

# EthnoScripts

ZEITSCHRIFT FÜR AKTUELLE  
ETHNOLOGISCHE STUDIEN

## Erkundung ethnologischer Arbeitsfelder

Jahrgang 17 Heft 2 | 2015

Susanne Spülbeck

Organisationsethnologie als Grundlage von Organisations-  
beratung

Ethnoscripts 2015 17 (2): 147-155

eISSN 2199-7942

### Abstract

Organisationsethnologie nimmt an Relevanz im Kontext von erfolgreichem Change Management immer mehr zu. Entscheider erleben in der Praxis, dass sie ihr Unternehmen häufig im Blindflug steuern, weil sie die *hidden transcripts* der Unternehmenskultur nicht kennen. Damit nimmt in den letzten Jahren ein klassisches Anwendungsfeld der Ethnologie – die Organisationsethnologie – an Bedeutung auch als Berufsfeld für junge EthnologInnen zu. Dieser Artikel geht den Fragen nach, wie es dazu kommt, welche Kompetenzfelder der Ethnologie hier im Besonderen zum Einsatz kommen und wie Berufseinsteiger aufgestellt sein müssen, um sich hier erfolgreich zu behaupten.

### Herausgeber:

Universität Hamburg  
Institut für Ethnologie  
Edmund-Siemers-Allee 1 (West)  
D-20146 Hamburg  
Tel.: 040 42838 4182  
E-Mail: lfE@uni-hamburg.de  
<http://www.ethnologie.uni-hamburg.de>

eISSN: 2199-7942



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Licence 4.0 International: Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen.

## Organisationsethnologie als Grundlage von Organisationsberatung<sup>1</sup>

Susanne Spülbeck

### Ethnologie in der Chefetage: Wo sind denn hier die Wilden?

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

Diese und ähnliche Klischees begegnen uns in der Organisationsethnologie hierzulande nicht selten, obwohl die Organisationsethnologie bereits in den Anfängen des Faches ein Teilgebiet der Ethnologie war. Insbesondere in USA führten erste große organisationsethnologische Untersuchungen bereits in den 1920er Jahren zu Aufsehen, in den darauffolgenden Jahrzehnten etablierte sich dieser Teilbereich<sup>2</sup>. Die Entwicklung der Human- Relations-Bewegung in der Organisationsethnologie entwickelte sich schon früh zu einer wichtigen Alternative. Entgegen dem weitverbreiteten Taylorismus der rein rational-ökonomischen Konzepte erkannte man hier die Beziehung von Menschen als ausschlaggebenden Faktor für ökonomischen Erfolg. Organisationsethnologie wurde vor diesem Hintergrund in den USA bereits in den dreißiger und vierziger Jahre für eine Reihe von Unternehmensberatungen zur Grundlage von Forschung und Beratung.

In Europa, wo man sich zu dieser Zeit vor allem mit der Vertreibung und Ermordung weiter Teile der akademischen Avantgarde und der intellektuellen Eliten beschäftigte und Rassekonzepte die Kulturwissenschaften prägten, fassten die Teilgebiete der Ethnologie, die nicht biologische Herkunft oder nationaler Zuordnung als Untersuchungskategorie zugrunde legten, kaum Fuß.

1 Dieser Text wurde in ähnlicher Form unter dem Titel „Organisationsethnologische Forschung und Beratung: Neue Perspektiven in der Unternehmensberatung.“ in: Bettina Beer, Sabine Klocke-Daffa und Christina Lütkes (Hg.) 2009 Berufsorientierung für Kulturwissenschaftler. Erfahrungsberichte und Zukunftsperspektiven. Berlin: Reimer veröffentlicht.

2 Einen guten Überblick über die Geschichte der Organisationsethnologie geben Sabine Helmerz und Frederick Gamst 1991.

Doch spätestens seit den achtziger Jahren etablieren sich auch in Europa ethnologische Forschungsfelder, die von anderen Perspektiven geprägt sind. Vor allem die europäische Ethnologie (Kaschuba 2003) und nicht zuletzt die Urbanethnologie (Kokot und Bommer 1991) spielten dabei eine wichtige Rolle, weil sie auf die Exotisierung als Legitimationskriterium für ethnologische Forschung verzichteten.

