

Mundus Reihe Ethnologie  
Band 67

**Ethnologie der Arbeitswelt**  
**Beispiele aus europäischen und außereuropäischen**  
**Feldern**

Herausgegeben von Sabine Helmers

Bonn 1993

Copyright: Holos Verlag, Bonn  
ISBN 3-86097-076-3

# Notizen aus dem Felde<sup>1</sup>

*Adson Zaunreiter*

## 0. Vorgeschichte

Eigentlich sollte ich ja was ganz anderes machen. Und von der Ethnologie hatte ich zu jenem Zeitpunkt ohnehin die Nase voll. Natürlich ließ sich unter konsequenter Fortschreibung studentischer Ansprüche an die Lebensqualität eine Zeitlang auch von schlecht bezahlten Lehraufträgen, kurzfristigen Werkverträgen, Vortragsveranstaltungen und den Fahrtkostenabrechnungen von Bewerbungsgesprächen leben. Aber nach zweieinhalb Jahren unsicherer Arbeitsverhältnisse war ich einfach ungeduldig geworden.

Der Schritt zur Umschulung wurde von meinem Arbeitsamtsberater als ein für Ethnologen eher ungewöhnlicher Akt persönlicher Selbsterkenntnis und geistiger Flexibilität begrüßt. Zudem verlor die örtliche Arbeitsgruppe stellungsloser Ethnologen einen ihrer wichtigsten Leistungsträger. Auch dies wurde nicht ausdrücklich bedauert. Irgendetwas, was mich für "den Markt" qualifiziert, sollte es natürlich schon sein. Meine Wahl fiel auf "Personalreferent für die Wirtschaft": Einjährige Ausbildung, davon drei Monate Praktikum im Betrieb. Vermittlungsquote jenseits der 90%-Grenze. 200 km weg von der Familie. Nun ja.

Trotzdem. Die Motivation war groß. Endlich kein Begründungsnotstand mehr in ebenso zufälligen wie unnötigen Alltagssituationen mit Verwandten, Partygästen oder Zufallsbekanntschaften: "Ethnologie, aha (Pause) und was kann man damit machen?" Kein Publikationsstreß, keine akademischen Wolkenkuckuckshäuser, keine fremden Völker mehr und auch keine selbstbespiegelnden Fragen nach dem wissenschaftlichen Selbstwert und fachlicher Anerkennung.

---

<sup>1</sup> Um Personenrechte zu schützen und bestehende Absprachen zur Informationssicherung nicht zu verletzen, sind im folgenden Artikel diverse personen- und raumbezogene Daten bewußt verändert. Die Inhalte bleiben davon unberührt.

Gut sechs Monate später bin ich nun doch wieder ethnologisch tätig und zwar im ureigensten Sinne: Ich betreibe Feldforschung. Ich führe ein Feldtagebuch, teile den Alltag meines Völkchens, rede, scherze und arbeite mit ihnen, beobachte sie und versuche, mir aus ihren Handlungen, ihrem Verhalten, ihren Einschätzungen und ihren institutionalisierten Kommunikationsformen einen Reim zu machen. Ich habe ein Zimmer vor Ort bezogen und genieße Freiheit und Einsamkeit des Feldforschers - mitten in Deutschland, eine Autostunde entfernt von meinem Geburtsort. Schuld daran ist ein Dozent eines ziemlich großen Unternehmens, der sich im Rahmen eines Vortrages zur Organisations- und Personalentwicklung für den Ethnologen in unserer Ausbildungsgruppe interessierte. Ein Vorgespräch brachte erste Interessenskongruenzen. Das Praktikum in dieser Firma versprach für beide Seiten ein "win/ win"-Spiel zu werden.

