

UNTERSUCHUNGEN  
ZUR WIRTSCHAFTS-, SOZIAL- UND TECHNIKGESCHICHTE

Band 19

Clemens Wischermann, Peter Borscheid  
und Karl-Peter Ellerbrock (Hg.):



**Unternehmenskommunikation  
im 19. und 20. Jahrhundert**  
Neue Wege der Unternehmensgeschichte

GESELLSCHAFT FÜR WESTFÄLISCHE WIRTSCHAFTSGESCHICHTE E. V.  
DORTMUND 2000

Irene Götz

ERZÄHLUNGEN ALS INDIKATOREN FÜR UNTERNEHMENSKULTUR.

ZUR ETHNOGRAPHIE INNERBETRIEBLICHER KOMMUNIKATION IN EINEM MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Was kann eine Ethnographie gegenwärtiger innerbetrieblicher Kommunikation leisten, welche Aspekte des weit gespannten Begriffes „Kommunikation“ kann sie überhaupt erfassen? Die Beschäftigung mit diesen allgemeinen Fragen setzt zunächst voraus, ein Rahmenkonzept vorzustellen, auf dessen Basis ethnographische Ansätze arbeiten, wenn sie in den letzten Jahren zunehmend auch auf das Forschungsfeld „Wirtschaftsunternehmen“ angewendet werden. Im folgenden Beitrag wird mit der Kategorie „Unternehmenskultur“ erstens ein solches mögliches Rahmenkonzept aus kulturwissenschaftlicher Sicht<sup>564</sup> vorgestellt und anschließend, zweitens, ein diesem gemäß ethno-graphischer Forschungsansatz kurz skizziert. Dieser soll dann drittens anhand von empirischen Beispielen aus einem Münchner mittelständischen Unternehmen konkretisiert werden. Hier wird für den Fall einer Großbäckerei mit Filialsystem gezeigt, wie mit dem Erzählverhalten des Verkaufspersonals ein „merkmalhafter“ Bereich der „informellen“ innerbetrieblichen Kommunikation<sup>565</sup> als ein möglicher Indikator für „Unternehmenskultur“ dienen kann. So spiegeln z.B. Erzählungen über Kunden und Vorgesetzte gelebte Einstellungen gegenüber offiziellen betrieblichen Wertvorstellungen; sie kommentieren auf einer inoffiziellen Ebene das Funktionieren von Hierarchien und Arbeitsbeziehungen, geben Einblick in die facettenreiche betriebliche Lebenswelt, wie sie sich zum Teil mit und wegen den offiziellen Firmengrundsätzen (oder bisweilen auch gegen dieselben gerichtet) entwickelt hat.

---

564 Unter Kulturwissenschaften werden im Folgenden die Fächer Volkskunde/Europäische Ethnologie/Empirische Kulturwissenschaft und Völkerkunde sowie (US-amerikanische) Kulturanthropologie zusammengefaßt, die in den letzten Jahren – in den USA bereits seit einigen Jahrzehnten – mit ethnographischen Methoden begonnen haben, Unternehmen zu erforschen. Zu einem Forschungsüberblick über diese explizit oder implizit den Kulturbegriff zugrundeliegenden Arbeiten siehe Irene Götz: Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht, (=Münchner Beiträge zur Volkskunde, 19), Münster/New York/München/Berlin, hier S. 23-35.

565 Unter *informeller* Kommunikation wird der Teil der Kommunikation am Arbeitsplatz verstanden, der nicht unmittelbar im Arbeitszweck aufgeht. *Merkmalhafte* Kommunikation läßt sich nach der US-amerikanischen Performanzforschung von der gewöhnlichen *merkmallosen* Alltagskommunikation dadurch unterscheiden, daß bestimmte „Marker“ zu erkennen geben, daß nun eine eingeschlossene, feste topische Form der Kommunikation folgen wird, z.B. eine Erzählung, die etwa mit dem einleitenden „Marker“ beginnt: „da habe ich doch folgendes erlebt“. Siehe bes. Dan Ben-Amos/Kenneth Goldstein (Hg.): Folklore, Performance and Communication, The Hague, Paris 1975. Um es gleich vorweg zu nehmen, mit den methodischen Möglichkeiten des ethnographischen Ansatzes, dem Nachschreiben, Mitstenographieren oder mit Hilfe von Tonbandaufzeichnungen von Kommunikation während einer teilnehmenden Beobachtung im natürlichen Lebenskontext der Probanden, sind nur solche aus der Flut endloser Kommunikation eindeutig abgrenzbare Formen direkt dokumentierbar.

## 1. Unternehmenskultur

In den USA wurden Ende der 1970er Jahre die Konzepte „corporate identity“ und „corporate culture“ zunächst in den Managementwissenschaften populär.<sup>566</sup> Spätestens seit der deutschen Übersetzung des Bestsellers von Peters und Waterman „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“<sup>567</sup> Mitte der 1980er Jahre kursieren diese Konzepte, zumeist unter dem Begriff „Unternehmenskultur“, auch im deutschsprachigen Raum und sollen Theorie und Praxis des Managements bereichern.<sup>568</sup> Die Gründe für die plötzliche Popularität von Kultur-Konzepten bei der Erklärung von Unternehmensstrategien und Führungstechniken lagen in gesellschaftlichen Veränderungen wie der viel zitierten „Sinnkrise“, die sich in modernen Gesellschaften zunehmend ausbreitete, der sogenannten „dritten industriellen Revolution“, die durch die globale Kommunikationsvernetzung und die neuen high-tech-Möglichkeiten ausgelöst wurde, sowie der „japanischen Herausforderung“, dem Siegeszug japanischer Produkte auf dem Weltmarkt und der damit erfolgten Neubewertung des erfolgreichen, am Kollektiv orientierten japanischen Managementstils. Parallel dazu begannen einige Managementwissenschaftler in den USA von einem Paradigmenwechsel in den Wirtschaftswissenschaften zu sprechen, womit eine verstärkte Hinwendung zu qualitativen Methoden und interpretativen Theorieansätzen sowie eine Neubewertung der Position des Menschen als dem Zentrum wirtschaftlichen Handelns gemeint ist.<sup>569</sup>

566 Vor allem seit den Veröffentlichungen von Terence Deal/Allan A. Kennedy: *Corporate Culture*, Menlo Park u.a. 1982; William G. Ouchi: *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading 1981; Richard T. Pascale/Anthony G. Athos: *The Art of Japanese Management*, New York 1981; Thomas J. Peters/Robert H. Waterman: *In Search of Excellence*, New York 1982.

567 Das Buch ist erschienen in Landsberg 1984.

568 So kann man im *manager magazin* 8 (1989) unter dem Titel „Zwischen Totem und Tabu“ lesen, daß „Psychologen und Völkerkundler heute zu Management by Rituals (raten)“, denn „die heilsame Macht der Gewohnheit soll den Betrieb befrieden und einen Kreativitätsschub auslösen.“ Unter dem Titel „Gerüpft trotz aller Rituale“ erfährt man im *Management Wissen* 8 (1988), daß „der Manager von heute auch Wert auf Kultur“ legt, „sich sogar von den Mythen und Tabus exotischer Stammeskulturen inspirieren“ läßt, mit deren Häuptlingen er gemeinsam hat, daß er Kultur beispielhaft vorleben muß.

569 Das programmatische Werk einer neuorientierten US-amerikanischen Managementwissenschaft stammt von Louis R. Pondy u.a. (Hg.): *Organizational Symbolism*, Greenwich 1983. Weitere wichtige Arbeiten dieser Richtung z.B. Deal/Kennedy, *Corporate Culture*; Edgar E. Schein: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1986. Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit diesen Ansätzen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht siehe Ulrike E. Berger: *Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration*, in: Walter Müller-Jentsch (Hg.): *Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?*, München 1993, S. 11-38; Erhard Dülfer: *Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. Eine Einführung in die Diskussion*, in: ders. (Hg.): *Organisationskultur*, Stuttgart 1988, S. 2-17; Mark Ebers: *Organisationskultur. Ein neues Forschungsprogramm?*, Wiesbaden 1985; Peter Ulrich: „Symbolisches Management“. Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur, in: Charles Lattmann (Hg.): *Die Unternehmenskultur*, Heidelberg 1990.