Inzwischen ist die Organisationsethnologie nicht mehr nur in den USA anzutreffen, wo sie längst ihren festen Platz eingenommen hat<sup>3</sup>, sondern auch in Europa sind in den letzten Jahren eine Reihe ausgesprochen spannender organisationsethnologischer Forschungsarbeiten durchgeführt worden<sup>4</sup>. Allerdings liegt der Schwerpunkt hierbei bislang zumeist auf rein wissenschaftlicher Forschung, die nicht im Hinblick auf einen expliziten Nutzen für die Erforschten hin, also nicht anwendungsbezogen angelegt war.

Im Folgenden soll es nun darum gehen, darzustellen, wie wir im Rahmen unserer Tätigkeit als Organisationsberatung auf der Grundlage organisationsethnologischer Forschung arbeiten, wie wir methodisch vorgehen und welche Konsequenzen das für den Charakter unserer Beratung hat.

### Organisationsethnologie in der Praxis: Forschung im Unternehmen

Organisationen und Unternehmen sind durch schnelle Veränderung der Märkte, aber auch durch Herausforderungen wie demographischen Wandel oder Globalisierung in immer höherem Maße gezwungen, sich zu verändern. Häufig werden hierzu Konzepte implementiert, die vor allem die sichtbare Oberflächenstruktur des Unternehmens fokussieren. Strukturelle, organisatorische und strategische Veränderungen stehen häufig im Mittelpunkt,

3 Eine herausragende Rolle nimmt hier sicherlich die Stanford University ein, wo Joanne Martin und Stephen Barley als herausragende Experten für Organisationsethnologie das Fach vertreten, aber auch Robin Ely an der Harvard Business School oder Jean Bartunek am Dept. of Management, Boston College, Boston, Mass. oder Deborah Kolb am Simmons College, Boston, Mass sorgen für eine exzellente Ausbildung in diesem Teilbereich der Ethnologie, um nur einige der wichtigsten Institute zu nennen. Im deutschsprachigen Raum bieten zur Zeit vor allem zwei Institute Organisationsethnologie als festen Bestandteil des Lehrplans an: am Lehrstuhl für Ethnologie der Universität zu Köln, wo wir innerhalb des BA-Studiums Kurse über jeweils drei Semester durchführen, die Organisationsethnologie in Theorie und Praxis vermitteln und die in enger Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen aus der Region Möglichkeiten zu Feldforschungspraktika beinhaltet und an der Universität Wien, wo die Organisationsethnologie ebenfalls fester Bestandteil des Lehrangebots ist. Darüber hinaus werden an zahlreichen Instituten immer wieder Veranstaltungen zu diesem Thema angeboten, allerdings haben wir bei unseren Recherchen bislang keine weiteren Institute gefunden, die den Teilbereich fest in den Lehrplan integriert haben.

4 Z.B. Müller 2002, Novak 1994, Nothnagel 2001, Wittel 1997

die ungeschriebenen Regeln und die verborgenen Codes, die die Unternehmenskultur ausmachen, sind dabei den Entscheidern häufig nicht bekannt, so dass sie nicht einbezogen werden können. Das Wissen um diese „hidden transcript“ ist aber für den Erfolg von Veränderungsprozessen ausschlaggebend. Stehen Veränderungsmaßnahmen im deutlichen Widerspruch zu den unausgesprochenen Werten der Unternehmenskultur, laufen sie Gefahr, zu scheitern, auch wenn sie noch so plausibel sind. Erst wenn diese unterschwellig wirksamen Muster der Unternehmenskultur bekannt sind, können sie in Entscheidungen einbezogen werden und Maßnahmen können so entwickelt werden, dass sie nicht gegen die gewachsenen Werte der Unternehmenskultur stehen, sondern im Gegenteil, auf diese wertvolle Ressource aufbauen können. Gelingt dies, so ist nicht nur der Erfolg der Veränderungsmaßnahmen gesichert, sondern die Potentiale der Unternehmenskultur werden zugleich optimal genutzt.

