

Münchener Universitätsschriften

Münchener Beiträge zur Volkskunde

herausgegeben vom

Institut für deutsche und vergleichende Volkskunde
der Universität München

Band 26

Arbeitskulturen im Umbruch

Zur Ethnographie
von Arbeit und Organisation

herausgegeben von
Irene Götz und Andreas Witter

9. Tagung der Kommission Arbeitskulturen
(ehem. „Arbeiterkultur“) in der Deutschen Gesellschaft
für Volkskunde am 8./9. Mai 1998 in München



Die Publikationen der Reihe
Münchener Beiträge zur Volkskunde werden von
der Münchener Vereinigung für Volkskunde e.V.
gefördert und organisatorisch betreut.



Waxmann Münster / New York
München / Berlin

Unternehmensethnographie

Bemerkungen zur Debatte um Kultur(alisierung) und zur kulturwissenschaftlichen Betrachtungsperspektive

von Irene Götz

Vom Erkenntnisgewinn der Unternehmenskulturforschung

Auf der Basler Hochschultagung, auf der die volkskundlichen Fächer einmal mehr nach ihrem Standort fragten, kristallisierte sich als ein kleinster gemeinsamer Nenner der Spezifik volkskundlich-kulturwissenschaftlichen Arbeitens ein gewisser, in der Schlussdiskussion allerdings noch nicht ausformulierter Blickwinkel heraus, der dem prinzipiell offenen Fach Volkskunde/Europäische Ethnologie/Empirische Kulturwissenschaft zu eigen sei, das sich ansonsten durch plurale Ansätze, Methoden und Gegenstandsbereiche auszeichne.¹

Anknüpfend an diese Diskussion möchte ich versuchen, den volkskundlichen Blickwinkel – oder, etwas bescheidener, meine volkskundliche Betrachtungsperspektive – zu konturieren, wie sie sich, meine Fachidentität stärkend, speziell in der Abgrenzung gegenüber wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen und betriebswirtschaftlichen Vorstellungen von Praktikern während der Untersuchung der „Unternehmenskultur“ eines Industriebetriebes herauskristallisiert hat. So stützen sich die folgenden Ausführungen weitgehend auf einen unternehmensethnographischen Ansatz, wie ich ihn in einer Fallstudie über die Arbeitswirklichkeit einer Münchner Großbäckerei verfolgte.² Mit einer ethnographischen Betriebsstudie sollte zunächst dem instrumentellen Kulturbegriff der Wirtschaftswissenschaften, die sich nach US-amerikanischem Vorbild in Deutschland seit etwa Mitte der 1980er Jahre auf der

¹ Nun, nachdem mit dem Blickwinkel oder der Betrachtungsperspektive eine mögliche Ausgangskategorie für die Bestimmung des volkskundlich-kulturwissenschaftlichen Arbeitens gefunden sei, gelte es, deren Konturen und Gehalte genauer zu bestimmen – so stellte sich mir ein wichtiges Fazit des Basler Treffens dar. Siehe Christine Burckhardt-Seebass (Hg): Zwischen den Stühlen fest im Sattel? Eine Diskussion um Zentrum, Perspektiven und Verbindungen des Faches Volkskunde. Hochschultagung der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde Basel, 31. Okt. – 2. Nov. 1996. Göttingen 1997.

² Irene Götz: Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht. Münster u. a. 1997 (Münchner Beiträge zur Volkskunde 19).

Suche nach neuen Sinnstiftungen steinbruchartig anthropologischer Kulturmodelle bedienten, ein offenes Kulturkonzept entgegengesetzt werden. Primär ging es darum, überzogene Erwartungen und regelrecht falsche Vorstellungen über die integrative, den Unternehmenserfolg direkt steigernde Bedeutung „der Kultur“ im Unternehmen durch eigene exemplarische Feldarbeit zu relativieren und dadurch insbesondere den „Mißbrauch“ weicher, interpretativer Methoden durch die Managementforschung zu korrigieren, die im anwendungsbezogenen, am Unternehmenserfolg orientierten Einsatz zu verzerrten Ergebnissen führten.³

Bei der Konzeption meiner Studie kam zumindest anfangs zur groben Orientierung ein eher klassisches ethnologisches Kulturkonzept zum Tragen, das es erlaubte auszuloten, wie sich ein Unternehmen als eigener Mikrokosmos, als gesellschaftliche Subkultur und Lebenswelt mit eigenen Regeln, Ritualen, Verhaltensmustern und Werten aus der Sicht der von außen kommenden „Fremden“ darstellen lässt. Es interessierte, welche weiteren kulturellen Indikatoren, wie z. B. Erzählungen, Hinweise auf ein Unternehmen als ein kulturelles Feld liefern können und welchen besonderen Bedingungen Feldforschung in einem anwendungsorientierten Kontext unterliegt. Die teilnehmende Beobachterin betrachtete dabei beispielsweise, wie die tägliche Arbeit auf verschiedenen Hierarchiestufen unter den ökonomischen und arbeitstechnischen Rahmenbedingungen, wie sie das außerbetriebliche Umfeld, der Markt und der Betrieb selbst durch Gehalts- und Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzgestaltungen, Betriebsordnungen und offizielle Wertvorstellungen vorgeben, von den Beschäftigten mit subjektivem Sinn und individuellen Spielräumen ausgestaltet wurde. Die Ethnographin beobachtete abteilungs- und geschlechtsspezifische Arbeitsstile und innerbetriebliche Subkulturen, die sich in der Auseinandersetzung mit offiziell vermittelten Leitbildern des Unternehmens (als ökologiebewusster, als traditionell bayerischer, als familienorientierter Betrieb) im Arbeitsalltag herausgebildet hatten und hier identitätsstiftend oder auch gelegentlich für das Arbeitsklima kontraproduktiv und demotivierend wirkten.

Kurzum, für die hermeneutische Beschreibung eines spezifischen Unternehmens, das sich als Forschungsobjekt zur Verfügung stellte, wurden in meiner Fallstudie Fragestellungen, Begrifflichkeiten und Forschungsmethoden adaptiert, wie sie als traditionelle Werkzeuge des Ethnographen in anderen eher herkömmlichen Feldern,

z. B. Gemeinden, erprobt worden waren (manches mußte allerdings auch neu entwickelt werden). Und während dieses „Experiments“ schärfte sich inmitten der z. B. marktorientiert, technologisch, personalpolitisch oder mitarbeiterorientiert argumentierenden Insidergruppen im Betrieb mein Blick für eigene, fachspezifische Denkfiguren und Betrachter-Standpunkte, die im Unternehmen mindestens so fremd und unverständlich waren wie das dort Erlebte für die Ethnographin.

Sicherlich ist es kein Zufall, daß sich die Frage des spezifisch kulturwissenschaftlichen Blickwinkels mit ihren gesellschaftspolitischen und methodologischen Implikationen heute vor allem dort in neuer Form stellt, wo in der Auseinandersetzung mit den „Zitadellen“ der modernen Industriegesellschaft⁴, wie z. B. Bürokratien und Unternehmen, ethnographisches „research up“ geleistet werden muß, was für den volkskundlich-kulturwissenschaftlichen Betrachter eine noch weitgehend unbekannte Perspektive bietet. Während in letzter Zeit an der Betrachtungsperspektive vor allem dieses methodische Problem interessierte, in hegemonialen Kulturen als Ethnograph plötzlich einmal „unten“ zu stehen und „aufwärts“ zu blicken⁵, geht es im folgenden primär um die Vermittlungsleistung der Forschenden zwischen Innen- und Außen-, zwischen Mikro- und Makroperspektive, um die Anforderungen des ständigen Standort- und Perspektivenwechsels, den eine Ethnographie komplexer Systeme in besonderer Weise erfordert.⁶

Wenn das Ringen um die Konturen und Gehalte des kulturwissenschaftlichen Blickwinkels im Kontext der Erforschung eines Unternehmens insbesondere Einsichten in die generelle Leistungsfähigkeit und in die Grenzen des Begriffs „Kultur“ zur Beschreibung eines spezifischen gesellschaftlichen Handlungsfeldes erbrachte, so kann dieser Beitrag auch diesbezüglich an eine aktuelle Diskussion anschließen: Erscheint doch „Kultur“ in den Kulturwissenschaften als zentrale Verständigungskategorie nicht mehr unproblematisch, nicht mehr ohne weiteres (politisch) korrekt oder als Erkenntniskrücke griffig genug in Anbetracht einer einerseits zunehmend individualisierten und andererseits gefährlich kulturalisierten Welt. Das heißt, in einer Welt von einerseits diffuser Differenz und andererseits gleichzeitig sich verschärfender sozialer Gegensätze trage man als Forscher durch die Konstruktion von „Kulturen“ zu der in der Öffentlichkeit mit Hilfe des Kultur-

³ Sabine Helmets (Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskultur. In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel, Ulrich Steger (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main 1993, 147–187) gibt einen ausführlichen Überblick über die Bedeutung anthropologischer Modelle und Methoden in der wirtschaftswissenschaftlichen und populären Literatur über Unternehmenskultur. – Siehe auch zu den Problemen eines typischen „Ethno-Ansatzes“ in der US-amerikanischen Managementforschung Peter Ulrich: „Symbolisches Management“. Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur. In: Charles Lattmann (Hg.): Die Unternehmenskultur. Heidelberg.