### *1. Der Auftakt*

1. April. Anfahrt zur "Personalstelle zur Betreuung von Praktikanten". Aushändigung wichtiger Unterlagen: Firmenausweis, Stempelkarten, Belehrung zur Informationssicherung etc. 10.30 Uhr Treffen mit meinem "Manager" an meiner zukünftigen Arbeitsstelle. Ein unscheinbarer einstöckiger Flachbau auf der Wiese, ein freundlicher, älterer Herr an der Pforte, der mich zum Büro des Managers lotst. Zwischen den Türen an den Wänden hängen eine Menge Informationen, die über aktuelle Aktivitäten berichten. Auffällig ist ein überdimensionales, handgemaltes "Umsatzbarometer", auffällig auch, die vielen offenen Türen besetzter Büros -erste Hinweise auf die Unternehmenskultur? 11 Uhr. Das Gespräch mit dem Manager verläuft äußerst konstruktiv. Wir klopfen den Rahmen für mein dreimonatiges Praktikum fest. Es zeichnet sich ab, daß ich neben der normalen Praktikantentätigkeit mit Hilfe "Teilnehmender Beobachtung", die Organisationskultur der Abteilung untersuchen werde. Diese gehörte bisher zum Dienstleistungsbereich der Firma. Das Unternehmen befindet sich aufgrund aktueller Marktentwicklungen in einer Phase massiver Umstrukturierung. Innerhalb einer Holdingstruktur müssen einzelne Unternehmenseinheiten als GmbH's zukünftig ihre Wettbewerbsfähigkeit am Markt sicherstellen. Für eine Serviceeinheit, die bisher fast ausschließlich das Unternehmen selbst bediente, eine große Herausforderung.

Aber auch an mich als Forscher, darüber war ich mir im Klaren, stellte diese Situation eine Herausforderung dar. Was ist alt, was neu in dieser

Kultur, was Manifestation eines gewachsenen Selbstverständnisses, was Zeichen aktueller Bewältigungsstrategien? Ich mußte verteuftelt aufpassen, nicht frühzeitig falsche Schlüsse zu ziehen. Auf der anderen Seite erlauben Kulturen im Umbruch Einblicke in ihre innere Struktur, die in normalen Zeiten so nur schwer zu erhalten sind. Gerade in den Brüchen und Verwerfungen erhält der externe Beobachter Aufschluß über Dinge, die ihm sonst verborgen geblieben wären. Ich war gespannt.

## *2. Zielvereinbarungen*

Ein gemeinsames Ziel der Untersuchung ist es, zu überprüfen, inwieweit Teilnehmende Beobachtung ein sinnvoller erster Schritt zur Entwicklung einer Organisation darstellen könnte. Ob mein "Gastgeber" darüber hinaus noch anderweitige Interessen mit meiner Anwesenheit verbindet, entzieht sich meiner Kenntnis. Jedenfalls habe ich den "Segen" der Geschäftsleitung und mit meinem Manager die zweitwichtigste Figur in dieser insgesamt 70 Menschen umfassenden (Sub-)unternehmung auf meiner Seite. Das sind günstige Voraussetzungen. Methodologisch fühle ich mich im Moment genauso gut oder schlecht gerüstet wie bei meiner Feldforschung in Afrika vor einigen Jahren. Es besteht eine vage Forschungshypothese: Je ausgeglichener das Verhältnis von Unternehmensselbstverständnis ("Corporate Identity") und gelebter Unternehmenskultur ("Corporate Culture") desto geringer der Führungsbedarf, desto größer die Mitarbeitermotivation und desto geringer die Reibungsverluste in einer Firma. "Rule" and Reality" sozusagen. Die Herangehensweise ist klar ("Teilnehmende Beobachtung") und der Zeitraum festgelegt. Meine Vorstellungen von der von mir zu übernehmenden Rolle sind weitgehend durch die Methode bestimmt: Teilnahme an alltäglichen Arbeitsprozessen, Zeit für systematische Beobachtung und Interviews sowie die begleitende Lektüre von Primärquellen aus dem Unternehmensbereich und Sekundärquellen zu theoretischen und methodischen Fragen.