In den Wirtschaftswissenschaften existieren zwei unterschiedliche Auffassungen von Unternehmenskultur.<sup>570</sup> Während die einen Kultur als Variable sehen, d. h. als eine von vielen Einflußgrößen für das Managementgeschehen,<sup>571</sup> verstehen die anderen Kultur als „root metaphor“, also letztlich als grundlegendes Modell, von dem alle anderen Einflußgrößen abhängig sind.<sup>572</sup> Beide Ansätze gleichen sich aber trotz aller Unterschiede in ihrer Anwendungsorientierung: Kultur gilt als Konzept zur Steuerung oder zumindest Beeinflussung wirtschaftlicher Vorgänge und letztlich als Mittel zur Produktivitätssteigerung.<sup>573</sup> Hierin liegt ein wesentlicher Unterschied zum kulturwissenschaftlichen Begriff von Unternehmenskultur, der eine rein heuristische Kategorie darstellt.

Unternehmenskultur ist aus Sicht der Kulturwissenschaften nur als ein lockerer Verständigungsbegriff anzusehen, der zunächst nicht mehr und nicht weniger besagt, als daß ein Wirtschaftsunternehmen ein Feld ist, in dem kulturelle Phänomene zu beobachten sind. Kulturwissenschaftliche Forschung fragt nicht in erster Linie, wie meist die Wirtschaftswissenschaften oder die Managementpraxis, ob ein Unternehmen eine Kultur hat, ob diese gut oder schlecht, passend oder unpassend, stark oder schwach, ob sie als Führungsinstrument geeignet ist, ob ein Unternehmen eine neue, andere oder überhaupt eine Kultur benötigt. Im kulturwissenschaftlichen Verständnis gilt ein Unternehmen als ein mit Hilfe qualitativer Feldforschungsmethoden beschreibbares gesellschaftliches Subsystem, in dem Arbeitsnormen gesetzt, Berufsprofile vermittelt, Wertvorstellungen und habitualisiertes Verhalten gepflegt sowie offizielle Sinnkonstrukte, wie z.B. das „corporate image“, zur symbolischen Überhöhung der betrieblichen Wirklichkeit entwickelt und durch entsprechende Medien verbreitet werden (z.B. durch Hauszeitungen, Werbebroschüren, Arbeitsverordnungen). Dies alles geschieht in der stetigen Auseinandersetzung mit der außerbetrieblichen Welt, die in einer Wechselbeziehung mit der Betriebskultur steht.

Ein Wirtschaftsbetrieb ist oder erscheint aus kulturwissenschaftlicher Sicht als eine Kultur insofern, als kulturelle Ausdrucksformen die alltägliche Arbeitswelt bestimm-

570 Zu grundlegenden theoretischen Positionen siehe Edmund Heinen: *Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre*, in: ders. (Hg.): *Unternehmenskultur*, München/Wien 1987, S. 1-48; Sonja Sackmann: *Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur*, in: Lattmann, *Unternehmenskultur*.

571 Siehe z.B. Edmund Heinen/Peter Dill: *Unternehmenskultur. Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 56 (1986), S. 202-218; sowie die Autoren in Heinen, *Unternehmenskultur*.

572 Z.B. Deal/Kennedy, *Corporate Culture*; Jean-Marcel Kobi/Hans A. Wüthrich (Hg.): *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*, Landsberg 1986; Linda Smircich: *Organizations as Shared Meanings*, in: Louis R. Pondy (Hg.): *Organizational Symbolism*, Greenwich 1983, S. 55-65; siehe zum Konzept der „root metaphor“ ausführlich und kritisch Mats Alvesson: *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge 1993.

573 Die sich in die Diskussion seit den 1990er Jahren einmischenden Volks- und Völkerkundler wiesen immer wieder darauf hin, daß „Management-by-Culture“ ein Wunschdenken ist, bei dem die „Wunderdroge“ Kultur, „mit deren Hilfe sich ungelöste Probleme plötzlich ‚wegzaubern‘ ließen“, überschätzt wird. Siehe z.B. Sabine Helmers: *Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung*, in: Meinolf Dierkes/Lutz von Rosenstiel/Ulrich Steger (Hg.): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*, Frankfurt./New York 1993, S. 147-148, hier S.178ff.

men. Solche kulturellen Ausdrucksformen sind auf der offiziellen, d.h. vom Betrieb gewollten Ebene z.B. Gründungsmythen („Hofbäckerei seit 1331“), Visionen („wir wollen durch eine natürliche Produktion zur Erhaltung der heimischen Umwelt beitragen“), Rituale (z.B. die Ehrung langjähriger Mitarbeiter), mit symbolischer Bedeutung aufgeladene Produkte („Bauernbrot“ wird zum Sinnbild regionaler Backtradition stilisiert) oder einheitlich gestaltete Arbeitsplätze, die einen einheitlichen Arbeitsstil, entsprechend normierte und hochrationalisierte Arbeitsverfahren, gewährleisten sollen. Kulturelle Ausdrucksformen sind des Weiteren auf der inoffiziellen Ebene z.B. in festen Formen überlieferte Erzählungen („der schlimmste Kunde“), Stereotypen („die faulen türkischen Kollegen“), Ideologien („unser Brot verkauft sich von alleine zu jedem Preis“) und andere überlieferte sprachliche Kommentierungen der Arbeitswelt oder auch abteilungs- und geschlechtsspezifische Kommunikationsstile und Interaktionsformen. Ein Unternehmen ist ferner als eine Kultur zu verstehen, weil es kollektive Identitäts- und Gemeinschaftsangebote konstruiert und mittels Medien oder in institutionalisierten Kontexten, z.B. auf Betriebsfeiern oder Mitarbeiter-Schulungen, tradiert (z.B. „wir sind ein Familienunternehmen“ oder „wir sind gleichzeitig ein traditionsbewußt-bayerisches und modernes ökologisches Unternehmen“).<sup>574</sup>

Kultur soll bei solchen Beschreibungen nicht – wie vielfach in den Wirtschaftswissenschaften und auch in der alten kanonorientierten Volkskunde<sup>575</sup> – als Konglomerat aus isolierten Einzelindikatoren, wie z.B. Ritualen, Tabus, Firmengründungsmythen, Geschichten, Stereotypen, Ideologien etc., aufgefaßt werden, sondern mit Clifford Geertz<sup>576</sup> als ein komplexes Bedeutungsgewebe, in dem einzelne Bestandteile nur aus ihrer Vernetzung mit dem Ganzen verstanden werden können. Der Begriff Unternehmenskultur, wie er hier verwendet wird, schließt bei dieser holistischen Betrachtungsweise jedoch die „Gemeinschaftsrhetorik“ aus, die bei den im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs verwendeten Begriffen „corporate culture“ und „corporate identity“ vielfach mitschwingt.<sup>577</sup>

Unternehmenskultur meint aus volks- und völkerkundlicher Sicht ganz allgemein gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der internen und externen betrieblichen

574 Die hier angeführten Beispiele zu kulturellen Ausdrucksformen entstammen der Monographie über die Unternehmenskultur einer Großbäckerei (mit im Jahr 1993 rund 700 Beschäftigten und 90 Verkaufsfilialen), siehe Götz, Unternehmenskultur.

575 Dazu z.B. Hermann Bausinger: Neue Felder, neue Aufgaben, neue Methoden, in: Isaac Chiva/Utz Jeggle (Hg.): Deutsche Volkskunde – Europäische Ethnologie. Zwei Standortbestimmungen, Frankfurt/M. 1987, S. 326-344, hier S. 338ff.

576 Clifford Geertz: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt/M. 1987.

577 Siehe hierzu Gertraude Krell: Organisationskultur – Renaissance der Betriebsgemeinschaft?, in: Erhard Dülfer (Hg.): Organisationskultur, Stuttgart 1988, S. 114-126. Sie weist auf Ähnlichkeiten zwischen den „corporate culture“-Ideen und der „Betriebsgemeinschafts“-Idee hin, die sich in den 1920er Jahren in Deutschland aus einer romantischen Reaktion auf die Probleme der modernen Industriegesellschaft herausbildete und die dann später als „Krönung der nationalsozialistischen Arbeitsidee“ einen wesentlichen Bestandteil der „Volksgemeinschaft“ darstellte. – Wenn im Folgenden der Begriff „corporate image“ verwendet wird, dann geschieht dies von einer Metaebene aus, um die mit ihm im konkreten Fall verbundenen Wertvorstellungen zu dekonstruieren.