⁴ Werner Schiffauer: Die Angst vor der Differenz. Zu neuen Strömungen in der Kulturanthropologie. In: Zeitschrift für Volkskunde 92 (1996), 20–31, hier 29.

⁵ Bernd Jürgen Warneken, Andreas Wittel: Die neue Angst vor dem Feld. Ethnographisches research up am Beispiel der Unternehmensforschung. In: Zeitschrift für Volkskunde 93 (1997), 1–16.

⁶ Siehe zum speziellen Problem des häufig vom Forschenden vorzunehmenden räumlichen Standortwechsels bei ethnographischen Projekten in „mobilen“ spätmodernen Gesellschaften Gisela Welz: Moving Targets. Feldforschung unter Mobilitätsdruck. In: Zeitschrift für Volkskunde 94 (1998), 177–194.

begriffs betriebenen Ausgrenzung, z. B. von ohnehin bereits sozial benachteiligten ethnischen Minderheiten als allzu homogen verstandenen Gruppen, bei.⁷

Eine Unternehmensethnographie zeigt nun von einer etwas anderen Seite, inwiefern der Begriff „Kultur“ – trotz der in diesem profitorientierten Feld besonders evidenten Kulturalisierungsstrategien – eine für den kulturwissenschaftlichen Blickwinkel und Diskurs unverzichtbare, erkenntnisfördernde Kategorie ist.⁸ Um diese These plausibel machen und zur Diskussion stellen zu können, erscheint es zuerst notwendig, generellere Aspekte eines gegenwartsorientierten ethnographischen Ansatzes zur Erforschung des für die Volkskunde noch relativ neuen Feldes, zunächst in pointierter Abgrenzung vom wirtschaftswissenschaftlichen Zugang, zu skizzieren.⁹

Zum Ansatz der Unternehmensethnographie

Im „manager magazin“ (8/1989) war im Jahr 1989 unter dem Titel „Zwischen Totem und Tabu“ zu 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“. Und unter dem Titel „ge-

⁷ Zur aktuellen Debatte um das Problem des „Kulturalismus“ und zu der Frage nach dem Umgang mit dem Begriff „Kultur“ in den kulturwissenschaftlichen Fächern siehe z. B. folgende unterschiedliche Standpunkte und Kulturverständnisse: Helge Gerndt: Zielorientierungen, oder: Wieviele Kulturbegriffe braucht Volkskunde als empirische Kulturwissenschaft? (Unveröff. Vortragsms.) – Ulf Hannerz: „Kultur“ in einer vernetzten Welt. Zur Revision eines ethnologischen Begriffes. In: Wolfgang Kaschuba (Hg.): Kulturen – Identitäten – Diskurse. Perspektiven europäischer Ethnologie. Berlin 1995, 64–84 (zeithorizonte 1). – Wolfgang Kaschuba: Kulturalismus. Vom Verschwinden des Sozialen im gesellschaftlichen Diskurs. In: Zeitschrift für Volkskunde 91 (1995), 27–45. – Dieter Kramer: Beschreibend oder wertend? Kulturbegriffe in Ethnologie und Philosophie. In: Schweizerisches Archiv für Volkskunde 95 (1999), 1–22. – Alois Moosmüller: Die Schwierigkeit mit dem Kulturbegriff in der Interkulturellen Kommunikation (unveröff. Ms.). – Schiffauer 1996 (wie Anm. 4). – Besonders erhellend auch aus Sicht einer historisch orientierten Staatsphilosophie Rudolf Burger: Ein neues Zentralgebiet? Kultur als Zivilreligion. In: Merkur 9/10 (1999), 922–935.

⁸ Ähnlich argumentiert auch Schiffauer 1996 (wie Anm. 4).

⁹ Siehe zu ersten, mit dem Kulturbegriff als Basiskategorie operierenden, auf Feldforschung basierenden und die gegenwärtigen Problemlagen auslotenden Betriebsstudien den Forschungsbericht in Götz 1997 (wie Anm. 2), hier 19–35. Weitere einschlägige Monographien: z. B. Andreas Novak: Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur. Bonn 1994. – Andreas Wittel: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin 1997. – Grundlegend auch Bernd Jürgen Warneken: Lebenswelt in der Arbeitswelt. Informelle Kommunikation im computerisierten Büro. Projektgruppe des LUI für empirische Kulturwissenschaft der Universität Tübingen unter Leitung von BJW. Düsseldorf 1991.

rupft trotz aller Rituale“ erfuhr man ein Jahr zuvor 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 habe, daß er „Kultur“ beispielhaft vorleben müsse.

Der Begriff „Unternehmenskultur“ war in der Managementliteratur und auch in den Wirtschaftswissenschaften zu Beginn der 1990er Jahre das Modewort schlechthin. Auch dort, wo in diesen Fachgebieten differenzierter als in den zitierten populären Beispielen aus der Praxisliteratur argumentiert wurde, herrschte eine Sicht vor, die Kulturkonzepte als Rezeptwissen zur Steuerung oder zumindest Beeinflussung wirtschaftlicher Vorgänge und letztlich als Mittel der Produktivitätssteigerung betrachtete.¹⁰ „Kultur“ wurde – unter verzerrendem Rückgriff auf anthropologische Modelle und Methoden – meist als eine wichtige Variable neben anderen betrachtet: Ein Unternehmen hatte jetzt auch eine „Kultur“ zu haben, das gehörte nicht nur vor allem für die großen Unternehmen zum guten Ton, sondern erschien „auf der Suche nach Spitzenleistungen“ und für das Überleben auf den internationalen Märkten essentiell, wie es amerikanische (ins Deutsche übersetzte) Bestseller am Beispiel von „herausragenden“, „starken“ Musterkulturen vorgaben.¹¹ „Management by culture“ war die Devise, die, in der Hoffnung damit insbesondere der „japanischen“ Herausforderung und der „dritten industriellen Revolution“ besser begegnen zu können, einen „cultural turn“ der Wirtschaftswissenschaften markierte. „Unternehmenskulturen“ wurden, z. B. in kursierenden Betriebssagen und Witzen¹², gesucht und klassifiziert; schon bald wurden sie nicht mehr mit quantitativen Instrumentarien „gemessen“, sondern mit Hilfe von Symbolen „verstanden“;¹³ gelegentlich wurden auch „passende Kulturen“ gleich bewußt erfunden und als neue Corporate Identity gezielt einzuführen versucht: z. B. durch neue Führungsgrundsätze, institutionalisierte Mitarbeiterbeteiligungen, durch ein neues Firmenlogo, in Umlauf

¹⁰ Siehe hierzu im Überblick Helmets 1993 (wie Anm. 3).

¹¹ Spätestens seit der deutschen Übersetzung des Bestsellers von Thomas J. Peters und Robert H. Waterman (Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg 1984) kursierten „Corporate Identity“- und „Corporate Culture“-Ideen zur Bereicherung von Theorie und Praxis des Managements auch im deutschsprachigen Raum.

¹² Das mündliche Erzählgut war ein beliebter Indikator, der weitgehend ohne Beachtung des Kontexts ausgewertet wurde, siehe z. B. Oswald Neuberger und Ain Kompa: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim, Basel 1987. – Oswald Neuberger: Was ist denn da so komisch? Der Witz in der Firma. Weinheim, Basel 1988.