Die von mir ursprünglich gesuchte direkte Anbindung an den Manager erweist sich als wenig sinnvoll. Er ist zu Vorträgen oft außer Haus und in der Organisationsstruktur auch sonst eher ein "freischwebendes" Element", d.h. er ist vor allem mit Grundsatzfragen und Kundenakquisition auf höchster Ebene betraut. Mein daraufhin geäußelter Wunsch, möglichst an einer Schnittstelle verschiedener Abteilungen eingesetzt zu werden, läßt sich realisieren. Es existiert eine Abteilung "Projektunterstützung", der ich für die nächsten Wochen kooptiert werde. Das von mir beobachtete Prinzip der "offenen Tür"

wird fürs erste bestätigt: Ohne Formalitäten führt mich mein "Mentor" beim Manager dieser Abteilung ein. In fünf Minuten ist der "Handel" perfekt. Die Abteilung "Projektunterstützung" hat vorübergehend einen neuen Mitarbeiter. Die Hälfte der Arbeitszeit soll ich für sie, die andere Hälfte rechnerisch für "übrige Aufgaben", die mein Mentor dem Abteilungsleiter etwas blumig umschreibt, freigestellt sein. Im Vorstellungsgespräch mit dem Geschäftsführer überspringe ich eine weitere Hürde: Von meinem Manager wohl schon vorbereitet, erhalte ich den von mir gewünschten "Passepartout": Teilnahmemöglichkeit an allen Mitarbeiter- und Abteilungsbesprechungen sowie den "Board-Meetings" des Managements.

### 3. *Wallraffen oder nicht: Fragen der Forschungsethik*

Der erste Tag ist vorbei. Eigentlich könnte ich zufrieden sein. Die Fäden sind geknüpft. Ich habe mich mit meinen Vorstellungen bezüglich der Arbeitsbedingungen weitgehend durchsetzen können. Weitgehend? Eine entscheidende Komponente habe ich nicht vorhergesehen. Mein "Mentor" verbindet Teilnehmende Beobachtung mit einem Namen: *Wallraff*. Dieser Umstand ist fatal. Völlig selbstverständlich geht er davon aus, daß ich eine Form der Untersuchung wähle, die mir zutiefst widerstrebt: Verdeckte Beobachtung ganz unten. Seinem schlagenden Argument, daß ich nur auf diese Weise realistische Situationen erleben und erheben könne, habe ich im Moment außer forschungsethischen Grundsatzüberlegungen nichts rechtes entgegensetzen. Aber ich weiß auch: Mir liegt diese Form der Ermittlung nicht. Selbst wenn ich wollte, es würde nicht klappen. Das kann ich natürlich nicht zugeben. Ich argumentiere. Er scheint nicht überzeugt, weiß auch wohl von Ethnologen, die da lang nicht so zimperlich sind wie ich. Was tun?

Zweiter Tag: Praktikantentreffen. Erfahrungsaustausch mit Gleichgestellten, die bis auf wenige Ausnahmen schon seit vier Wochen oder länger in den verschiedenen Bereichen des Konzerns arbeiten. Eine Idee reift heran. Warum sollte ich diese Ressource nicht nutzen? Fünf oder zehn Augenpaare sehen mehr als zwei. Wenn es mir gelingt, den einen oder die andere für unternehmenskulturelle Beobachtungen zu gewinnen, bekomme ich zusätzliche Informationen, die für eine Validierung meiner Ergebnisse vor dem Hintergrund der Gesamtunternehmenskultur von entscheidender Bedeutung sein könnten. Immerhin haben diese Informanten folgendes mit mir gemeinsam: den Status (ganz unten) und die Position (Nicht-Betriebsangehörige).

Am Wochenende entwerfe ich, angeregt durch die erste Lektüre von Büchern über "Organisationskultur" ein provisorisches "Beobachtungsprofil für Praktikanten", das ich wie folgt einleite:

Im Rahmen meines Praktikums mache ich eine Studie über die sich wandelnde Unternehmenskultur der (Firma). Ein zentraler Aspekt von Unternehmenskultur sind die "gelebten Wertsysteme". Wir Praktikantinnen und Praktikanten kriegen zwar nur einen kleinen Ausschnitt der "gelebten Kultur" der (Firma) mit, dafür sehen wir als "Außenstehende" manches, was den festangestellten Mitarbeitern gar nicht mehr auffällt oder unwichtig erscheint. Falls Ihr Lust habt mich zu unterstützen, überprüft mal folgende Leitfragen vor dem Hintergrund Eures Praktikantenalltags:

(Es folgen 12 Punkte mit dazugehörigen Fragen. Zwei Beispiele mögen genügen:)