Welt entstehen, die zweitens die Wahrnehmungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen prägen, drittens in symbolischer Form existieren und viertens als betriebliche Traditionen weitervermittelt werden, wobei diese in ihrer jeweiligen Aktualisierung Transformationen durchleben. Unternehmenskulturen sind industrielle Subkulturen innerhalb größerer kultureller Systeme, sie prägen sich je nach Branche, Lage, Organisation, Geschichte und Umfeld eines Betriebes unterschiedlich aus. Die Unternehmenskultur hat verschiedene, miteinander verwobene Ebenen, die sich aus den unterschiedlichen Perspektiven und Orientierungen ihrer Mitglieder ergeben. Es gilt zu unterscheiden: erstens zwischen der Betrachtung der Kultur, wie sie von oben, von der Unternehmensführung her, und von unten, aus der Perspektive der Angestellten und Arbeiter, gesehen wird. Zweitens erschließt sie sich in zwei komplementären Dimensionen: zum einen aus der ethischen Perspektive (von außen) und zum anderen aus der emischen Perspektive (von innen).

Für die Erforschung von Unternehmenskultur stellt ein besonderes Problem dar, daß nur ein geringer Teil des Kulturellen offenliegt, wie etwa die offiziellen betrieblichen Grundsätze und Normen, die z.B. als „Firmenphilosophie“ schriftlich fixiert sowie im Erscheinungsbild des Betriebes meist direkt umgesetzt sind und entsprechend von den Beschäftigten (oder auch zum Teil Kunden) mehr oder weniger genau formuliert werden können. Dagegen betrifft die inoffizielle, verdeckte Kultur, gewissermaßen die Ebene unterhalb der sichtbaren Spitze eines „Eisbergs“, mit dem als Modell Unternehmenskultur häufig verglichen wird,<sup>578</sup> den Bereich der Werte, Einstellungen und Gewohnheiten der Betriebsangehörigen. Da es sich hier um meist nicht reflektiertes „Alltagswissen“ (siehe dazu gleich unten) handelt, läßt es sich vom Ethnographen nur zum Teil und nur bruchstückhaft abfragen. Die Routinen und handlungsleitenden Werte sind meist nur aus einer Außenperspektive und nur indirekt durch das zu beobachtende Verhalten oder z.B. auch durch die Interpretation von Arbeitererzählungen in ihrem natürlichen lebensweltlichen Kontext erschließbar. Diese Wertvorstellungen, z.B. die Arbeit beeinflussende Geschlechterrollenverständnisse oder Auffassungen davon, wie stark hierarchisch Arbeit organisiert sein soll, bauen ihrerseits auf generelleren gesellschaftlichen Basisannahmen auf, die gewissermaßen den tief unter der sichtbaren Oberfläche liegenden Grund des Eisbergs bilden. Dies sind etwa regional- oder nationalkulturelle Vorstellungen darüber, wie getrennt die beiden Geschlechter im Alltag agieren sollten, wie gleich sie zu behandeln sind, wie groß die Machtdistanz in einer Gesellschaft ausgeprägt sein sollte etc.

Aus all diesen Überlegungen folgt, daß ein wesentlicher Bestandteil von Unternehmenskultur die betriebliche Lebenswelt ist. Unter „Lebenswelt“ soll die Alltagspraxis verstanden werden, die sich aus dem selbstverständlichen und traditionellen Wissen,

578 Die Spitze des „Eisbergs“ zeigt außerdem Artefakte, Technologien, Produkte und die auf den ersten Blick identifizierbaren Kommunikationsmuster wie z.B. Begrüßungsrituale, Medien und (ästhetische) Formen, mit bzw. in denen diese Ebene der Kultur kommuniziert wird, sind z.B. das Firmenlogo, die Architektur und Einrichtung der Firma, Informationsbroschüren, offizielle Sprachregelungen, aber auch institutionalisierte Anlässe wie Betriebsjubiläen, Firmenfeiern oder interne Schulungen. Diese offizielle Kultur läßt sich im Vergleich zu den tieferliegenden Ebenen leichter gestalten, strategisch planen und aktiv verändern. Siehe zu diesem Modell insbes. den Managementwissenschaftler Edgar A. Schein, Organizational Culture.

Handeln und Erleben der interagierenden Subjekte konstituiert.<sup>579</sup> Die „konkrete historische sozio-kulturelle Lebenswelt“ wird vom „Alltagsdenken“ beherrscht, das aus der Innenperspektive der Lebenswelt als „gesichert und gesellschaftlich bewährt“ erlebt wird.<sup>580</sup> Das „Alltagsdenken“ beruht auf „jenem Wissen, welches das Verhalten in der Alltagswelt reguliert“ und welches die Alltagswelt als sinnhaft und damit begreifbar erscheinen läßt.<sup>581</sup> Alltagswissen und Alltagsdenken in Industriebetrieben sind zentrale Dimensionen von Unternehmenskultur, die sich demnach erstens nur über die subjektiven Interpretations- und Handlungsweisen verstehen läßt und zweitens nur im historischen, soziokulturellen Kontext, in dem diese subjektiven Interpretations- und Handlungsweisen geschehen, rekonstruiert werden kann. Im Mittelpunkt der Untersuchung von Unternehmenskultur steht daher der einzelne Beschäftigte des Betriebes. Er ist die Schnittstelle der kulturellen Dynamik, die sich aus der Vernetzung von gesellschaftlichem und generellem (national-)kulturellen Kontext, betrieblicher subkultureller Muster und individueller Interpretations- und Handlungsweisen ergibt. Das betriebliche Alltagshandeln, -denken und -wissen muß aus der Perspektive einzelner Interaktionsteilnehmer, der Informanten, ethnographisch beschrieben werden; ihre Interpretationen der Gesamtsituation des Betriebes und des betrieblichen Alltags nachzuvollziehen und zu verstehen, ist die herausragende Forschungsaufgabe.

## 2. Kulturwissenschaftliche Betrachtungsperspektive: der ethnographische Ansatz

Die Ethnographie eines Industriebetriebes basiert vor allem auf teilnehmender Beobachtung: auf der Teilnahme am Betriebsalltag in verschiedenen Rollen und Funktionen, etwa als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter auf Zeit, möglichst auch auf der Teilnahme am außerbetrieblichen Leben einzelner Betriebsangehöriger. Ethnographie bedeutet zum anderen, Gespräche mit Beschäftigten zu führen, so wie sie sich im Arbeitsalltag oder auch nach der Arbeit ergeben. Je nach Fragestellung und Situation wird es sich dabei eher um teilstrukturierte Interviews oder eher um offene, informelle Gespräche handeln. Wichtig ist es, die Kontakte zu einzelnen Beschäftigten zu vertiefen und „geeignete“ Informantinnen und Informanten auszuwählen, sobald eine gewisse Vertrautheit mit dem Betrieb hergestellt ist. Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß Feldforschung grundsätzlich eine offene, nicht formalisierbare Methode darstellt, die sich das Prinzip des Zufalls zunutze machen muß. Sie basiert auf der subjektiven Wahrnehmung der Forscherin<sup>582</sup> von nicht immer vorab festlegbaren Ausschnitten der Welt, die sie betritt. Die Auswahl der Informantinnen und Informanten und die Gespräche mit ihnen sind deshalb nur begrenzt planbar. Meist verändern und relativieren sich ohnehin in der Wirklichkeit des Feldes die ersten Annahmen und die anfänglichen Fragen. Feldforschung dient nicht in erster Linie dazu, vorab entwickelte Soll-Vorstellungen zu belegen, sondern dazu, Hypothesen über ein Feld im Prozeß des empirischen Arbeitens

induktiv zu entwickeln.<sup>583</sup> Feldforschung baut außerdem wesentlich auf der Sensibilität und Geschultheit der Forscherin für kulturelle Phänomene auf, d. h. auf deren Hintergrundwissen, in welchen Zusammenhängen, in welchen Erscheinungen sich „Kultur“ offenbaren kann.<sup>584</sup> Denn die Kulturwissenschaften verfügen über ein „set of assumptions about ‚culture‘ as a master concept in terms of which human behavior is broadly explainable“.<sup>585</sup> Dieses bildet neben den methodischen Erfahrungen in der teilnehmenden Beobachtung und dem durch die interkulturelle Perspektive erweiterten Blick das besondere Kapital der Kulturwissenschaften. Sie können somit andere – z.B. betriebswirtschaftliche, sozialwissenschaftliche oder auch historische – Perspektiven auf ein Wirtschaftsunternehmen sinnvoll ergänzen und erweitern.<sup>586</sup>