¹³ Am häufigsten wurden Anleihen bei der symbolischen und interpretativen Anthropologie von Geertz (z. B. The Interpretation of Cultures. New York 1973) sowie bei der kognitiven Anthropologie Goodenoughs (z. B. Description and Comparison in Cultural Anthropology. Chicago 1970) gemacht. Siehe dazu die Rezeptionsanalyse von William G. Ouchi und Alan C. Wilkins: Organizational Culture. In: Annual Review of Sociology 11 (1985), 457–483.

gesetzte beispielgebende „Legenden“ über die starken Firmengründerpersönlichkeiten oder durch Dekaloge mit Leitwerten und Leitsprüchen.

Aus heutiger spätmoderner Sicht, wo Volks- und Völkerkunde allerorten solche „Kulturalisierungsstrategien“ feststellen und sie aus ihrer inzwischen dem Kulturbegriff gegenüber eingenommenen kritischen Distanz heraus analysieren, bot sich hier angesichts dieser Befunde zur wirtschaftswissenschaftlichen Konstruktion von „Unternehmenskulturen“ in den 1980er und frühen 1990er Jahren ein geradezu ideales Feld, um aus einer Metaperspektive primär die Strategien und Praxen der Inszenierung von „Kultur“ im Dienste machtpolitischer Interessen zu beobachten.¹⁴ Allerdings stellt sich gerade aus heutiger Sicht – angesichts der Erkenntnis, daß die Vokabel „Unternehmenskultur“ längst durch neue Zauberwaffen und Managementmoden abgelöst zu sein scheint – die Frage, wieviel Aufmerksamkeit man als Kulturwissenschaftler(in) solchen vorübergehenden kulturalistischen Praxen und Strategien überhaupt widmen sollte (dies ist m. E. letztlich von der Reichweite und Nachhaltigkeit ihres Einflusses, ihrer Wirkmacht im Einzelfall, abhängig zu machen).¹⁵

In meiner Fallstudie bildeten diese Fragen seinerzeit den Ausgangspunkt, einen gewissen (empirischen) Teil¹⁶, aber nicht die generelle Stoßrichtung der Untersuchung. Sie wendete sich angesichts dieses mißbräuchlichen oder zumindest fragwürdigen Umgangs mit „Kultur“ im ökonomischen Kontext auch

¹⁴ Siehe zu dieser spätmodernen Perspektive auf Kultur zusammenfassend Wolfgang Kaschuba: Einführung in die Europäische Ethnologie. München 1999, bes. 245–256.

¹⁵ Angesichts der Schnellebigkeit so mancher kulturalistischer Moden stellt sich wieder einmal die Frage, ob die Kulturwissenschaften Volks- und Völkerkunde hier nicht ohnehin dauernd hinterherhinken, wenn sie Kulturalisierungsstrategien untersuchen wollen. Hier eröffnet sich ein generelleres Problem, das nur angeschnitten werden kann: Sollte bzw. müßte man als Kulturwissenschaftlerin oder Kulturwissenschaftler nicht besser überhaupt vornehm oder machtlos, in gewisser Weise geradezu „erschlagen“, schweigen angesichts der Inflation des Kulturbegriffs, angesichts der vielen Bindestrich-Kulturen, die neuerdings außerhalb der traditionellen Kulturwissenschaften Volkskunde und Völkerkunde allenthalben in wissenschaftlichen und populären Medien analysiert oder unter Plünderung der kulturwissenschaftlichen Werkzeugkiste kreiert werden? Wenn es sich lediglich um peripherie Phänomene handelt, erhielten diese u. U. ihr Gewicht, ihre „Weih“e, gerade erst dadurch, daß man sie auch noch zum ethnographischen Forschungsobjekt macht. Die Dekonstruktion würde ihnen nicht ihre Macht ein Stück weit nehmen, sondern vielleicht erst geben. Hier soll – angesichts der zunehmenden Kulturalisierung der Gesellschaft und auch der wissenschaftlichen Disziplinen – weder der generellen Abschottung, dem vornehmen oder hilflosen Rückzug auf die traditionellen kulturwissenschaftlichen Arbeitsfelder, noch der Reklamierung von diesen ausschließlich für das eigene Fach das Wort geredet werden und auch nicht der Anbiederung an irgendwelche Moden, die sich mit der Vokabel „Kultur“ schmücken. Wie man sich diesen Phänomenen gegenüber verhalten sollte, läßt sich wohl wirklich nur für den Einzelfall klären.

¹⁶ Siehe Götz 1997 (wie Anm. 2), bes. III. 5.

gerade *nicht* von diesem Begriff ab, sondern, im Gegenteil, fühlte sich dadurch herausgefordert auszutesten, was „Kultur“ als Erkenntnisinstrument – zusammen mit den qualitativen Feldforschungsmethoden – in diesem Feld zu leisten vermag, wenn der Begriff aus einem reflektierten kulturwissenschaftlichen Verständnis heraus mit kulturwissenschaftlicher Expertise und ohne profitorientiertes Interesse zu einem Leitkonzept gemacht wird.

Mag „Unternehmenskultur“ in den Managementwissenschaften inzwischen wieder relativ „out“ sein, was bei dem meist überzogenen Anspruch an diesen Begriff als Führungsinstrument im übrigen kaum verwundert, so führte die durch die Wirtschaftswissenschaften angeregte Beschäftigung mit einem Industriebetrieb aus kulturwissenschaftlicher Sicht zu neuen Einsichten in eine moderne Lebenswelt und in ein spezifisches, von ökonomischen Bedingungen geprägtes Beziehungssystem.

Was unterscheidet nun den kulturwissenschaftlichen, unternehmensexthnographischen vom wirtschaftswissenschaftlichen Ansatz? 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 ist, ob sie als Führungsinstrument geeignet ist, ob ein Unternehmen eine neue, andere oder überhaupt eine „Kultur“ benötigt. Weil sich kulturwissenschaftliche Betriebsforschung nicht dem obersten Ziel der Gewinnmaximierung verpflichtet fühlen muß, weil die Ethnographin oder der Ethnograph nicht in das Betriebssystem eingebunden ist, ist die kulturwissenschaftliche Perspektive genügend unabhängig, um dem *präskriptiven* Unternehmenskulturbegriff einen ideologiekritischen und gleichzeitig *deskriptiven*, empiriegebundenen entgegenzusetzen.

So gilt ein Unternehmen im kulturwissenschaftlichen Verständnis als ein mit Hilfe qualitativer Feldforschungsmethoden beschreibbares gesellschaftliches Subsystem, in dem Arbeitsnormen gesetzt, Berufsprofile vermittelt, Wertvorstellungen und habitualisiertes Verhalten gepflegt sowie offizielle Sinnkonstrukte, z. B. das Corporate Image, zur symbolischen Überhöhung der betrieblichen Wirklichkeit entwickelt und durch entsprechende Medien verbreitet werden (z. B. durch Arbeitsordnungen, Werbebroschüren, Hauszeitungen). 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 somit als eine „Kultur“, als ein kulturelles System, insofern, als kulturelle Ausdrucksformen die alltägliche Arbeitswelt bestimmen, wie auch die Fallstudie über eine Münchner Großbäckerei mit rund 700 Beschäftigten zeigte. Solche kulturellen Ausdrucksformen sind auf der *offiziellen*, d. h. vom Betrieb angestrebten Ebene z. B. Gründungsmythen (Hofbäckerei seit 1331), Visionen („wir wollen durch eine natürliche Produktion zur Rettung 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, normierte 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 Türken“), 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 (Stichwort: „wir sind ein Familienunternehmen“).¹⁷

Unternehmenskultur meint demnach allgemein gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der externen und internen betrieblichen 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. Ein Hauptunterschied zu den wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen besteht darin, daß „Kultur“ hier nicht als Konglomerat aus beliebigen und isolierten Einzelementen wie Heldengeschichten und Ritualen aufgefaßt wird, sondern als komplexes Bedeutungsgewebe, in dem einzelne Bestandteile nur in ihrer Vernetzung mit dem jeweiligen Kontext verstanden werden können.