4. *Witze, Slogans*: Kennst Du Witze, die sich auf die Firma beziehen, und die sich die Mitarbeiter (MA) untereinander erzählen? Kennst Du Firmenslogans, Mottos oder Leitsätze, die unter den MA tatsächlich kursieren, bzw. noch besser, deren firmeninterne Verballhornung?" (Es folgen zwei Beispiele)

5. *Riten/Rituale/Zeremonien*: Bist Du auf eingeschliffene Verhaltensweisen gestoßen, die Dir zu Beginn aufgefallen sind, oder die befremdlich für Dich wirkten, die einem ganz bestimmten Ablaufschema zu folgen scheinen, obwohl es nach Deinem Dafürhalten auch ganz anders, einfacher, logischer zu machen wäre, wo die Form den Inhalt bis zur Inhaltsleere überwiegt?" (Es folgt die Nennung von sieben typischen Ritualsituationen im Betrieb). Gab es für Dich bestimmte "Aufnahmeriten"? Hast Du schon Situationen erlebt, in denen die Firma sich selber "inszeniert" (Feiern, gemeinsame Ausflüge, Preisverleihungen etc.)?

Die restlichen Punkte beziehen sich auf: Mythen, Sprachregelungen, Gesetze, Tabus, Status- und andere Symbole, Kleiderordnung, Etikette, Gerüchteküche, MA-Einschätzungen zur Situation der Firma gestern und heute, Umgangsformen, Betriebsklima, Subkulturen, Was die MA bewegt (MA-Motivation), Persönlichkeitstypen in der Abteilung.

Ich möchte den Frageleitfaden zuerst mit einem Praktikanten, den ich näher kennengelernt habe, ausprobieren.

#### 4. Das Unternehmen beginnt

Montag 5. April. Wallraff drückt mich. Nachmittags ist große Mitarbeiterkonferenz. Ich versichere mich vorher beim Geschäftsführer (auch bei ihm ist die Türe fast immer offen), daß ich teilnehmen kann. Ich soll bei dieser

Gelegenheit der Belegschaft vorgestellt werden. Ich wittere meine Chance. Er kennt Wallraff nicht. Ich instruiere ihn. Es klappt. "Herr Zaunreiter wird uns in den nächsten Wochen ein wenig in die Arbeit und auf die Finger schauen und uns danach etwas über unsere Kultur erzählen. Es wäre schön, wenn Sie ihn dabei unterstützen könnten." Mein Manager ist hernach etwas irritiert. War das so abgesprochen? Diesmal habe ich die besseren Argumente auf meiner Seite: Eine von ihm und mir vertretene zeitgemäße Form der Organisationsentwicklung, die auf die Beteiligung der Mitarbeiter abhebt, vertrüge sich nicht mit einem ersten Schritt, der deren Vertrauen "mißbraucht", auch wenn sie danach am Prozeß partizipieren sollen. Ich habe - vorerst? - gewonnen.

Während der Mitarbeiterbesprechung dreht sich alles um das goldene Kalb "Umsatz", dessen "edelstes" Teil ich schon bei meinem Antrittsbesuch bewundern konnte: das überdimensionale, phallusartige Umsatzbarometer im Flur. Unter dem Motto "Wir haben es geschafft" feiert die Unternehmensführung die Überschreitung des angepeilten Quartalsziels für den extern fakturierten Umsatz.

Ausgehend von meiner Arbeitshypothese habe ich mir vorgenommen, neben der Sammlung von Informationen einen Beobachtungsschwerpunkt auf solche Situationen zu legen, in denen sich Brüche zeigen zwischen dem, was ich an Verhaltensmustern erwarte und dem, was dann tatsächlich eintritt. Solche Momente falscher Antizipation verweisen entweder auf einen "cultural lag", einen blinden kulturellen Fleck in meinem Interpretationsrahmen, oder auf versteckte/offene Widersprüche im System. Jetzt stehe ich vor solch einer Situation. Anstatt sich von der frohen Botschaft anstecken zu lassen, quittieren die Mitarbeiter den gemeinsamen Geschäftserfolg mit vielsagendem Schweigen. Ich notiere: [Geschäftsführer: Da kann man bockeln<sup>2</sup>. Keiner bockelt. Nochmalige Aufforderung. Allgemeines zögerliches Pflichtbockeln.] Noch einmal während der für mich so aufschlußreichen Sitzung habe ich Gelegenheit unter dieser Rubrik zu notieren. Ich werde versuchen, den Widersprüchen im Gespräch auf die Spur zu kommen.