Um das zu erreichen, bedarf es allerdings eines methodischen Zugangs, der es ermöglicht, Unternehmenskultur so zu untersuchen, dass auch die tieferliegenden Muster sichtbar werden, die nicht durch reine Meinungsbefragung abzubilden sind. Hier liefert die Ethnologie als die einzige Sozialwissenschaft, die sich als genuine Beobachtungswissenschaft versteht, ausgezeichnete methodische Instrumente: Ethnologische Forschung ist immer im Wesentlichen teilnehmende Beobachtung. Das bedeutet im Unternehmenskontext, dass ein Ethnologe im Unternehmen einzelne Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag begleitet, Meetings miterlebt, Körpersprache beobachtet, Gespräche führt, Gespräche miterlebt, sowohl im formalen, professionellen Kontext als auch beim Mittagessen oder am Kaffeeautomat. Dieser klassisch-ethnologische Ansatz, der sowohl diachron-systemisch als auch synchron-systemisch angelegt und für die Ethnologie bezeichnend ist, bezieht sowohl alle quantitativen Rahmendaten als auch qualitative Interviews, die Unternehmensgeschichte, die branchenspezifischen Aspekte und die politischen und sozialen Rahmenbedingungen ein – abhängig davon, wie diese Faktoren in der aktuellen Situation und im Hinblick auf die Fragestellung relevant sind. Im Kontext einer Untersuchung über Führung und Gender in Deutschland war z.B. für uns die besondere Konstruktion der Frauenrolle im Hinblick auf historische und aktuell im öffentlichen Diskurs sichtbar werdende Muster relevant, um zu verstehen, worauf sich Stereotypenbildung im untersuchten Feld bezog und welche Handlungsfelder sich vor diesem Hintergrund für das Unternehmen als zielführend erwiesen. Dieser empirisch-induktive Ansatz ethnologischer Forschung führt dazu, dass wir häufig Antworten auf Fragen bekommen, die wir nicht gestellt haben und deren Relevanz erst durch den Prozess der Forschung zu Tage tritt.

Wichtig ist dabei, dass Feldforschung im Unternehmen – wie jede andere Feldforschung auch – in ökonomischen, politischen und sozialen Zusammenhängen stattfindet und auf das Feld wirkt. Im Unternehmen haben

wir es häufig mit einer face-to-face-community zu tun: Jeder kennt jeden. Die Mitarbeiter des Unternehmens sind in der Regel in einer ökonomischen Abhängigkeit in einem System, das durch Hierarchie und formal definierte Machtstrukturen definiert ist. Bei der Auftragsklärung ist es daher wichtig, dass die Rolle des Ethnologen im Unternehmen transparent ist und dass ein unabhängiges, externes Forschungsinstitut keine personenbezogenen Informationen im Unternehmen veröffentlichen oder in irgendeiner anderen Weise kommunizieren wird. Die Menschen, die wir in ihrem Arbeitsalltag begleiten, haben grundsätzlich die Möglichkeit, diese Begleitung abzulehnen, und es ist wichtig, immer wieder darauf hinzuweisen, dass Mitarbeiter, die zu Forschungszwecken begleitet werden, jederzeit das Recht haben, den Ethnologen zu bitten, sie für eine bestimmte Situation, ein Gespräch oder ein vertrauliches Meeting nicht zu begleiten. Gute Feldforschung lebt von der Qualität der Begegnung, des Kontakts und des Vertrauensverhältnisses zwischen Ethnologe und Informant, die Grundlage erfolgreicher Feldforschung ist nicht nur ausreichende Feld- und Sprachkompetenz – in der Beforschung von Organisationen eine ausreichende Kenntnis allgemein üblicher Sprachcodes im Unternehmen –, sondern vor allem die Fähigkeit zur wertschätzenden Empathie. In dem Maße, in dem es gelingt, einen guten Kontakt zwischen Forscher und Beforschten aufzubauen, bei dem beide Beteiligten sich wohl fühlen, nutzen die Beforschten erfahrungsgemäß gerne die Möglichkeit, einem außenstehenden Experten den Blick auf ihre ganz persönliche Einschätzung der Situation zu öffnen, und sind häufig auch an einem Feedback des Forschers interessiert. Reziprozität, Fairness und Wertschätzung kennzeichnen Feldforschung schlechthin und im Unternehmen insofern in besonderem Maße, als dass das Untersuchungsfeld explizit von ökonomischer Abhängigkeit und Machtstrukturen gekennzeichnet ist. Es gibt Unternehmen, in denen in der Forschung deutlich wird, dass Mitarbeiter zwar vordergründig freiwillig in die Forschung eingewilligt haben, aber tatsächlich ihre Lage so eingeschätzt haben, dass es nicht ratsam gewesen wäre, dies abzulehnen. Häufig wird das im Laufe der Feldforschung für den Ethnologen sichtbar, nicht selten thematisieren die Beteiligten dies auch im Laufe des Tages selbst. Durch den ganzheitlichen Zugang, den die Methode gewährt, werden diese Störungen zu wichtigen Analysekräften und eröffnen den Blick auf genau die Aspekte der Unternehmenskultur, an denen Veränderungsmaßnahmen so oft scheitern und die sich mit herkömmlichen Methoden nicht erfassen lassen. Das wichtigste Instrument in der Feldforschung ist der Forscher selbst, nicht nur seine Fähigkeit, Kontakt herzustellen, sondern auch seine Fähigkeit zu Selbstreflexion und seine Fähigkeit, dem Beforschten gegenüber seine Rolle und seine Aufgabe im persönlichen Kontakt transparent zu machen. Dabei ist im Unternehmenskontext ebenso wie in anderen Untersuchungsfeldern eine fundierte Grundlage im Hinblick auf die notwendige Feldkompetenz ebenso wichtig wie die professionelle Rollendistanz und die Selbstreflexion,