Wenn sich die kulturwissenschaftliche Unternehmensforschung zudem nicht den normativen Ansätzen der Betriebswirtschaftsunterricht unterordnet, sondern kulturelle Ausdrucksformen im Betriebsalltag zunächst aus der Perspektive der außerhalb des Unternehmens Stehenden beschreibt, dann geraten ihr Problemfelder in den Blick, die mit den Kategorien herkömmlicher wirtschaftswissenschaftlicher Ansätze nicht erfaßt und auch im Betrieb als Selbstverständlichkeiten des Betriebsalltags nicht wahrgenommen werden. Dies war zum Beispiel bei dem bayernzentrierten Firmenimage der untersuchten Großbäckerei der Fall, an das man sich im Münchner Unternehmen über Jahrzehnte hinweg gewöhnt hatte, so daß es hier nicht mehr weiter auffiel. Die Dekonstruktion dieses Firmenimage unter Rückgriff auf ein-

¹⁷ Inwieweit diese propagierten Corporate Identity-Konzepte in der informellen, tatsächlich gelebten betrieblichen Wirklichkeit angenommen und umgesetzt werden, wieweit sich eigene innerbetriebliche „Gegenkulturen“ ausgebildet haben – dies sind Forschungsfragen, die auch meine Fallstudie verfolgte, in der im übrigen die hier aus Platzgründen nur angerissenen empirischen Beispiele ausführlicher dargestellt sind, siehe Götz 1997 (wie Anm. 2).

schlägige kulturwissenschaftliche Kategorien (ich schrieb über folkloristische Inszenierungen des Regionalen im Industriebetrieb) bildete erst die Voraussetzung dafür, die Relevanz regionalkultureller Aspekte für die Absatzpolitik im Falle der Unternehmensexploration erkennen zu können: Das „weißblaue“ Auftreten der Münchner Bäckerei an ihrem neuen Teilstandort in Franken, d. h. der Einsatz der bayerischen Landesfarben im „rotweißen“ Franken sowie altbayerischer Produktnamen und Dialektbezeichnungen als Teil einer einheitlichen Corporate Identity, erwies sich für die Nürnberger Beschäftigten und Kunden in mancher Hinsicht als unpassend und verkaufshemmend.

Die „Hofnarren“-Perspektive

Unternehmensethnographie markiert letztlich vor allem eine bestimmte Betrachtungsperspektive, mit der sich dann bestimmte Kategorien und Methoden verbinden, und natürlich die Fachtradition, die diese Kategorien und Methoden zur Verfügung stellt. Die spezifisch kulturwissenschaftliche Perspektive zeigt sich am Beispiel der Betriebsforschung durch die Abgrenzung vom wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs als eine *Metaperspektive*, weil sie eine vorgeordnete Perspektive ist, die das (Betriebs-)Ganze im Verhältnis zu seinen einzelnen Teilen betrachtet. Diese Perspektive ist insofern *ganzheitlich*, als sie im Idealfall alle Sichtweisen der innerbetrieblichen Gruppen, von denen die normative Perspektive der Gewinnmaximierung nur eine neben vielen ist, im Wechsel in den Blick nimmt, freilich, ohne diese Sichtweisen zu homogenisieren und ohne die von außen auf das System Betrieb einwirkenden Kräfte (z. B. Gesetze des Marktes, Lohnpolitik, verbreitete geschlechts- oder milieuspezifische Wertvorstellungen) aus dem Auge zu verlieren.¹⁸ Es gilt, diese Teelperspektiven sozialer Gruppen und Akteure im Unternehmen in ihrer Beziehung zueinander zu beschreiben, also als relationale Größen, als zum Teil zusammen- und zum Teil gegeneinander arbeitende Teile des gesamtbetrieblichen Bezugssystems.

Die Kulturwissenschaftlerin – ich wähle hier die weibliche Form, weil ich zunächst nur von meinen eigenen Erfahrungen sprechen kann – nimmt bei ihren teilnehmenden Beobachtungen in gewisser Weise eine Art „Hofnarren“-Position

¹⁸ Es geht hier ausdrücklich *nicht* um die Einführung eines Differenz (z. B. soziale Ungleichheit), Pluralität und offene Feldkonzeptionen zugunsten einer Gemeinschafts-rhetorik opfernden überkommenen „Holismus“ durch die Hintertür. „Ganzheitlich“ bezieht sich lediglich auf den prinzipiellen, hermeneutischen Zugriff auf das Forschungsfeld Unternehmen, d. h., darauf, daß dessen *Ganzes* trotz der notwendigerweise in der Forschungsrealität punktuellen Arbeitsweise als Bezugsrahmen stets im Blickfeld bleibt.

ein. Wie ein Hofnarr traditionell außerhalb der Ständeordnung stand¹⁹, sollte auch die von außen kommende Ethnographin 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 „betriebsblind“ Funktionsträger im System. Der Hofnarr ist kein Lobbyist und hat deshalb die Freiheit, sich quer durch die Hierarchien mit allen abzugeben. Er darf, ja muß sogar aus seiner Metaperspektive vorübergehend zu verschiedenen Positionen springen, in Insider-Rollen schlüpfen. Er darf vorübergehend mitspielen, sich in seiner jeweiligen Funktion an dem aufzuhalten, was aus der Innenperspektive selbstverständlich erscheint: etwa im Falle der untersuchten Großbäckerei die ganz selbstverständliche Tatsache, daß Frauen, die Verkäuferinnen, immer noch weniger verdienen als Männer, als die ebenfalls lediglich angelernten Bäcker und Filialfahrer. Der Hofnarr darf sich über Beobachtungen wundern, an denen sich im Betrieb niemand aufhält, und entsprechend „dumme“ Fragen stellen, etwa warum und mit welchen Auswirkungen, z. B. auf die (pekuniäre) Bewertung der Arbeit, in den Verkaufsständen der Bäckerei eigentlich nur Frauen arbeiten. Er darf auf diese Fragen auch ungestraft Antworten geben, eben weil er ein Narr ist, den die Verantwortlichen im Unternehmen ernst nehmen können, wenn sie wollen, es aber nicht müssen. Der Narr zeigt den Funktionsträgern ihre Welt in anderen Zusammenhängen. So gesehen, hat er sogar eine große Verantwortung, der Hofnarr mit dem Spiegel, auch wenn dies zunächst nicht offensichtlich ist.

Kulturwissenschaftlerinnen und Kulturwissenschaftler besitzen herkömmlicherweise, wenn sie das Feld der Industrie betreten, wenig direkte Eingriffsmöglichkeiten, weil sie selbst ihre Ziele und Kompetenzen primär in der „reinen“ Beschreibung und nicht in der Anwendungsfrage sehen, weil ihnen fachliches, z. B. technisches Wissen fehlt, weil man ihnen im Betrieb, ohne Erfahrungen mit ihnen zu haben, auch nicht zutraut, daß sie im Sinne der betrieblichen Interessen „nützliche“ Ergebnisse liefern können. Dieses Fehlen von Expertise und Status kann, wie das Bild des Hofnarren verdeutlicht, aber auch eine besondere Chance darstellen. Betriebswirte und Unternehmensberater sind letztlich der Wirtschaftlichkeit des Betriebs verpflichtet. Von ihren Auftrag- oder Arbeitgebern wird erwartet, daß sie verwertbares, rasch umsetzbares Wissen einbringen und sich letztlich in ihren Analysen den Rentabilitätskriterien des Unternehmens und den Sachzwängen des Marktes unterwerfen. Damit sind sie zwangsläufig Lobbyisten, die dazu berufen (und befähigt) sind, Schadensbegrenzung innerhalb der begrenzten Möglichkeiten der Profitorientierung anzustreben. Sie können selten das Betriebsystem als Ganzes

¹⁹ Vgl. zum Hofnarren im Mittelalter, der hier als „Vorbild“ bemüht wird, Werner Mezger: Hofnarren im Mittelalter. Konstanz 1981.

oder diejenigen Teile daraus problematisieren, die auf den ersten Blick keinen Einfluß auf die Umsatzentwicklung des Unternehmens zu haben scheinen, wie z. B. das oben erwähnte regionale Auftreten eines Betriebes. Eine solche Gebundenheit an eine regionale Kultur kann bei Expansionen in andere Regionen oder Nationen jedoch zu zahlreichen interkulturellen Konflikten führen, die das Betriebsklima, die Effizienz und Produktivität oder auch den Absatz von Waren einer Firma an den neuen Standorten nachhaltig belasten.²⁰

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 – im obigen Sinne verstandenen – ganzheitlichen Blick. So zeigen sich Facetten des betrieblichen Lebens und Arbeitens aus der Sicht von „oben“ und „unten“, „innen“ und „außen“, aus der offiziellen und vor allem auch aus der inoffiziellen Sicht.