Eine weitere – erkenntnistheoretische – Voraussetzung für das Funktionieren der Feldforschung führt in das Zentrum des Verständnisses von Unternehmenskultur. Ethnographie, wie sie in den traditionellen Arbeitsfeldern der Kulturwissenschaften erprobt wurde, basiert auf der grundsätzlichen Distanz der Forscherin zu ihrem Feld. Sie begibt sich als Außenstehende in ein ihr zunächst fremdes soziokulturelles Gefüge, dessen innere Organisation, dessen Wertorientierungen, Normen, Bräuche und Rituale sie gleichsam in einer zweiten Sozialisation und Enkulturation, eben durch ihre Teilnahme, lernen muß. Indem die Forscherin einer fremden Kultur zunächst aus der Distanz des Außenstehenden begegnet und sie mit der eigenen, ihr vertrauten Kultur vergleicht, wird für sie die neue Kultur – aus der Differenz zur eigenen – versteh- und beschreibbar. Ein Wirtschaftsunternehmen mit den Methoden der Feldforschung zu beschreiben, setzt, wie oben ausgeführt, voraus, daß ein Betrieb in gewisser Weise eine eigene Subkultur innerhalb der größeren nationalen und regionalen Kultur ist. Dann läßt er sich von einer Forscherin als einer zunächst außenstehenden Beobachterin mit „fremden Augen“ aus der etischen, d.h. der Außenperspektive darstellen. Dadurch, daß die Forscherin durch ihre Teilnahme am Betriebsalltag zunehmend mit den Werten und Vorstellungen der Betriebsangehörigen vertraut wird, kann sie mit der Zeit auch verschiedene emische Sichtweisen, d. h. Innenperspektiven auf den Betrieb, einnehmen.<sup>587</sup>

Feldforschung ist grundsätzlich als eine Form wechselseitiger, gleichwertiger Kommunikation zu konzeptionalisieren,<sup>588</sup> bei der auf jeden Fall davon auszugehen ist, daß

579 Vgl. Alfred Schütz/Thomas Luckmann: Strukturen der Lebenswelt, 2 Bde., Frankfurt/M. 1979, hier I.Bd.

580 Peter L. Berger/Thomas Luckmann: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M. 1987, hier S. 17 (engl. 1966).

581 Ebenda, S. 21.

582 Im Folgenden wird die weibliche Form gewählt, da es sich zunächst um meine eigenen Erfahrungen handelte, die allerdings als generellere aufgefaßt werden können.

583 In der primären Hypothesenbildung liegt generell die besondere Chance von Feldforschung. Siehe dazu z.B. Philipp Mayring: Einführung in die qualitative Sozialforschung, München 1990, S. 59; Hans Fischer: Zur Theorie der Feldforschung, in: Wolf Dietrich Schmiech-Kowarzik (Hg.): Grundfragen der Ethnologie, Berlin 1981, S. 63-78.

584 Selbstverständlich gehört auch die Analyse von schriftlichen Quellen (Hauszeitung, Werbebroschüren, Stellenbeschreibungen etc.) und von Objekten (Firmeneinrichtung, Arbeitsplatzausstattung) zu einer Unternehmensethnographie.

585 Frederick C. Gamst: An Integrating View of the Underlying Premises of an Industrial Ethnology in the United States and Canada, in: Rice University Studies 66/1 (1980), S. 15-42, hier S. 3.

586 Vgl. zu einem ersten interdisziplinären Unternehmenskulturprojekt in Deutschland Dierkes/Rosenstiel/Steger, Unternehmenskultur.

587 Siehe dazu auch Gamst, Integrating View.

588 Siehe hierzu Rolf Lindner: Die Angst des Forschers vor dem Feld. Überlegungen zur teilnehmenden Beobachtung als Interaktionsprozeß, in: Zeitschrift für Volkskunde 77 (1981), S. 51-66.

die Betriebsangehörigen ebenfalls ihre Interessen und Vorstellungen einbringen. Durch auf die Forschende übertragene Erwartungen und Rollenmuster, die sie im Interaktionsprozeß quasi am eigenen Leib spürt, kann sie – im Falle der „Männerabteilungen“ der von mir untersuchten Großbäckerei – z.B. erfahren, wie üblicherweise Frauen in einer reinen Männerwelt betrachtet werden, wie Männer ihre „Männerarbeit“ über die Kraft- und Körpererfahrung oder auch über exklusiv „männliche“ Kommunikationsstile (z.B. sexistischen Humor) gegenüber weiblichen Eindringlingen verteidigen. Die Art und Weise, wie mich z.B. die Brotausfahrer während meiner Forschungen in ihrer Abteilung von ihrer Arbeit fernhielten, wie sie mit mir interagierten, zeigte mir ein Stück weit, wie sie Frauen bewerten, insbesondere solche, die sich hier aus ihrer Sicht unpassenderweise aufhalten, die sich den Luxus leisten, ohne „wirkliche“ Funktion in einer männlichen Arbeitsdomäne herumzulaufen.

Besonders, wenn sich Forschende und Beforschte noch fremd sind, also in der ersten Forschungsphase, stellt die Felderfahrung ganz allgemein als Erfahrung der „Reaktion des Objekts oder der Gruppe auf die durch die Gegenwart des Feldforschers verursachte ‚Störung‘ eines der elementarsten verhaltenswissenschaftlichen Daten“ dar.<sup>589</sup> Wie die Informantinnen und Informanten auf mich und meine spezifische Art aufzutreten, zu fragen und zu beobachten, reagierten, war kein Zufall, sondern hing von ihren sozialen Erfahrungsgehalten ab und zeigte damit subkulturell bedingte Maßstäbe und Werte, die im Prozeß der Interaktion mit mir als Forscherin transparent wurden. Daß ich anfänglich von der Führungsmannschaft und in der Zentrale des Unternehmens als „echte“ Praktikantin behandelt, von den Verkäuferinnen zunächst sogar, ungeachtet meines dafür unübersehbar unpassenden Alters und meines Forschungsauftrags, als „Lehrmädels“ eingespannt wurde, sind weitere Beispiele für solche Reaktionsmuster, die in der Sprache der Ethnopschoanalyse auch „Übertragungen“ genannt werden:

*„In der Übertragung werden kulturelle Rollen und Interaktionsmuster wiederholt, die beim Ethnologen, der ja nicht Teil dieser spezifischen Kultur ist, Irritationen auslösen. Das Aufspüren von fremden und für sein Empfinden inadäquaten Anteilen in der Beziehung ermöglicht ihm ein Verständnis der historisch-ethnischen Zusammenhänge, der Lebensgeschichte und des sozialen Milieus einer bestimmten Gruppe in dieser Kultur.“<sup>590</sup>*

Nach dem hier vertretenen Forschungsansatz wird die Forscherin demnach in gewisser Weise selbst zum Kristallisationspunkt ethnographischer Kulturanalyse, was bedeutet, daß sie Unternehmenskultur „konstruiert“. Sie bemüht sich, die Konzepte der Betriebsangehörigen zu verstehen, im größeren Kontext zu interpretieren und schließlich unter Rückgriff auf die kulturwissenschaftlichen Kategorien („Außenperspektive“) textuell zu verdichten. Daß dieses Verfahren nicht zu „subjektivistischen“ Modellen einer irgendwie gestalteten Realität führt, sondern zu vergleichsweise genauen Beschreibungen

589 Zu dieser These Georges Devereux' (Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften, Frankfurt/Berlin/Wien 1976, S. 143) äußert sich auch ausführlich Lindner, Angst, S. 61ff.

590 Mario Erdheim: Die Zukunft der Ethnopschoanalyse. Möglichkeit und Unmöglichkeit ethnopschoanalytischer Forschungen, in: E. Heinemann/G. Krauss (Hg.): Beiträge zur Ethnopschoanalyse. Der Spiegel des Fremden, Nürnberg 1992, S. 11-25, hier S. 17. Siehe auch Devereux, Angst und Methode.

gen realer Verhältnisse, hat sich mittlerweile bestätigt.<sup>591</sup> Die „Konstruktion“ von Unternehmenskultur besteht letztlich darin, daß die Forscherin zwischen ihrer Außensicht und den Innenansichten des Feldes vermittelt, d. h. die verschiedenen Sichtweisen von oben und von unten innerhalb der betrieblichen Hierarchie zueinander in Beziehung setzt. Den Betrieb sowohl von außen als auch von innen aus einer möglichst ganzheitlichen Perspektive punktuell sehen und erleben zu können, setzt eine größtmögliche Forschungsfreiheit und Offenheit für das Feld voraus. Nur wenn die Forscherin sich von keiner betrieblichen Interessensgruppe vereinnahmen läßt, nur wenn sie bei ihrer Forschung nicht vorschnell die Perspektive der Rentabilität des Betriebes und der Profitorientierung einnimmt, kann sie die Probleme des Systems als Ganzes erkennen.

