonauts of the Western Pacific, dt. Argonauten des westlichen Pazifik*, Frankfurt / M.: Syndikat, 1979.
- MALINOWSKI, BRONISLAW 1926. *Crime and Custom in Savage Society*, London.
- MALINOWSKI, BRONISLAW 1967. *A Diary in the Strict Sense of the Term. dt.: Ein Tagebuch im strikten Sinne des Wortes: Neuguinea 1914–1918*, Frankfurt am Main.
- MAYWALD, FRITZ 2004. *Struwelpeter für Manager: Eine Anleitung zum Ungehorsam*.
- MOORE, FIONA 2005. *Transnational Business Cultures. Life and Work in a Multinational Corporation*. Aldershot: Ashgate.
- MORGAN, GARETH 1986. *Images of Organization*. Newbury Park: Sage.
- MÜLLER, KLAUS E. 1987. *Das magische Universum der Identität*, Frankfurt.
- NEUBERGER, OSWALD, AIN KOMPA 1987. *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. München: Heyne.
- PALAZZOLI, MARA SELVINI et al. 1984. *Hinter den Kulissen der Organisation*. Stuttgart : Klett Cotta.
- PAXTON, HEATHER 2008: *Doing Anthropology*. Video der MIT TechTV. Elektron.Dok. auf Youtube: <http://techtv.mit.edu/videos/315-doing-anthropology> (28.05.2011).
- RATHJE, STEFANIE 2006. *Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts*. Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht (Online) 11: 3, 15 S. Abrufbar unter <http://zif.spz.tu-darmstadt.de/jg-11-3/docs/Rathje.pdf> (03.06.2011).
- SCHEIN, EDGAR H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco 1985.
- SCHÖNHUTH, MICHAEL 1992. *Das Einsetzen der Nacht in die Rechte des Tages. Hexerei im Symbolischen Kontext afrikanischer und europäischer Weltbilder*. Münster.
- SCHÖNHUTH, MICHAEL 2005. *Alles nur Theater? Ein Blick auf die Hinterbühne von Akademie und Projektpraxis*, in: *Recht als Ressource und Hemmnis von Entwicklung*. Franz von Benda-Beckmann et al. (Hrsg.). Max Planck Institut für ethnologische Forschung, Halle und AGEE, Göttingen, 85–96
- SCHÖNHUTH, MICHAEL 2007. *Diversity in der Werkstatt – Eine Feldstudie zum Thema Vielfalt und Behinderung*, in: *Steinmetz, Bernd/Vedder, Günther (Hrsg.): Diversity Management und Antidiskriminierung*, Bertuch-Verlag, Weimar, 95–114.
- SCOTT, JAMES C. 1990. *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. Yale University Press
- SINUS SOCIOVISION 2010. *Die Sinus-Milieus®: Update 2010. Hintergründe und Fakten zum neuen Sinus-Milieumodell*. [http://www.wib-potsdam.de/uploads/SinusMilieusUpdate\\_2010.pdf](http://www.wib-potsdam.de/uploads/SinusMilieusUpdate_2010.pdf) (03.06.2011).

- SPÜLBECK, SUSANNE 2010. Organisationsethnologie als Grundlage von Organisationsberatung Ethnologie in der Chefetage: Wo sind denn hier die Wilden? <http://www.ethnologie.uni-muenchen.de/personen/lehrbeauftragte/spuelbeck/publikationen/spuelbeck2010.pdf> (28.05.2011)
- WATZLAWICK, PAUL, JANET BEAVIN, DON D. JACKSON 1969. Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Bern.
- YBEMA, SIERK et al. (eds.) 2009. Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life. London etc.
- ZAUNREITER, ADSON 1993 (i.e. M. Schönhuth). Notizen aus dem Felde. In: Sabine Helmers (Hrsg.), Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern, Bonn: HoloS, 133–144.

#### ABBILDUNGEN

- 1 | eigenes Foto
- 2 | eigene Darstellung; Bildquelle:  
Wikipedia Commons: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/ac/Iceberg.jpg>
- 3 | Photo: London School of Economics Archive  
[http://www.smh.com.au/ffximage/2006/10/06/trobian\\_islands\\_wideweb\\_\\_430x251,2.jpg](http://www.smh.com.au/ffximage/2006/10/06/trobian_islands_wideweb__430x251,2.jpg)
- 4 | Müller 1987: 28
- 5 | Rathje 2006