Ethnographische Forschungsarbeit ist, so gesehen, eine Vermittlungsleistung: Bestimmten Gruppen wird die Wirklichkeitssicht der anderen, ihnen vielfach räumlich oder sozial fern stehenden Gruppen vermittelt (z. B. den Führungskräften in der Zentrale die Sicht der Verkäuferinnen auf ihre Arbeitsbedingungen in den Filialen) und allen Insider-Gruppen zusammen wie auch den „Kulturfremden“ außen ein möglichst spannungs- und facettenreiches Gesamtbild. Spannungsreich ist dieses Bild, weil es Gegensätze beschreibt: die Sicht „oben“ mit der „unten“ konfrontiert oder die der Insider mit der des fremden Forschers, der manches aufgrund seiner Sozialisation anders versteht, überhaupt das erst als „fremd“ wahrnimmt, was für die Insider selbstverständlich ist.²¹

Damit ein solches Bild vermittelt werden kann, muß das Feld „dicht“ beschrieben werden. Die ethnographische Perspektive unterscheidet sich somit durch ihren Anspruch weitgehend induktiver Deskription vom wirtschaftswissenschaftlichen, überwiegend präskriptiven, ja affirmativen Denken ganz entscheidend: Sie ist die konkrete, detailbezogene, die *empiriegeleitete Perspektive*, die an den Dingen, den Einzelfällen, mikroanalytisch orientiert bleibt. Sie setzt den Einzelfall, z. B. eine Erzählung oder eine beobachtbare Interaktionsepisode, in

²⁰ Siehe zu diesem in der Interkulturellen Kommunikationsforschung inzwischen viel diskutierten Problemfeld unten Anm. 25 und z. B. auch den Beitrag von Alois Moosmüller in diesem Band.

²¹ Die Fragen um die Normierung der „unselbständigen“ Verkaufsarbeiten beispielsweise, die einen Schwerpunkt meiner Fallstudie bildeten (Götz 1997, wie Anm. 2, III. 3), waren die Fragen einer Universitätsangestellten, für die „freiere“ Arbeitsbedingungen und eine größere Eigenverantwortung zu den von ihr insgesamt hochbewerteten Selbstverständlichkeiten ihrer eigenen Arbeitswelt gehören. Von diesen milieugeprägten Erfahrungen ausgehend, nahm sie die Verkaufsarbeiten wahr, konnte sie sich auf die für sie auffälligen Wahrnehmungen der Verkäuferinnen, „wirklich selbständig“ zu arbeiten, einlassen.

Beziehung zum Kontext des Betriebsganzen oder des weiteren gesellschaftlichen Kontextes der Arbeitsrealität.²²

Dies gilt natürlich prinzipiell für die hermeneutische Kulturbeschreibung: Clifford Geertz hat mehrfach auf die prinzipielle Schwierigkeit hingewiesen, bei der „dichten Beschreibung“ durch das subjektive „Verstehen“ des Feldes ein ausgewogenes Maß zu finden zwischen Allgemeinem und Besonderem, zwischen Abstraktion und Detailtreue.²³ „Kultur“ eröffnet sich erst in der Beziehung zwischen dem Ganzen und dem Detail, die im wissenschaftlichen Diskurs betrachtet oder hergestellt und vermittelt wird. In diesem werden – im Falle der Beschreibung von „Unternehmenskultur“ – die Sprache und das Alltagsdenken der Betriebsangehörigen und der Welt der Wirtschaft in die Wissenschaftssprache und deren Kategorien übersetzt. Auch hier gilt es, einen je nach Fall angemessenen Mittelweg zu finden zwischen der wirklichkeitsnahen Sprache des Feldes, die im übrigen natürlich selbst mitnichten einheitlich ist, und der wirklichkeitsfernen Metasprache der „scientific community“. Dies ist ein weiterer Aspekt der von Kulturwissenschaftlern zu erbringenden Vermittlungsleistung, bei der natürlich auch stets die Zielgruppe potentieller Leser oder „Verwerter“ der Ergebnisse gegenwärtig bleiben muß.

Diese zuletzt geäußerten Erkenntnisse sind so weit nicht neu.²⁴ Doch erhält gerade der Versuch, zwischen der emischen und der etischen Perspektive zu vermitteln, in einem Wirtschaftsbetrieb mit seinem systemimmanenten Verwertbarkeitsdruck, den selbstverständlich auch Forschende als Einschränkung ihrer „Narrativenfreiheit“ erfahren, eine andere Dringlichkeit und Schärfe. In diesem Forschungsfeld können auch kulturwissenschaftliche Projekte den Fragen der Anwendungsorientierung nur schwer aus dem Weg gehen, da diese vom prinzipiell verwertbares Wissen nutzenden, produzierenden und damit auch solches erwartenden Betrieb zwangsläufig an den Ethnographen herangetragen werden.

²² So wird z. B. eine individualisierende Erzählung einer Verkäuferin, in der sie sich als ganz besondere Vertraute der „Chefin“ herausstreckt, erst vor dem Hintergrund der normierten, alle Verkäuferinnen unabhängig von ihrem Einsatz gleichmachenden und anonymen Arbeitsrealität in ihrer besonderen Brisanz, ihrem kulturellen Wert, verstehbar, siehe Götz 1997 (wie Anm. 2), bes. III. 4.

²³ Siehe z. B. Clifford Geertz: From the „Natives“ Point of View. On the Nature of Anthropological Understanding. In: Keith H. Basso, A. Selby (Hg.): Meaning in Anthropology. Santa Fe, University of New Mexico (Univ. Press) 1976, 221–237. – Clifford Geertz: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt am Main 1983.

²⁴ Siehe z. B. Geertz 1976 (wie Anm. 23) oder Helge Gerndt: Kultur als Forschungsfeld. Über volkskundliches Denken und Arbeiten. München 1986, bes. 11–16 (Münchener Beiträge zur Volkskunde 5).

Fragen der Anwendungsorientierung

Die Frage der Anwendungsorientierung stellt eine neue Herausforderung für die volkskundlich-kulturwissenschaftliche Feldforschung dar. So gleicht die Unternehmensethnographie einer Gratwanderung, bei der es von Fall zu Fall abzuwagen gilt zwischen Beschreiben und Aufklären, abstinenz bleiben und Partei ergreifen, zwischen einerseits der Verfolgung der eigenen Forschungsinteressen bzw. denen, die gerade in der „scientific community“ in Mode sind, und andererseits der Berücksichtigung der Probleme oder Fragen, die von den Menschen im Unternehmen gesehen bzw. gestellt werden.

In meiner Arbeit beschränkte sich – wie in den meisten volkskundlichen Studien – das Vermitteln zwischen innerbetrieblichen Positionen bewußt weitgehend auf das Inbeziehungsetzen derselben im sprachlichen Diskurs, auf den Modus der *Darstellung* betrieblicher Wirklichkeit. So hatte ich keinen direkten Einblick und keinen großen Einfluß, wie weit die Ergebnisse im Betrieb nach Abschluß der wissenschaftlichen Arbeit verwertet wurden.