Die ideale Rolle und Haltung der Kulturwissenschaftlerin bei ihren teilnehmenden Beobachtungen im Betrieb sind in vieler Hinsicht mit der Position eines Hofnarren und seiner Funktion im Hofstaat eines Herrschers vergleichbar. Wie ein Hofnarr traditionell außerhalb der Ständeordnung stand, sollte auch die von außen kommende Kulturwissenschaftlerin prinzipiell außerhalb des zu beschreibenden (Betriebs-)Systems stehen (bleiben). Dann kann sie dem System als Ganzem den Spiegel vorhalten. Die Narrenperspektive ist die Perspektive von außen, der Blick der Beobachterin, die als Außenstehende mehr und anderes sieht als die ‚betriebsblinden‘ Funktionsträger im System. Der Hofnarr ist kein Lobbyist und hat deshalb die Freiheit aus seiner Metaperspektive vorübergehend in verschiedene Insider-Rollen zu springen. Er darf vorübergehend mitspielen, sich in seiner jeweiligen Funktion an dem aufhalten, was aus der Innenperspektive selbstverständlich erscheint: etwa im Falle der von mir untersuchten Großbäckerei die ganz selbstverständliche Tatsache, daß Frauen, die Verkäuferinnen, immer noch weniger verdienen als Männer, als die ebenfalls lediglich angelemten Bäcker und Filialfahrer. Der Narr zeigt den Funktionsträgern ihre Welt in anderen Zusammenhängen.

Kulturwissenschaftlerinnen und Kulturwissenschaftler besitzen herkömmlicherweise, wenn sie das Feld der Industrie betreten, wenig direkte Eingriffsmöglichkeiten. Dies kann, wie das Bild des Hofnarren verdeutlicht, aber auch eine besondere Chance darstellen. Betriebswirte und Unternehmensberater sind letztlich der Wirtschaftlichkeit des Betriebes verpflichtet. Sie können aber selten das Betriebssystem als Ganzes oder diejenigen Teile daraus problematisieren, die auf den ersten Blick keinen Einfluß auf die Umsatzentwicklung des Unternehmens zu haben scheinen. Die ‚Hofnarren‘-Perspektive erbringt dagegen ein anderes Bild der betrieblichen Wirklichkeit. ‚Narrenfreiheit‘, die natürlich in der Forschungsrealität immer Grenzen erfährt, erlaubt erst, jedenfalls idealiter, den ganzheitlichen Blick.

### 3. Betriebliche Lebenswelt im Spiegel von Verkäuferinnen-Erzählungen

Über die eigene Arbeitswirklichkeit zu erzählen, schafft eine lebensweltliche Nische im Arbeitsalltag und bisweilen eine gewisse Distanz zu diesem. Das Erzählen bringt persönlichen Kontakt jenseits der Arbeitsbeziehung. Es ermöglicht, sich nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als beispielsweise witziges, trauriges, wütendes oder fröh-

591 Clifford Geertz (The Interpretation of Cultures, New York 1973) hat als einer der ersten festgestellt, daß das Forschungsobjekt selbst wesentlich bei der „Konstruktion“ von Realität beteiligt sein muß, um „erfahrungsnahe“, „dichte“ Forschungsergebnisse zu erzielen.

liches Individuum zu präsentieren. Im betrieblichen Erzählen werden nicht nur individuelle, sondern auch kollektive Einstellungen<sup>592</sup> gegenüber arbeits- und betriebsbezogenen, privaten oder allgemeingesellschaftlichen Problemen vermittelt. In Erzählungen spiegeln sich etwa auch persönliche Meinungen über Kollegen, Vorgesetzte und Gruppen im Betrieb, über formelle oder informelle Beziehungen und über die offiziell verkündeten Leitwerte eines Unternehmens. In der Performanzsituation wie auch in den Erzählinhalten, den Geschichten selbst werden einzelne Personen ausgegrenzt und andere einbezogen, die einen stigmatisiert oder getadelt, andere wiederum positiv herausgestellt oder gelobt. Das Erzählen kann somit formell gebildete Gruppen und Hierarchien stärken oder schwächen sowie zur Bildung informeller Gruppen quer zur offiziellen Betriebsorganisation beitragen. Das Erzählen als eine Form normen- und wertorientierten, kommunikativen Handelns bildet betriebliche Lebenswelt ab und erzeugt sie gleichzeitig als eine sprachliche Konstruktion.

Die Interpretation der von mir im Rahmen meiner Fallstudie in den Filialen aufgezeichneten Erzählungen<sup>593</sup> bewegte sich auf zwei Ebenen. Erstens ging es um die genaue Betrachtung der sozialpsychologischen Funktion, die ein Erzählvorgang erfüllt. Inwieweit sichert etwa ein kommunikativer Erzählakt inmitten eines eher individuelle (Leistungs-)Unterschiede verwischenden, normierten Arbeitsumfeldes, wie es in den Bäckereifilialen gegeben ist, die individuelle Besonderheit (z.B. als besonders gute Verkäuferin, besonders betriebstreue Kraft)? Inwieweit befriedigt das Erzählen Solidaritätserlebnisse, verbindet Arbeitsteams durch das Betonen gemeinsamer Erfahrungen oder das Rekapitulieren gemeinsamer Erlebnisse? Inwieweit hilft das Erzählen, Konflikte, z.B. durch Umdeutungen und Beschönigungen der Wirklichkeit, zu bewältigen und sich Trost bei den Zuhörern zu holen (wenn sich z.B. das „Opfer“ einer als ungerecht empfundenen Sanktion beim Erzählen der Begebenheit zum „Helden“ stilisiert, der sich erfolgreich gegen den Vorgesetzten zur Wehr gesetzt hat und sich so des Beifalls der Zuhörer sicher ist)? Bei der Beachtung dieser „individualisierenden“, „solidarisierenden“ und „sedativen“ Erzählfunktionen standen der Erzählkontext und der Beziehungsaspekt der Kommunikation im Vordergrund.<sup>594</sup> Auf der zweiten Interpreta-

592 Da die einzelnen Erzählungen, etwa die von mir gezielt beim Verkaufspersonal erfragten und gesammelten über „schlimme“ Kunden (siehe unten), trotz ihrer inhaltlichen Verschiedenheit ein bestimmtes, sich wiederholendes und begrenztes Arsenal von Motiven und Wertvorstellungen transportieren, spiegeln sie darüber hinaus auch *kollektive* Sichtweisen einer Berufsgruppe.

593 Götz, Unternehmenskultur, S. 156-185. Die teilnehmende Beobachtung bot die Möglichkeit, bei einem kontinuierlichen Feldaufenthalt in relativ kurzer Zeit gewisse Regelmäßigkeiten hinsichtlich der Themen, Anlässe und Funktionen des Erzählens am Arbeitsplatz zu erkennen und bestimmte Formen dieser informellen „merkmalhaften“ Kommunikation (siehe Anm. 2) direkt während des Erzählvorgangs aufzuzeichnen. Dies war insbesondere im Falle der Filialen der Bäckerei schon deshalb möglich, weil die Verkäuferinnen untereinander wenig Klatsch, Gerüchte, Witze oder sonstige sich wiederholende topische Erzählungen in mehr oder weniger festen Formen austauschten. Dies erklärt sich wohl vor allem aus der kommunikationsverhindernden Struktur der Arbeit der Verkäuferinnen. In ihrem durchrationalisierten und normierten Arbeitsalltag bleiben höchstens ein paar kundenfreie Minuten sowie gelegentlich die Pausen oder die Zeiten vor Arbeitsbeginn und bei Arbeitsende für einen persönlichen Austausch.

594 Diese Kategorien entstammen der volkskundlichen Erzählforschung, siehe bes. Albrecht Lehmann: Erzählen eigener Erlebnisse im Alltag. Tatbestände, Situationen, Funktionen, in: Zeitschrift für Volkskunde 74 (1978), S. 198-215.

tionsebene wurden bestimmte Erzähltypen als Texte im Hinblick auf ihre Indikatorfunktion für kollektive berufs- und betriebstypische Werte analysiert; hier ging es primär um den Inhaltsaspekt der Kommunikation.<sup>595</sup> Im Folgenden wird zunächst mit den „Schlimmste-Kunden-Geschichten“ ein solcher Erzähltypus vorgestellt, der das Verhältnis von Filialverkäuferinnen der untersuchten Großbäckerei zu verschiedenen Leitwerten ihres Unternehmens spiegelt.