Ein weiteres, diesmal die Mitarbeiter bewegendes Thema ist der anstehende drastische Personalabbau. Ich frage mich, warum nicht nur die Antworten des Managements, sondern auch die Fragen der MA im Ungefähren und Diffusen bleiben. Ist es nur die Bedrückung und Angst, seine

---

<sup>2</sup> Regionalsprachliche Bezeichnung für eine in Deutschland verbreitete Sitte, Zustimmung durch Klopfen auf den Tisch kundzutun.

eigene Betroffenheit erkennen zu geben oder steht vielleicht auch der 'gezielte' Wunsch, lieber nicht so genau informiert zu werden, dahinter - nach dem Motto: Augen zu und durch, mich wird's schon nicht treffen? Auch dieser Frage werde ich auf den Grund gehen.

In bezug auf die aktuelle Unternehmenskultur drängt sich mir noch eine Frage auf: Wie gestaltet sich das "Set gemeinsamer Werte" in einer Kultur, in der die einen auf dem Absprung (Abfindungs- und gleitende Ruhestandsregelungen), andere vor dem Ausschluß aus der Gemeinschaft stehen?

Mein Feldtagebuch, das ich in den ersten Tagen immer mit mir herumtrage, bringt mir den ersten Spitznamen ein. Es ist eins dieser praktischen "chinesischen" Bücher, für wenig Geld in jeder Papierwarenhandlung zu erstehen, mit vielen leeren Seiten zwischen zwei Pappdeckeln. Ich habe mich für das kleine DIN A 6-Format mit rund 400 Seiten entschieden. Es erweist sich als äußerst praktikabel. Erstens kann man es zur Not in die Jackentasche stecken und zweitens füllen sich die Seiten ungeheuer schnell. Der Forscher fühlt sich dadurch in seiner Produktivität bestätigt. Bei so einem flüchtigen Gegenstand wie "Kultur" ist dies ein durchaus zu berücksichtigender Punkt. Als Farbe habe ich ein unscheinbares Grau gewählt. Nachdem mich der Direktor eines Morgens auf dem Gang, begleitet vom Gelächter geschätzter Kollegen mit den Worten begrüßt: "Ah, da kommt ja unser Mitarbeiter mit der Bibel", und ich danach auch noch die Bezeichnung "Herr Pfarrer" vernehmen muß, beschließe ich, die grauen Buchdeckel mit ihrem immer brisanter werdenden Inhalt den Augen (und damit dem Bewußtsein) der MA so weit wie möglich zu entziehen. Der "Herr Pfarrer" verliert sich danach "Gott sei Dank!" wieder in der Bedeutungslosigkeit.

### *5. Phase I: Einschwingen*

Die nächsten Wochen sind gekennzeichnet von meinem Bemühen, der Abteilung, für die ich arbeite, von Nutzen zu sein und gleichzeitig das Netz meiner Kontakte so engmaschig wie möglich zu knüpfen. Das einzig bedenkliche Moment in diesem Zusammenhang ist mein exorbitanter Kaffeekonsum. Ich nehme natürlich jede Einladung zum Kaffeetrinken an, weil in dieser Atmosphäre der Klatsch- und Informationsumsatz am höchsten und damit der forschungspraktische Nutzen für mich am größten ist.

Nach vier Wochen habe ich mich eingeschwungen. Hauptinformant ist mein direkter Vorgesetzter. Mit ihm verbindet mich schon jetzt ein echtes