Vermitteln könnte jedoch auch eine darüber hinausgehende, von Anfang an intendierte kulturwissenschaftliche *Beratung* meinen, bei der die Forschenden auch nach Abschluß der Erhebungen an der Umsetzung der Ergebnisse beteiligt bleiben. Kulturwissenschaftliche Berater, z. B. von Unternehmen oder Organisationen, die sich nicht nur auf die wissenschaftliche Problemanalyse beschränken, sondern sich anschließend auch aktiv für die Ausarbeitung und Umsetzung von Lösungsvorschlägen anbieten, sind im Feld der Wirtschaft noch weitgehend eine Zukunftsvision. Vielleicht wird es, sofern Kulturwissenschaftler sich hier ein Berufsbild selbst schaffen wollen und können, in Zukunft tatsächlich vermehrt Volks- und Völkerkundler geben, die z. B. bei interkulturellen Konflikten in internationalen Unternehmen eingesetzt werden oder in anderer Weise zur Lösung betrieblicher Kommunikationsprobleme beitragen.²⁵

Unternehmenskultur läßt sich zwar nicht installieren und durch ein paar Maßnahmen als sogenannte Corporate Identity herbeizaubern, wie es die Management-

²⁵ Siehe hierzu zunächst Klaus Roth: „Interkulturelles Management“ – ein volkskundliches Problem? Zur interkulturellen Dimension von Wirtschaftsunternehmen. In: Michael Dauskardt, Helge Gerndt (Hg.): Der industrialisierte Mensch. 28. Deutscher Volkskunde-Kongreß Hagen 7.–11. Okt. 1991. Hagen 1993, 275–290. – Siehe zu praxisorientierten Ansätzen einer etablierten kulturanthropologischen Beraterin von internationalen Firmen Susanne M. Zaninelli: Critical Incidents in der Interkulturellen Kommunikation. Erzählte Mißverständnisse und dazugehörige Problemlösungen. In: Daniel Drascek u. a. (Hg.): Erzählen über Orte und Zeiten. Eine Festschrift für Helge Gerndt und Klaus Roth. Münster u. a., Berlin 1999, 129–148 (Münchener Beiträge zur Volkskunde 24).

praxis, eine Zeitlang jedenfalls, glaubte und propagierte. Doch kann das betriebliche Zusammenleben und -arbeiten im Sinne der beteiligten und betroffenen Menschen sicherlich verändert werden. Hier könnten von außen kommende Kulturschaffterinnen und Kulturwissenschaftler schon allein aufgrund ihrer in der Feldforschung erworbenen bzw. gezeigten Empathie- und Beobachtungsfertigkeiten, d. h. ihrer Qualifikation, die emische Sicht zu verstehen und dabei verschiedene Perspektiven einzunehmen, zu einer Mitarbeiterorientierten Problemanalyse sowie darüber hinaus zu diskursiv, unter Partizipation der Beschäftigten, entwickelten Lösungen beitragen. Zum lösungsorientierten Arbeiten im Sinne von Organisations- und Teamentwicklungsmaßnahmen müßten sich die Kulturschaffter allerdings weitere Qualifikationen aneignen.

Nach meinen eigenen Erfahrungen bieten sich hier Fortbildungen, z. B. in systemischem Coaching, an. Wenngleich dieses aus anderen Theoriezusammenhängen kommt (z. B. Gruppendynamik, systemische Familientherapie), zeigt es doch viele Parallelen zum kulturwissenschaftlichen Arbeiten: die Nutzung von Rollenübertragungen, die Arbeit mit kulturellen Ausdrucksformen, z. B. mit Erzählungen als Indikatoren, das Inbeziehungsetzen verschiedener Gruppen- oder Einzelperspektiven im Sinne eines „Hofnarren“ (systemischer Ansatz) oder allgemein ein induktives, prozeßorientiertes, offenes Arbeiten. Während die Kulturschafften hier die Fähigkeiten zum „Coaching“, zum Moderieren von Arbeitsgruppen im Sinne eines Entwicklungsprozesses, anderen abschauen könnten, würde den diesbezüglich erfahrenen, systemisch arbeitenden Organisationsentwicklern und Coaches durch einen Austausch mit den Kulturschafften ein Erkenntnisgewinn hinsichtlich des theoretischen Verständnisses über die kontextorientierte Betrachtung kultureller Ausdrucksformen sowie des Umgangs mit Feldforschung zur „Diagnose“ zuwachsen. Nicht nur bei der Forschung selbst, sondern auch bei deren Umsetzung ist also für interdisziplinäres Arbeiten zu plädieren.

Dieses Plädoyer für eine auch verstärkt *praxisorientierte Perspektive* kulturschafflicher Forschungsarbeit sollte jedoch nicht dazu verführen, als Kulturschaffterin oder Kulturwissenschaftler z. B. mit der Unternehmensberatung McKinsey konkurrieren zu wollen. „Anwälte“, die sich für die Effizienz der Unternehmen einsetzen, gibt es genügend. Die besonderen Kompetenzen und primären Aufgaben der Kulturschafften liegen dort, wo der St. Gallener Wirtschaftswissenschaftler Peter Ulrich mit seiner Wirtschaftsethik ansetzt: auf der Seite der Lebenswelt im Sinne von Habermas, deren normen- und bedürfnisorientiertes Handeln es inmitten des zweckrationalen, zielgeleiteten ökonomischen Denkens zu vertreten und zu schützen gilt.²⁶ Schon dadurch, daß die betriebliche Lebenswelt ethnographisch beschrieben, in einer kulturwissenschaftlichen Studie in den Mittelpunkt

gestellt wird, erfährt sie ein Stück weit ihr Recht, kommt als notwendige Tatsache des betrieblichen Zusammenlebens ins Bewußtsein.

Dadurch, daß die Verwertungsfrage bei kulturwissenschaftlichen Betriebsstudien, sofern es sich hierbei um Grundlagenforschung und nicht per se um anwendungsorientierte Forschung handeln soll, eine sekundäre bleibt, erhalten diese Studien einen ganz besonderen gesellschaftlichen Wert. Dieser läßt sich allerdings schwer generell formulieren und eigentlich nur durch das Endergebnis, eine möglichst dichte Fallbeschreibung, vermitteln, die möglicherweise dann auch bei den Betriebsangehörigen den Blickwinkel verändert und Denkanstöße gibt.

Da sich die Forschung in Industriebetrieben von klassisch kulturwissenschaftlichen Untersuchungen durch das soziale, wirtschaftliche und politische Spannungsfeld unterscheidet, in dem die Forschenden agieren, werden auf jeden Fall *deren* herkömmliche theoretische und methodische Ansätze neu zur Diskussion gestellt und deren Blick erweitert.

Zur Reichweite von „Kultur“ als Verständigungsbegriff

Inwieweit erwies sich nun die Unternehmensexthnographie im vorgestellten Fall für die aktuell in den Kulturschafften diskutierte Frage als fruchtbar, was die Kategorie „Kultur“ zum Verständnis der spätmodernen, individualisierten, in eine Vielzahl von sozialen Gruppierungen zerfallenden Welt noch beizutragen vermag? Die Hinwendung der Kulturschafften zu Unternehmen oder auch Bürokratien zeigt, natürlich mit Einschränkungen, weil es hier in gewisser Weise um einen Sonderfall von „Kultur“ geht, Reichweite und Grenzen des Kulturbegriffs.

Eine Anmerkung, wieso es sich um einen nur eingeschränkt auf andere Felder übertragbaren Sonderfall handelt: Im Vergleich zu den klassischen kulturwissenschaftlichen Forschungsfeldern, wie z. B. Gemeinden oder Ethnien, erscheinen Industriebetriebe als eine „Kultur“, der man auf jeden Fall nur sehr temporär, für einen begrenzten Teil der Tages- und Lebenszeit, und in der Regel mit entsprechend geringerer Verbindlichkeit angehört. In einem Wirtschaftsunternehmen sind außerdem die Machtverhältnisse und sozialen Positionen vergleichsweise eindeutig durch den Gegensatz von „oben“ und „unten“ beschreibbar. Die Lokalisierung von Macht und Statushierarchien wird dagegen in den spätmodernen Zwei-Drittelsgesellschaften, folgt man u. a. Werner Schiffauer, immer schwieriger, weil Macht hier eher polyzentrisch organisiert ist. Wenn sich ökonomische und soziale Gegensätze nicht mehr als Unterschiede zwischen „oben“ und „unten“, sondern eher als Gegensätze zwischen „innen“ und „außen“, als Frage der Teilhabe oder Nicht-Teilhabe, darstellen, dann läßt sich ein für Unternehmen anwendbares Kulturmodell

²⁶ Siehe Peter Ulrich: Transformation der ökonomischen Vernunft. Bern, Stuttgart 1987.

nur noch begrenzt auf den Charakter von anderen gesellschaftlichen „(Sub-)Kulturen“ rückübertragen.²⁷