Geschichten über „schlimme“ Kunden machen den größten Teil der während der Feldforschungen in den Jahren 1992/93 in vier verschiedenen Filialen gesammelten Erzählungen aus. Daß rund vierzig negative Kundenerlebnisse aufgezeichnet werden konnten, lag zunächst einfach daran, daß ich die Verkäuferinnen direkt nach ihren „schlimmsten“ Kunden fragte. Darüber hinaus läßt sich die relative Fülle solcher auch spontan erzählter negativer Erfahrungen damit erklären, daß es für die Verkäuferinnen grundsätzlich unverfänglicher zu sein schien, über Kunden zu sprechen als etwa über Kolleginnen und Vorgesetzte. Manche Verkäuferinnen erzählten mir gleich mehrere Geschichten, entweder in der Pause in einem Zuge oder zwischendurch in einer arbeitsfreien Minute. In letzterem Fall bildete häufig ein aktuelles Verkaufserlebnis mit einem von der Norm abweichenden Kunden den Auslöser für eine einschlägige Erzählung, die über die aktuelle Erfahrung wieder in Erinnerung kam. Gelegentlich regte die Erzählung einer Verkäuferin ihre Kolleginnen an, ähnliche Erlebnisse zu berichten, so daß zum Schluß alle in der Filiale Anwesenden an der Kommunikation beteiligt waren.<sup>596</sup>

Der Akt des Erzählens solcher Geschichten im Filialalltag erfüllte je nach Situation tatsächlich die beschriebenen sozialpsychologischen Funktionen. Der solidarisierende Aspekt dürfte dort eine Rolle gespielt haben, wo mehrere Kolleginnen einer Filiale in die Kommunikationssituation integriert waren, aber ebenso der die berufliche Identität sichernde Aspekt des Erzählens. Denn in den meisten Geschichten wird ganz besonders die eigene Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Geduld betont und einem Verhal-

595 Nach den Forschungen von Paul Watzlawik u.a. (Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1974) besitzt jede menschliche Kommunikation eine Inhalts- und eine Beziehungsebene. An der Art, wie die Inhalte vermittelt werden, läßt sich die Beziehung zwischen den Interaktionspartnern ablesen.

596 Das ursprüngliche Ziel, die Verkäuferinnen auch systematisch nach ihrem „nettesten“ Kunden zu fragen, mußte nach einigen Stichproben aufgegeben werden, da sich die Verkäuferinnen hier auf sehr allgemeine Aussagen beschränkten. Daraus zu schließen, daß die negativen Erfahrungen mit der Kundschaft grundsätzlich in der Arbeitsrealität häufiger sind als die positiven, erscheint jedoch nicht angebracht. Zu vermuten ist eher, daß die schlechten Erfahrungen länger im Gedächtnis gespeichert werden, eben weil sie häufig persönliche Kränkungen der Verkäuferinnen darstellen, die man bekanntlich nicht so schnell vergißt. Außerdem mögen auch die Erwartungen der Verkäuferinnen, die Forscherin solle auf ihre Probleme aufmerksam machen, dazu beigetragen haben, daß sie vor allem negative Erfahrungen berichteten. Daß ich überhaupt nach „besonderen“ Kunden fragte, lag nicht nur an der theoretischen Vorannahme, mit Hilfe von kritischen Ereignissen an die ansonsten nicht bewußtseinspflichtigen Alltagsstrukturen zu gelangen, die sich hinter solchen Abweichungen von der Norm abzeichnen. Vielmehr ergab sich die Frage nach den besonderen Fällen auch aus den ersten praktischen Felderfahrungen. Auf allgemeine Fragen nach den Kunden hatte ich nämlich nur unbefriedigend allgemeine Antworten erhalten.

ten des Kunden gegenübergestellt, das den beruflichen Stolz der Verkäuferinnen bedroht. Eine Verkäuferin aus einer Filiale bei Nürnberg erzählte mir auf meine Frage nach ihrem schlimmsten Kunden folgenden Fall:

Da kam ein Kunde und fragte, „was ist denn das Besondere an den Ökobrötchen?“. Ich habe ihm das dann ausführlich erklärt. Dann hat der Kunde gefragt, warum wir denn die „Kaiser“ nicht als Ökobrötchen haben. Ich habe ihm dann wieder ganz ausführlich erklärt, daß die „Kaiser“ aus dem gleichen Teig sind wie die normalen Brötchen und nur eine andere Form haben. Doch der Kunde wollte das nicht verstehen und tobte: „Begreifen Sie nicht, was ich will?“ Ich habe es ihm immer wieder erklärt, doch er hat mich nicht verstanden. Dann ist er wutentbrannt rausgerannt. Der hat mich für blöd hingestellt.

Die meisten dieser Geschichten nehmen keinen glücklichen Ausgang. Der Verkäuferin gelingt es trotz ihrer Fähigkeiten nicht, die Kunden umzuerziehen, zu „läutern“ oder wenigstens zum Wiederkommen zu bewegen. Sie präsentierte sich hier nicht – wie in entsprechenden, auf Verkäuferinnen-Schulungen als Fallbeispiele zu didaktischen Zwecken erzählten Geschichten mit glücklichem Ausgang<sup>597</sup> – als Retterin der angegriffen Ehre des Betriebes, etwa als erfolgreiche ‚Missionarin‘ der betrieblichen Öko-Ideologie, sondern zeigte ihr Scheitern im Kampf, dem Betrieb diesen einen Kunden zu erhalten. In den auf den Schulungen unter Moderation einer Vorgesetzten erzählten Exempeln sind die Verkäuferinnen tendenziell Heldinnen; in den im Filialalltag erzählten ausführlicheren Leidensberichten erscheinen sie dagegen als Opfer. Siegen dort die „Zauberwaffen“ der „idealen Verkäuferin“, wie sie in Schulungsmaterialien musterhaft vorgeführt werden – ihr Lächeln, ihre Freundlichkeit und Geduld –, so mußten die Beschäftigten hier im Filialalltag im Prozeß des Erzählens offensichtlich einen doppelten Schmerz bewältigen: das Versagen ihrer beruflichen „Waffen“ und die Kränkung, die ihnen ein Kunde zugefügt hatte. Insofern kommt dem Erzählen solcher „Schlimme-Kunden-Geschichten“ im Filialalltag sicherlich ebenfalls verstärkt eine sedative Funktion zu: das eigene seelische Gleichgewicht wieder herzustellen oder sich zumindest Luft zu machen.

Was mein schlimmster Kunde gewesen ist? Das kann ich Ihnen genau sagen. Da war einer, der hat telephonisch einen „Frankenlaib“ vorbestellen wollen. Ich habe ihm dann erklärt, daß ich ihm nicht den letzten „Frankenlaib“, den ich noch habe, zurücklegen kann. Da war der sauer! Da hat er uns hier faule Weiber geheißt. Was habe ich mich aufgeregt. Ja, das war mein schlimmster Kunde.

Die Art der Kränkung durch den Kunden zeigt ex negativo, welche beruflichen Tugenden den Verkäuferinnen besonders wichtig sind. „Faul“ genannt zu werden, ist wohl schon deshalb besonders verletzend, weil die Verkäuferinnen ihren unermüdlichen Arbeitseinsatz für den Betrieb als eine ganz besondere Leistung verstehen.

Das Motiv von der Kränkung der Verkäuferin durch einen Kunden spielt in 27 der 41 vorliegenden ‚Schlimme-Kunden-Geschichten‘ eine dominante Rolle. Es hat folgende

597 Auf den Verkäuferinnen-Schulungen dieses Betriebes spielten Geschichten über negative Erlebnisse mit Kunden während meiner Feldforschungen eine besondere Rolle. In diesem offiziellen Kontext werden die Geschichten gezielt, gewissermaßen als Exempel, genutzt, um richtiges und falsches Verkaufsverhalten zu vermitteln, siehe genauer Götz, Unternehmenskultur, S. 165-168.