Vertrauensverhältnis. An ihm überprüfe ich jede noch so unbedeutende MA-Information oder Einschätzung. Er ist deshalb auch der einzige, dem ich meine Doppelrolle ständig wachhalte. Auch sonst bin ich um laufendes "cross-checking" bemüht. Was mir der eine sagt, unterbreite ich dem nächsten mit dem Zusatz: "Ich habe gehört, daß. . ." oder: "Soweit ich weiß. . .", oder auch: "Meiner Einschätzung nach. . ." Keine Antwort hat für mich zuerst einmal mehr Gewicht als eine andere. Ich verfare nach dem für mich durchaus wissenschaftsfähigen Prinzip: "Die Wahrheit ist der Schnittpunkt aller unabhängigen Lügen". Ich habe die Firmensprache und unzählige Kürzel leidlich gelernt und streue sie in die Unterredungen mit relativer Selbstverständlichkeit ein. Ich entwickle einen eigenen Standpunkt zu aktuellen Firmenfragen und vertrete ihn auch. Ich habe den Eindruck, daß ich als temporäres Mitglied der Gemeinschaft akzeptiert bin. Dafür gibt es Indizien. Ich werde nicht nur zum Kaffee eingeladen, sondern werde auch schon mal um Rat gefragt oder in Witzeleien miteinbezogen. Auch partizipiere ich gelegentlich an gemeinsamen Freizeitaktivitäten. Mit Herrn A und Frau B gehe ich nach Feierabend in die Sauna, mit Manager C und Dozent D verbindet mich ein denkwürdiges Weinbesäufnis in der Gegend von Bordeaux, mit meiner direkten Führungskraft spiele ich einmal die Woche Badminton. Nur bei den gelegentlichen Managementmeetings fällt noch auf, daß meinem Praktikantenstatus etwas Besonderes anhaftet. Natürlich genieße ich im Stillen diesen Sonderstatus. Ich bin ja nicht der einzige Praktikant hier.

## *6. Die erste Krise*

Fünf Wochen sind verstrichen. Ich komme gerade von einem interessanten Disput zweier MA über die Situation der Firma. Verzweifelt suche ich nun nach meinem grauen Buch, um das für mich Wesentliche zu notieren. Es liegt unter einem Stapel Bücher und Papieren, die ich am Wochenende noch hastig vom Schreibtisch geräumt habe, falls der von jemand anderem genutzt werden sollte. Mit Schrecken stelle ich fest, daß ich seit einer geschlagenen Woche kein einziges Wort mehr hineingeschrieben habe. Liegt es an mangelnder Selbstdisziplin? An fehlender Motivation? Hat sich nichts Besonderes mehr ereignet?

Ich lasse die Begegnungen der vergangenen Woche Revue passieren. Ja, ich war Kaffeetrinken mit den anderen. Aber ich ging Kaffeetrinken, weil ich Lust hatte, meine Arbeit zu unterbrechen und über dies und das zu tratschen, nicht aber, um die Ohren zu spitzen und Insider-Informationen zu sammeln.

Ich ging zum gemeinsamen Saunabad, weil ich in der Sauna entspannen wollte, nicht schweißtreibender Gespräche wegen. Ich gehe regelmäßig Badminton spielen, um meinen Vorgesetzten endlich einmal zu schlagen. Ich arbeite mit Begeisterung in unserer kleinen Projektgruppe an geeigneten Marktstrategien und einem neuen Dachprospekt, weil ich gute Arbeit leisten will. Die motivationalen Vorzeichen haben sich umgekehrt. Unmerklich habe ich begonnen, in dieser Kultur zu leben und mir meinen Alltag darin so gut und befriedigend wie möglich einzurichten. Was bei meiner Feldforschung in Afrika nie die Frage war, hier ist es passiert: Ich fühle mich als Teil der Kultur. Aber stimmt das auch?

Eine flagrante Tabuverletzung, die mir durch die bruske Reaktion dreier MA auf ein von mir gezeigtes Verhalten bewußt wird, und die mir mein Manager genüßlich aufs Brot schmiert, zeigt mir, daß ich nicht genügend von der Kultur verstehe, um mich zwanglos in ihr zu bewegen. Irgendwie ärgert mich das. Andererseits bin ich an einem Punkt angelangt, wo Beobachtung und Zuhören, Staunen, mich wundern und Aufschreiben sowie das Eingebundensein in Alltagsaktivitäten in keinem Verhältnis mehr zu dem Zugewinn an Information steht. Ich bin der Kultur zu nahe gekommen. Zeit für die Phase II.