Der Begriff „Kultur“ schafft, eben weil er herkömmlicherweise in einem gängigen Verwendungszusammenhang (z. B. Dorfkultur, Jugendkultur, Regionalkultur) auf der Differenz von Eigen und Fremd, Innen und Außen aufbaut bzw. auf diese Begriffe aufmerksam macht und dabei die Existenz von Regeln und Werten annimmt, die die Menschen innen von denen außen unterscheidet, ein Spannungsverhältnis, aus dem heraus erst ethnographische Erkenntnis z. B. auch über ein Industrieunternehmen als eine Welt erwachsen kann, die der Ethnographin oder dem Ethnographen prinzipiell zunächst einmal fremd ist. In diesem Fall wurde – für den Untersuchungsgegenstand Unternehmen zweckmäßig – ein klassischer ethnologischer Kulturbegriff aufgegriffen. Doch wurde „Kultur“ nicht streng als soziale Tatsache, als „Wirklichkeit“, gesucht – welche „Kultur“ hat oder ist das Unternehmen? –, sondern der Begriff wurde eher im Sinne eines bildhaften Vergleichs, metaphorisch, aufgrund seines Anregungspotentials genutzt: Man kommt als außenstehender Ethnograph in ein Unternehmen *wie* in eine fremde „Kultur“. Der Begriff verhilft in diesem relativistischen Verständnis zu bestimmten Einsichten, öffnet bestimmte Türen, ist also mehr Erkenntnis*medium* als Erkenntnis*zweck*. Hierin liegt ein entscheidender Unterschied zu einem traditionellen ethnologischen Begriffsverständnis: Nach diesem suchte man die als weitgehend homogen gedachte Kultur, z. B. eines Dorfes, der Jugend oder einer Region, tatsächlich als einfach vorfindbare Gegebenheit.²⁸

Gerade durch das Spiel mit dem Begriff (Unternehmens-) „Kultur“, verwendet als eine Art *Assoziationsfeld*, das weitere Begriffe unterschiedlicher Abstraktheit und Reichweite sowie damit bezeichnete Gegenstände und die skizzierte Betrachtungsperspektive evoziert (z. B. Eigen-Fremd, Ritual, Erzählung, kultureller Wert, Objektivation, symbolische Praxis), wird betriebliches Arbeiten somit im wahrsten Sinne des Wortes „verfremdbar“, d. h. in einer „verfremdeten“ Weise beschreibbar und damit in einer bislang unbekannten Weise einsichtig.

²⁷ Die hier angesprochene veränderte Auffassung von den gesellschaftlichen Machtstrukturen trägt, wie Schiffauer 1996 (wie Anm. 4) ausgeführt hat, letztlich zu dem eingangs erwähnten Mißtrauen vieler Kulturwissenschaftler gegenüber dem Kulturbegriff bei, der durch die Betonung bestehender Differenz möglicherweise zur weiteren Ausgrenzung unterprivilegierter Gruppen – derer, die ohnehin schon „außen“ stehen – beitrage.

²⁸ Je nach Forschungsgegenstand, Fragestellung und Selbstpositionierung des Forschers in den Fachzirkeln, je nach seiner Sozialisation – und je nach aktuellen Moden – werden andere Kulturbegriffe zweckmäßig sein als Ideenlieferanten und Erkenntnisrahmen. So erweist es sich von Vorteil, daß der Kulturbegriff – auch in diesem Beitrag – nicht endgültig fest definiert werden kann und soll, sondern offen gehalten wird: Es gibt nicht *den* Kulturbegriff, sondern Kulturbegriffe. Siehe zu einigen möglichen Verständnissen, Einteilungen und Systematisierungen oben Anm. 7.

Die kulturwissenschaftliche Analyse lebt so besonders von im Kulturbegriff mitschwingenden bzw. in einer Untersuchung über „Kultur“ aufgegriffenen *Spannungsverhältnissen*, von denen „Eigen“ und „Fremd“ als die beiden Pole des Ethnographen, zwischen denen er sich auf seinem Weg zur Erkenntnis immer wieder aufs Neue hin- und herbewegen muß, hier ausführlicher behandelt worden sind. Der Gegensatz „oben“ und „unten“ ist ebenfalls im Feld eines Industriebetriebes zwangsläufig aufgrund der hier vergleichsweise klar definierten Machtverhältnisse besonders bedeutsam. Er fordert die bislang bevorzugt aus der Perspektive von „unten“ ihre Felder beschreibende Volkskunde auch zu einer Erweiterung ihres Blickfeldes heraus.²⁹

Des weiteren verschafft die Darstellung eines Industrieunternehmens als eine Art „Kultur“ neue Einblicke in die Gleichzeitigkeit von Tradition und Moderne – ein Begriffspaar, das sich für die Beschreibung der betrieblichen Wirklichkeit der untersuchten Großbäckerei als hilfreich erwies: Indem der Kulturbegriff (und dann auch die entsprechende „lebensweltliche“ Betrachtungsperspektive) den Blick auf tradierte Formen, auf überkommene symbolische Ordnungen, lenkt, kann er z. B. darauf aufmerksam machen, daß bei allem im ökologischen Unternehmensleitbild vermittelten Fortschrittsdenken ältere patronale Führungs- und Organisationsstrukturen hinter den *modernen* Führungsgrundsätzen und hochtechnisierten Arbeitsverfahren aufscheinen, welche wiederum durch ein *traditionalistisches* Firmenimage den „gemütlichen“ Anstrich einer nostalgischen Handwerkskunst erhalten. Die Arbeitswelt der Angestellten und Arbeiter ist hier auf spezifische Weise eingespannt zwischen einerseits dem offiziell vermittelten Bild der traditionellen „Betriebsfamilie“ einer traditionsreichen „Hofbäckerei“, in der jede Verkäuferin vom „Firmenvater“ noch direkt belobigt und individuell beachtet wird, und andererseits der einheitlichen Normen folgenden, hochrationalisierten und auch anonymisierenden Arbeitsrealität, die sich, weil alles vororganisiert ist, praktisch selbst kontrolliert und damit längst ohne unmittelbare persönliche Führung auskommt.

Die Beschäftigung mit einem Wirtschaftsunternehmen zeigt außerdem, daß „Kultur als eine Arena, ein Feld von Diskursen zu konzeptualisieren“ ist³⁰, als ein offenes Feld, in dem dennoch relativ konstante und verbindliche Diskursregeln bestehen, nach denen sich die Mitglieder der „Kultur“ situativ und temporär richten, die sie strategisch nutzen, mit einem gewissen Spielraum oder auch Eigen-Sinn ausgestalten.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: „Kultur“ dient, soweit es die Unternehmensethnographie erbrachte, nicht mehr und nicht weniger als ein lockerer *Verständi-*

²⁹ Siehe auch Warneken, Wittel 1997 (wie Anm 5).

³⁰ Diese Überlegungen finden sich auch bei Schiffauer 1996 (wie Anm. 4), hier 28 f., angerissen.

gungsbegriff³¹, der sich besonders dazu eignet, Zugänge zu einem vergleichsweise neuen kulturwissenschaftlichen Feld zu eröffnen. Dem Kulturbegriff kommt zunächst also eine *Wegweiserfunktion* zu: Er lenkt den Blick insbesondere auf die symbolischen Ordnungen der Lebenswelt, stellt in der kulturwissenschaftlich-empirischen Arbeit reichlich erprobte Begrifflichkeiten zu ihrer Analyse zur Verfügung, und er ermöglicht somit das kreative, erkenntnisfördernde, zunächst vor allem auch assoziative Spiel besonders mit polaren Begriffen, Positionierungen und Konzepten (z. B. das Eigene und das Fremde, Innen und Außen, Oben und Unten, Tradition und Moderne). Nicht zuletzt verweist er außerdem auf die historische Dimension, die Notwendigkeit der historischen Fundierung der aus der und über die Gegenwart gemachten Aussagen. So verstanden, erscheint der Kulturbegriff für die kulturwissenschaftliche Erkenntnis als Hilfskonstruktion unverzichtbar.

„Kultur“ als offenes (Spiel-)Feld und der spezifische Blickwinkel gehören dabei wohl auch als sich wechselseitig bedingende Größen eng zusammen. Vielleicht ist „Kultur“ sogar nicht mehr, aber auch nicht weniger als dieser Blickwinkel, mit ihm in der praktischen Forschungsarbeit funktional in eins fallend, am Ende praktisch mit ihm identisch.