Ausprägungen: Der Kunde beschwert sich ungerechtfertigterweise bei der Zentrale über die Verkäuferin. Der Kunde schikaniert die Verkäuferin, indem er diese „rum-schickt“, d. h. von einem Regal zum anderen eilen läßt, ohne daß er zufrieden zu stellen wäre. Der Kunde beschimpft die Verkäuferin verbal mit ‚Blöde Kuh‘ oder ‚Faule Weiber‘. Oder der Kunde zeigt auf andere Weise, etwa auch durch sein nonverbales Verhalten, daß er die Verkäuferin für unsauber, unehrlich, dumm, inkompetent, faul, ‚aussätzig‘<sup>598</sup>, kinderfeindlich, geizig, unflexibel, unorganisiert, unwillig oder unfreundlich hält. Der Kunde erniedrigt die Verkäuferin durch herablassende Gesten. Dieses Motiv von der Kränkung der Verkäuferin ist mit einer begrenzten Anzahl weiterer Motive verknüpft, so daß sich folgendes Handlungsschema, das Erzählmuster der „Schlimme-Kunden-Geschichte“, ergibt:

Der Kunde kommt. Er äußert sein Anliegen. Die Verkäuferin kann diesem nicht gerecht werden, ohne daß dies ihre Schuld oder die Schuld des Betriebes ist. Häufig hat der Kunde einen Sonderwunsch, oder er verhält sich von Anfang an in irgendeiner Weise unangemessen. Die Verkäuferin bleibt betont freundlich und versucht, ihn zufriedenzustellen. Der Kunde kränkt die Verkäuferin. Entweder sie kann ihn durch ihr muster-gültiges Verhalten umstimmen, ‚erziehen‘ oder der Kunde bleibt fortan weg, bzw. beleidigt sie weiterhin. Gelegentlich deutet die Erzählerin ihre Geschichte in einem abschließenden Kommentar, etwa: „Kunden können nie warten“, oder: „Der Kunde hat mich für blöd hingestellt.“

Wahrscheinlich sind mehrere Gründe dafür verantwortlich, daß diese Geschichten über „schlimme“ Kunden einen relativ festen Typ von Erzählung darstellen. Zunächst ergibt sich die Ähnlichkeit der Erzählungen sicherlich daraus, daß der Alltag in allen Filialen annähernd gleich ist, so daß sich die Vorkommnisse allorts wiederholen. Daß manche Geschichten sogar die gleichen inhaltlichen Ausprägungen bestimmter Motive aufweisen, könnte auch dafür sprechen, daß sie von Filiale zu Filiale wandern, also bereits den Charakter einer fikionalisierten Geschichte, z. B. einer Sage, erhalten haben. Eine Vermittlungsinstanz für die Erzählungen stellen die Schulungen dar, zu denen Verkäuferinnen aus mehreren Filialen zum Erfahrungsaustausch zusammenkommen. Ob die Erfahrungen, von denen die Verkäuferinnen erzählen, ihre eigenen sind oder nicht – auf jeden Fall transportieren sie gerade wegen ihrer Ähnlichkeit eine übergeordnete Wahrheit: das kollektive berufliche Selbstverständnis der Erzählerinnen.

Die Erzählungen dieses Musters behandeln verschiedene Typen von „schlimmen“ Kunden. Der Hygienefanatiker zieht durch sein Verhalten in Zweifel, daß das Unternehmen genügend auf Sauberkeit oder Qualität achtet. Dies ist ein besonders schwerwiegender Vorwurf, wenn man berücksichtigt, daß größtmögliche Sauberkeit einen Leitwert des Unternehmens darstellt, mit dem sich auch die Verkäuferinnen in einem hohen Maß identifizieren. Entsprechend problematisch erscheint ihnen auch der dem Hygienefanatiker entgegengesetzte Typ, der unsaubere Kunde.<sup>599</sup> Der Öko-Skeptiker

598 Hier verweigerte ein Kunde der Verkäuferin, daß sie ihm das Wechselgeld direkt in die Hand gab. Aus der Sicht der Erzählerin behandelte dieser berührungsscheue Kunde die Verkäuferin wie eine „Aussätzig“.

599 Die Verkäuferinnen, die solche Geschichten erzählten, ergänzten und korrigierten sich dabei gegenseitig, so daß davon auszugehen ist, daß diese Erzählungen bereits eine Art Gruppenbesitz darstellten und hier ein für alle Kolleginnen aktuelles Problemfeld berührt war. Alle Geschichten handeln von Kindern, die den Laden beschmutzen, weil ihre Mütter ihnen keine Grenzen setzen, siehe Götz, Unternehmenskultur, S.171f.

mißtraut dem ökologischen Anspruch des Betriebes, der den Kern der „corporate identity“ des Unternehmens bildet und auch in den Filialen durch ihr Erscheinungsbild und zahlreiche Informationsbroschüren intensiv vermittelt wird. Zwei Erzählungen zeigen mit dem verschwenderischen Kunden einen weiteren Typ, der den betrieblichen Leitwert, ökonomisch und ökologisch zu wirtschaften, nicht ernst nimmt. Er achtet z.B. den sparsamen Umgang des Unternehmens mit Verpackungsmaterial nicht, sondern beschwert sich, wenn er die geforderte zusätzliche Tüte oder die Extra-Brotseide nicht umsonst erhält. Mit zehn Geschichten bilden die größte Gruppe die auf eine Brotsorte fixierten Kunden. Sie bereiten den Verkäuferinnen Probleme, weil sie, wenn die gewünschte Sorte nicht mehr vorrätig oder nicht hell bzw. dunkel genug gebacken ist, nicht zufriedenzustellen sind. Sie erkennen durch ihre Inflexibilität und „Sturheit“ die viel beworbene große Auswahl von „Bauernbrot“ dieser Bäckerei nicht an, die auch aus der Sicht der Verkäuferinnen genügend gleichwertige und ähnlich schmeckende Alternativen bietet.

Indem die Verkäuferinnen diejenigen Kunden als „schlimm“ darstellen, die den Betrieb nicht sauber, ökologisch genug oder dessen Sortiment als unzureichend empfinden, und indem sie sich dafür einsetzen, diese zu „bekehren“, bestätigen sie, daß sie diesbezüglich selbst von den Leitwerten und der Marketingpolitik des Unternehmens überzeugt sind. Insofern sind diese Geschichten durchaus affirmativ, wenn sie ex negativo genau die Unternehmensgrundsätze vorstellen. Die „Lebenswelt“ der Verkäuferinnen, soweit sie in diesen Erzählungen als gedeutete Welt vermittelt wird, erweist sich damit in dieser Hinsicht als ein direkter Reflex auf die offizielle Leitkultur des Unternehmens. Dies ist auch bei ganz anderen Erzählungen des Verkaufspersonals der Fall, in bzw. mit denen sie selbst (und nicht die Kunden) Kritik üben. Wenn sie durch Erzählungen z.B. den betrieblichen Führungsstil kommentieren, zeigen sie auch wieder Erwartungen, die durch das offiziell vermittelte Unternehmensleitbild geweckt worden sind.

Nach dem offiziellen Unternehmensleitbild sollen ein persönlicher Führungsstil und die Präsenz des „Firmenvaters“ den Betrieb zu einer „Gemeinschaft“ werden lassen, in der sich jeder „heimisch“ fühlt: Die X ist ein Familienunternehmen. Der Inhaber der X strebt nach größtmöglicher Individualisierung und Profilierung des Unternehmens in seiner Person, um persönliche Beziehungen zu fördern und kalte, bürokratische Anonymität zu meiden.<sup>600</sup>

Welche Rolle spielt in den Deutungsmustern der Beschäftigten die propagierte Vorstellung von der Bäckerei als einem wie zu früheren Zeiten „vom Firmeninhaber persönlich geführten“ Familienunternehmen? Wie sehen verschiedene Verkäuferinnen sich selbst insbesondere in ihrer Beziehung zu den Firmeninhabern Herrn und Frau S., die häufig Gegenstand von Erzählungen waren? Wie nah oder fern, wie erreichbar, erscheinen diese ihnen in Anbetracht der Tatsache, daß sie tatsächlich in diesem expandierenden Unternehmen inzwischen von der obersten Führungsebene fünf Hierarchiestufen trennen?

600 So wird im betriebseigenen „Leitfaden für unsere Mitarbeiter“ (S. 1 ff.) das Unternehmensleitbild definiert. „Dies ist ein vom Firmeninhaber persönlich geführtes Privatunternehmen und ich hoffe und wünsche Ihnen, daß Sie sich in unserer Gemeinschaft recht bald heimisch und wohl fühlen“, so begrüßt der Firmeninhaber neue Mitarbeiter im Vorwort weiter.