### *7. Phase II: Das strukturierte Gespräch*

Auf dem Organigramm markiere ich alle MA, zu denen sich in den letzten Wochen eine Arbeitsbeziehung oder ein persönlicher Kontakt entwickelt hat. Ich komme auf 28 Personen. Das ist gut die Hälfte der hier im Haus Arbeitenden. Ich nehme mir vor, für die geplanten Interviews mindestens drei MA aus jeder Abteilung sowie den jeweiligen Manager herauszunehmen, dazu die Geschäftsleitung; das macht zwischen 16 und 20 Gesprächstermine.

Aus den über 120 beschriebenen Seiten meines Feldtagebuches kristallisieren sich für mich 'Themen' heraus, die in der Luft liegen, ob man nun offen oder hinter vorgehaltener Hand darüber spricht. Den Plan für offene, völlig unstrukturierte Interviews in der schon bisher gepflegten Kaffeehausatmosphäre lasse ich fallen, weil dies gegenüber dem bisherigen Vorgehen keine Verdichtung bedeuten würde. Auch die Idee mit dem Beobachtungsprofil/Gesprächsleitfaden für Praktikanten habe ich inzwischen aus methodischen, rechtlichen und zeitlichen Bedenken aufgegeben. Dabei richten sich die methodischen Vorbehalte gegen die Validierbarkeit von Beobachtungen, an denen ich nicht beteiligt war. Ich kann unmöglich die

"Mitbeobachter" so eichen, daß ich ihre Aussagen mit genügend großer Sicherheit mit den meinen vergleichen kann. Dazu bedürfte es eines Ansatzes, wie er z.B. der Idee des Rapid Organizational Appraisal<sup>3</sup> zugrundeliegt, in stetig wechselnden Teams, die sich regelmäßig untereinander austauschen und neu 'justieren'. Ich würde mich sonst methodisch auf dasselbe Glatteis begeben, auf dem auch schon Wallraff in "Ganz unten" ausgerutscht ist. Meine rechtlichen Bedenken betreffen Fragen der Genehmigung solcher Beobachtungen in anderen Unternehmenszweigen, die damit verbundene Zeitproblematik ist offensichtlich. Den Vorteil des möglichst non-direktiven Charakters der Interviews möchte ich mir aber erhalten. Wie verdichte ich also Gespräche ohne sie zu sehr zu strukturieren?

Der Schlüssel liegt in den Themen, die ich geortet und in meinem grauen Buch gehortet habe, und die unter der Überschrift "Was die MA bewegt" zusammengefaßt werden könnten. An der geeigneten Methode arbeite ich am Wochenende.

### *8. Ein Zwischenfazit*

Die Kultur hat es mir außerordentlich leicht gemacht. Ich weiß nicht, ob es an den netten Kollegen, meiner in aller Bescheidenheit schon früher gerühmten Fähigkeit soziale Netze zu knüpfen oder an einer zufälligen Verkettung glücklicher Umstände liegt. Ich bin bei meinen Versuchen, der Firmenkultur näher zu kommen, auf keine nennenswerten Widerstände gestoßen. Ganz im Gegenteil. Das Ausmaß an Offenheit und Mitteilungsbedürfnis war geradezu frappierend. In den ersten Interviews frage ich mich manchmal, ob das anfänglich ins Spiel gebrachte Bild des Pfarrers/Beichtvaters nicht doch gewisse Berechtigung hatte.

Ganz entscheidend war bisher die Unterstützung durch meinen "Torwächter" (Mentor), der mir nicht nur Türen geöffnet hat, sondern bisher auch meine Aktivitäten vorbehaltlos unterstützt. Hier könnte sich ein Interessenskonflikt auftun. Als eine der tragenden Figuren der Firma muß mögliche Kritik an der Organisation auch seine Rolle betreffen. Andererseits verdanke ich ihm den Freiraum, den ich bisher genossen habe.