Selbstverständlich müssen die Grenzen der Leistungsfähigkeit des Kulturbegriffs für die kulturwissenschaftliche Erkenntnis und die Gefahren seiner Instrumentalisierung durch die Rezeption wissenschaftlicher Ergebnisse in der Öffentlichkeit stets mitreflektiert werden. Eine Fallstudie über eine „Unternehmenskultur“ kann nicht mehr als eine „Skizze“ eines flüchtigen, offenen und sich mit dem Betrachterstandpunkt verändernden Bildes liefern, das sich aus situations- und kontextabhängigen Einzelheiten zur betrieblichen Arbeitswirklichkeit zusammensetzt.

Wie auch z. B. Werner Schifflauer betont, läßt sich „Kultur“, zumal in der spätmodernen Welt mit ihrer Pluralisierung der Sichtweisen, nicht mehr ohne die Reflexion des jeweiligen *Betrachterstandpunktes* beschreiben. Macht man sich als Ethnograph seinen Standpunkt, sei es den eines Hofnarren, sei es einen gezielt gesetzten anderen, immer wieder bewußt und stellt man seine Ergebnisse als konstruiertes Produkt eben seines spezifischen Blickwinkels dar, dann hat man schon einiges dafür getan, daß die eigenen Forschungsergebnisse nicht kulturalisrend wirken. Denn die Kritik an der Kulturalisierung wendet sich ja vor allem gegen den unreflektierten Ausschließlichkeitsanspruch, der bisweilen mit dem Begriff „Kultur“ als homogenisierende und Erkenntnisse über gesellschaftliche Gruppen zementierende, instrumentell gebrauchte Erklärungsschablone verbunden wird, so daß er ausgrenzend wirken und sozioökonomische Gegensätze verstärken oder übertünchen kann oder sogar soll.

³¹ Siehe auch Gerndt 1986 (wie Anm. 24).

Selbstverständlich läßt sich trotz des eigenen selbstreflexiven, methodisch exakten und die Ergebnisse relativierenden, ethisch verantwortungsvollen Schreibens über „Kultur(en)“ nie ausschließen, daß die Rezipienten dann aus dem differenziert dargebotenen Produkt eines subjektiven Blickwinkels wieder verabsolutierende, vereinfachte Rezepte basteln. Da die Konsequenz aus diesem Kulturalisierungs-Dilemma nicht darin bestehen kann, wissenschaftliche Erkenntnisse möglichst nicht außerhalb die „scientific community“ dringen zu lassen – was bei der Verwissenschaftlichung unserer Welt ohnehin nicht möglich wäre –, bleibt m. E. nur der progressive Weg: sich als Forscherin oder Forscher, wie oben angedeutet, selbst um die Umsetzung der Ergebnisse zu kümmern, die dafür Zuständig, z. B. in einem Unternehmen oder in einer sozialen Institution, zu schulen, zu beraten und zu supervidieren, d. h. die „cultural brokers“ besser zu qualifizieren oder selbst gelegentlich als solche aufzutreten.

Wird „Kultur“ als offener Verständigungsbegriff verwendet, trägt er nicht so leicht zur diffamierenden Ausgrenzung von Gruppen oder, von der Metaebene aus gesehen, von anderen Sichtweisen und Konzepten, etwa der Kategorie des Sozialen³², bei. „Kultur“ als ein offenes – im wissenschaftlichen Gebrauch verantwortungsvoll hinsichtlich seiner Reichweite und Grenzen reflektiertes – Assoziationsfeld grenzt nicht aus, sondern Forschungsprobleme ein, zumal dann, wenn man sich als Ethnograph die notwendige empirische Bodenhaftung bewahrt³³, seinen eigenen Standpunkt als Rahmenbedingung der Forschung transparent macht und dadurch zwangsläufig erkennt – und den Rezipienten der Forschungsergebnisse auch in verständlicher Form weitervermittelt –, daß „Kultur“ keine alles umfassende Erklärungsgröße sein kann, sondern ein ausgesprochen *relationales Hilfskonstrukt* darstellt.

Wenn die Kulturwissenschaften sich den Problemen der gegenwärtigen (post-)industriellen, zunehmend globalisierten Welt stellen wollen, können sie jedenfalls nicht umhin, sich auch mit der Arbeitswirklichkeit in modernen Wirtschaftsunternehmen, Organisationen, Bürokratien und sozialen Einrichtungen auseinanderzusetzen, was generelle Fragen nach der Spezifik volkskundlich-kulturwissenschaftlicher Arbeit aufwirft und den besonderen Blickwinkel unseres Faches wie auch dessen zentrale Begriffe und Konzepte, überprüfen, klären oder präzisieren hilft.

So kann nicht zuletzt auch eine kritische, empirisch arbeitende Unternehmens(kultur)forschung gewisse Anregungen zum wissenschaftlichen Selbstver-

³² Hierzu Kaschuba 1995 (wie Anm. 7).

³³ Siehe hierzu z. B. Albrecht Lehmanns Plädoyer für einen größtmöglichen Empiriebezug des Faches Volkskunde: Albrecht Lehmann: Zur empirischen volkskundlichen Forschung. In: Burckhardt-Seebass (Hg.) 1997 (wie Anm. 1), hier 20–25.

ständnis der empirischen Kulturwissenschaft Volkskunde liefern und z. B. auch Anstöße zur Weiterentwicklung des Verhältnisses von Theorie und Praxis geben. Hierzu sollten diese Ausführungen, wohlgernekt aus einem spezifischen Erfahrungsblickwinkel heraus geschrieben, beitragen.

Sozialismus als Orientierungssystem

Kulturelle Aspekte betrieblicher Konflikte in einem ostdeutschen Unternehmen

Von Heike Wiescholek

Wenn eine Einzelperson ihren Arbeitsplatz wechselt, kann sie sich in der neuen Umgebung orientieren, indem sie das Verhalten der anderen Kollegen beobachtet und deren Aussagen interpretiert. Wenn ihr diese Orientierung nicht möglich ist oder eine Anpassung an die neue Umgebung eine zu extreme Veränderung der beruflichen Identität verlangen würde, bleibt die Möglichkeit, sich erneut zu verändern und eine passendere Position zu suchen. Was aber geschieht, wenn ganze Belegschaften neuen Verhältnissen ausgesetzt sind, in denen es kaum Vorbilder zur Orientierung gibt, weil keiner der Kollegen die neuen Bedingungen und Regeln kennt? Und wie können sie sich verhalten, wenn zudem das gesamte Wirtschaftssystem grundlegend geändert wurde, so daß sie einem belastenden Betriebsklima oder einer Firmenpolitik, die sie benachteiligt, nicht durch einen Wechsel des Arbeitsplatzes ausweichen können, weil alle neuen Firmen nach den gleichen, fremden Prinzipien organisiert sind?

Vor dieser Situation standen die ostdeutschen Berufstätigen zu Beginn der 1990er Jahre, nachdem die DDR-Kombinate aufgelöst und die Betriebe, aus denen diese sich zusammengesetzt hatten, fast alle stillgelegt oder von westeuropäischen Firmen aufgekauft worden waren.¹ In vielen Bereichen trat an die Stelle der verhältnismäßig klaren und für alle Bürger relativ einheitlichen Verhaltensregeln der DDR-Zeit eine Unmenge von Verhaltensoptionen, die den BRD-Neubürgern gerade in der Anfangszeit ständig Entscheidungen abverlangten. Das betraf nicht nur für sie ganz neue Bereiche wie die individuelle soziale Absicherung durch Versicherungen (anstelle einer allgemeinen staatlichen Vorsorge) oder die vielen jetzt möglichen Konsumententscheidungen; auch am Arbeitsplatz mußten sich die meisten ganz neu orientieren. Am härtesten betroffen von den Veränderungen waren natürlich

¹ Fast die gesamte Wirtschaft der DDR war in den 1980er Jahren, nach verschiedenen Umstrukturierungen, in 159 Kombinate zusammengefaßt. Diese setzten sich jeweils aus zahlreichen, sehr unterschiedlichen Einzelbetrieben – im Fall einer Werft z. B. von der Eisengießerei über Tischlereien bis zum Friseur – zusammen, weil die Politik der Kombinate darin bestand, möglichst viele der Leistungen und Güter, die sie brauchten, unter eigener Kontrolle zu produzieren.