Abschließend ein markantes Beispiel, das zeigt, daß die Verkäuferinnen die Führungskräfte in der Zentrale tatsächlich an deren Anspruch messen, einer „Betriebsfamilie“ voranzustehen, in der jede kleine Angestellte aus der entferntesten Filiale persönlichen Kontakt zu der Familie des Inhabers herstellen kann. Eine langjährige Verkäuferin und Filialleiterin erzählte:

Ja, die Frau S. [Frau des Firmeninhabers und Leiterin der Verkaufsabteilung], ich kenne sie ja gut! Früher kam die noch öfter mal in den Laden. Aber heute sehe ich sie selten. Früher war alles noch etwas familiärer. Da kam sogar noch ab und zu die alte Frau S. an Weihnachten in den Laden. Und die junge Frau S. hat den besseren Verkäuferinnen zu Weihnachten und Ostern einen riesigen Blumenstrauß nach Hause geschickt. Ich war gerade vier Jahre da, da kam ich Weihnachten heim und fand ein riesiges Weihnachtsbukett vor. Das kam dann vier Jahre lang, Weihnachten und Ostern. Dann hat es aufgehört. – Mit meiner Spekulation, ob sich das damit erklären lasse, daß der Betrieb inzwischen zu groß geworden sei, ist die Erzählerin nicht einverstanden. Denn schließlich hätten ohnehin immer nur die „besseren“ Verkäuferinnen diese Anerkennung erhalten. Als sie sich für den ersten Strauß bei Frau S. telefonisch bedankt habe, habe diese sie gebeten, „das mit dem Geschenk nicht überall herumzuerzählen“.

In dieser Erzählung mit deutlich individualisierender Funktion stellte sich die Erzählerin als eine besonders gute Verkäuferin heraus. Ihre Leistung sei deshalb auch von der „Chefin“ durch eine informelle Auszeichnung gewürdigt worden, jedenfalls solange das Unternehmen noch ein überschaubarer Familienbetrieb gewesen sei. Doch ist für sie die jetzige Größe des Unternehmens kein Grund, daß die Verkäuferinnen heute nicht mehr ganz individuell, sondern alle formalistisch gleichbehandelt werden. Ein hohes Fest im Jahreslauf sei damals im Betrieb noch ein besonderes Ereignis gewesen. Die Verkäuferinnen (jedenfalls diejenigen, die wie sie mit der „Chefin“ ein kleines Geheimnis teilten) und die Familie des Inhabers hätten sich gut gekannt. Früher hätten „Chef“ und „Chefin“ persönlich nach dem Rechten gesehen, selbst Anteil an der Arbeit ihrer Verkäuferinnen genommen und sich auch um deren privates Wohlergehen gesorgt, was die Erzählerin durch den – sogar nach Hause geschickten – Strauß zum Ausdruck brachte. So jedenfalls beurteilte die Filialleiterin aus der Rückerinnerung – sicherlich nicht, ohne die „gute alte Zeit“ dabei etwas zu verklären – die Beziehungen im ehemaligen Familienbetrieb, die sie aufgrund deren ausgeprägten lebensweltlichen Anteilen zum positiven Richtwert erhob. Dieser personalen Führung stellte die Filialleiterin mit einer zweiten Erzählung das gegenwärtige Verhalten der „Chefin“ gegenüber, die inzwischen hauptsächlich ökonomische Interessen verfolge:

Es war an Weihnachten vor zwei Jahren, am Heiligen Abend. Da war es bei uns brechend voll. Bis auf die Straße raus sind die Kunden angestanden. Plötzlich sagt meine Kollegin: „Da, schau mal die Chefin!“ Ich sehe sie da stehen und sage zu ihr: „Ja, bitteschön, Frau S., kommen Sie doch nach hinten!“ Es war so voll, ich habe für die doch gar keine Zeit gehabt, mitten im Weihnachtsbetrieb! Sie antwortet: „Nein, ich wollte was mit Ihnen besprechen, aber es ist zu viel los, ich komme ein anderes Mal.“ Und weg war sie. Später habe ich dann unsere Gebietsleiterin gefragt, was denn die Frau S. gewollt hat. Denn selbst hat die sich nicht mehr gerührt. Die Gebietsleiterin hat gelacht: „Die wollte nur schauen, wie voll ihre Läden sind.“ Ich habe mir so bei mir gedacht, die hätte ja ruhig was dalassen können, so vor Weihnachten, oder?! Aber, mei, ich habe dann halt abends zu meinem Mann gesagt: „Die Frau S. sitzt jetzt unter'm Baum und freut sich: Süßer die Kassen nie klangen.“

Die Geschichte, wie objektiv wahr auch immer sie sein mag, belegt aus der Sicht dieser Verkäuferin, daß hier – in die Terminologie von Jürgen Habermas übersetzt – der Betriebsführung nicht mehr die „Lebenswelt“, sondern das „System“ der „Zweckrationalität“ und der Ökonomik als Richtschnur für die Gestaltung ihrer Beziehungen zu den Filialen dienen.<sup>601</sup> Nicht der Mensch, sondern nur noch das Geld zähle. Weihnachten erscheint in dieser Erzählung nicht mehr als das Fest, an dem die Unternehmensleitung ihre mildtätige Großzügigkeit und Anerkennung der individuellen Leistung beweist, den Angestellten durch kleine Geschenke ihren Dank für deren Einsatz das Jahr über ausspricht. Vielmehr sei es für die Unternehmensleitung heute nur noch ein rein kommerzielles Ereignis, eine vorzügliche Gelegenheit für wirtschaftliche Gewinne. Und für die Verkäuferinnen bedeute es nichts anderes als Streß. Der weihnachtliche Besuch der Chefin wirkt störend, arbeitsverhindernd und demotivierend, ganz im Gegensatz zu früher, als er – wohlgermerkt aus der Rückerinnerung – freudig begrüßt worden und aufbauend gewesen sei. Die beiden Erzählungen der Filialleiterin zeigen, daß in ihren Augen die individuelle Anerkennung durch die Firmenleitung ein wesentliches Charakteristikum eines Familienbetriebes darstellt, dessen Werthaltungen in diesem Unternehmen jedoch verloren gegangen seien.

Die Bilder, die Beschäftigte vom Firmeninhaber und seiner Frau in ihren Erzählungen entwarfen,<sup>602</sup> hatten verschiedene Facetten. Doch war fast allen Äußerungen gemeinsam, daß sie sich an als ideal betrachteten Vorstellungen von einem Firmenchef orientierten, der eine Art „Patriarch“ eines Familienbetriebes vorstellt. D. h., er soll ein gütiger, caritativer Retter und oberster Richter sein, der jederzeit ansprechbar ist und möglichst selbst mit anpackt (entsprechende Züge einer „Firmenmutter“ erwarteten sie von Frau S.). Es verwundert nicht, daß hinter dem von den Beschäftigten entworfenen Leitbild des „Patriarchen“, wie zu vermuten ist, der Wunsch nach mehr individueller und informeller Anerkennung sowie nach persönlicheren Arbeitsbeziehungen steht. Denn schließlich hat dieses mittelständische Unternehmen mit seinen mittlerweile rund 90 Filialen und normierten, zum Teil anonymen Arbeitsbedingungen längst den Charakter eines Großunternehmens erhalten, in dem der Einzelne letztlich austauschbar ist und die Perspektive der Lebenswelt der Unternehmensleitung nach Meinung von Beschäftigten aus den Augen zu geraten droht. Eine weitere Facette des Bildes vom Firmeninhaber und seiner Frau spiegelt diese Angst: Wenn die Verkäuferinnen in ihren Geschichten und Sprüchen Herrn und Frau S. als „fern“ und „entrückt“ darstellen, dann entwerfen sie gewissermaßen Antitypen zu dem „Firmenvater“ und der „Firmenmutter“ von ehemals. Insofern steht das viel propagierte Unternehmensleitbild, eine zentrale Säule der offiziellen Unternehmenskultur, zumindest in dieser Hinsicht nach dem Bewußtsein von Beschäftigten „unten“ in einem deutlichen Widerspruch zur innerbetrieblichen Realität.

---

601 Siehe zum Arbeitsbegriff von Jürgen Habermas, zu dessen Trennung von „System“, zu dem der gesellschaftliche Bereich der Ökonomik mit seinem erfolgsorientierten, zweckrationalen Handeln gehört, und „Lebenswelt“, dem Bereich des normen- und wertegeleiteten Handelns, Jürgen Habermas: *Theorie des kommunikativen Handelns*, 2 Bde, Frankfurt/M. 1981. Außerdem Heiner Ganßmann: *Kommunikation und Arbeit: Zum Arbeitsbegriff bei Habermas*, in: Helmut König/Bodo von Greiff/Helmut Schauer (Hg.): *Sozialphilosophie der industriellen Arbeit (=Leviathan, Sonderheft 11 (1990))*, S. 227-239.

602 Im Rahmen dieses Beitrags konnten nur einzelne Beispiele vorgestellt werden, siehe ausführlicher Götz, *Unternehmenskultur*, S. 174-191.