Mit dem Begriff "Organisationskultur" und seinen aus dem Studium von "Stammes" kulturen abgeleiteten Operationalisierungsversuchen kann ich

---

<sup>3</sup> Vgl. Kievelitz, Uwe und R.-D. Reineke, 1991, Feldforschung als Methode zur Erfassung von Organisationskulturen, in Aßmann G., Backhaus, K., Hilker, J. (Hrsg.), Deutsch-deutsche Unternehmen, ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart.

immer weniger anfangen. Kategorien wie "Ritual", "Mythen", "Tabus", "Statussymbole" verblassen vor dem Innovationsdruck, dem Firmen in der heutigen Situation rasch wechselnder Marktbedürfnisse ausgesetzt sind. Unternehmen, die hier noch ihre Traditionalität um ihrer kulturellen Identität willen verteidigen, taugen bald nur noch für historische Untersuchungen. Ausnahmen bestätigen die Regel. Die Konkurrenzsituation am Weltmarkt und die damit verbundene Beschäftigungsunsicherheit, die launischen Märkte und die dadurch erforderliche Reorganisationsgeschwindigkeit der Unternehmen, verkürzte Produktentwicklungszeiten und die prinzipielle Austauschbarkeit vieler Produkte, der Zwang zur Diversifizierung und Globalisierung und die damit gekoppelte Gemischtwarenmertalität heutiger trans- und multinationaler Großkonzerne, die immer totalere Unterwerfung der Zuliefererindustrie unter das Diktat eben dieser Konzerne sowie die dramatische Verringerung der Halbwertszeit des Wissens - sie alle konterkarieren den Versuch, einigermaßen dauerhafte Äußerungen gelebter Unternehmenskultur zu erfassen - von dem allgemeinen Wertewandel und der Werteppluralität der umgebenden Gesellschaft gar nicht zu reden. Die "gemeinsam akzeptierte Realitätsinterpretation" - im Sumpf ineinanderlaufender Unternehmensidentitäten und allseitiger Verflüchtigung unverwechselbarer Eigenschaften und geteilter Realitäten kann ich sie nicht mehr finden. Kein Wunder, daß von der viel beschworenen "Corporate Culture" letztlich auf der operationalen Ebene oft nur noch das "Corporate (Produkt)-Design" übrig- und für die Unternehmen auch wichtig bleibt.

Denn die Gegenstände bieten sich inmitten einer rasenden und alles versprudelnden Zeit als Halteschlaufen an, die Geschichte für einen Moment stillzustellen; und die Objekte dienen sich als Ersatz an für all die täglich verausgabte Arbeit, sie sind der Lohn der Taten. Und zwar nur sie, da sie an die Welt der Erfahrungen und der Wahrnehmungen erinnern, während sich die Realität in Telekommunikation und Mikroelektronik, in Simulation und Software aufzulösen beginnt. (Michael Erlhoff).<sup>4</sup>

Da ich den Versuch, Unternehmenskultur als Managementinstrument zu manipulieren, für so schädlich wie ideologisch fragwürdig halte, ließe das Ganze nur auf eine Sensibilisierung der Manager hinaus, ihre "symbolische Richtlinienkompetenz" in eine Richtung zu nutzen, die der Desorientierung

---

<sup>4</sup> Erlhoff ist Geschäftsführer des Rats für Formgebung in Frankfurt. Er hat diese Sätze in einem durch seine kultursoziologischen Einsichten beeindruckenden Artikel in dem von Richard Bachinger herausgegeben Buch "Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg" ausgesprochen (1990: 56).

und Abwehrhaltung von Mitarbeitern gerade in Zeiten der Rezession konkrete Visionen und Strategien entgegensetzt, die durch Offenheit und Glaubwürdigkeit ein vertrauensvolles Klima schafft, das es dem Mitarbeiter ermöglicht, auch auf eine mögliche ungewisse Zukunft flexibel und mit eigenen Antworten zu reagieren und nicht wie das Kaninchen auf die Schlange zu starren. Das allerdings wäre ein Schritt zu einer neuen Management-Kultur.

Was bleibt? Die Gewißheit, daß ich als sensibler und empathiefähiger teilnehmender Beobachter das, was die Mitarbeiter und damit letztlich das Unternehmen "bewegt", in einer Tiefe ausloten kann, wie sie mit anderen Methoden kaum zu erreichen wäre. Wenn es gelingt, die betrieblichen Triebkräfte mit den geeigneten methodischen Instrumenten auf eine intersubjektiv nachvollziehbare, Einseitigkeit und eigene Bewertungen weitgehend vermeidende Basis zu stellen, ist Teilnehmende Beobachtung für die Analyse einer Organisation das geeignete Instrument. In meinem Fall arbeite ich noch daran.