die insbesondere durch Supervision während der Feldforschung hergestellt werden muss. Feldkompetenz meint hier vor allem Unternehmenserfahrung, durch entsprechende Berufserfahrung oder durch Praktika in Unternehmen, etwa als Werkstudent, die ein Grundwissen darüber vermitteln, wie Menschen sich im Büro- oder Betriebsalltag verhalten.

### Organisationsethnologie und Veränderung: Mensch im Mittelpunkt

Die praktische Arbeit im Unternehmen ist für mich oft unglaublich spannend, nicht zuletzt aufgrund der immer wieder neuen Untersuchungsfelder, die sich Organisationsethnologen erschließen, sei es die Produktion im sogenannten Reinraum bei einem japanischen Chiphersteller, wo alle Mitarbeiter Schutzkleidung tragen mussten, so dass nur die Augen freibleiben, aber jeder erkennt jeden sofort, oder die Tagesbegleitung einer Topmanagerin von einem Meeting zum anderen und nicht nur ihre Performance zu erleben, sondern auch zu hören, wie sie jeweils die unterschiedlichen Situationen deutet, bis hin zum Meister in der Chemieproduktion, der ein Team unter permanent wachsender Leistungsanforderung zu führen hat und kaum noch weiß, wie er das Dilemma zwischen Menschlichkeit und Fairness einerseits und Leistungsdruck andererseits bewältigen soll.

Wichtig ist bei diesem Ansatz, dass die Menschen, die das Unternehmen ausmachen, die zentrale Rolle bei Veränderungsprozessen einnehmen. Oft weiß niemand besser als die Menschen, die die Jobs Tag für Tag machen, welche Veränderungen notwendig wären. Aber oft haben sie auch aufgehört, darüber zu diskutieren, weil sie Nachteile befürchten, weil sie nicht den richtigen Ansprechpartner haben und manchmal auch, weil es nicht jedermanns Sache ist, konstruktiv Kritik zu üben. So bleibt häufig wertvolles Wissen unsichtbar und damit für das Unternehmen verdeckt. Organisationsethnologische Forschung lebt davon, genau zuzuhören und zuzugucken. Dieser Ansatz basiert auf dem Interesse am Menschen, seinen Sichtweisen und Werthaltungen, aus ethnologischer Perspektive ist es dabei durchaus interessant zu wissen, welche Hierarchiestufe der Beforschte einnimmt und wie er sich vor diesem Hintergrund inszeniert, aber die Relevanz bzw. die Wertigkeit der Impulse, die auf notwendige Veränderungen hindeuten, ist für den Ethnologen anders als für den Mitarbeiter grundsätzlich unabhängig von der hierarchischen Position des Sprechers. Diese Außenperspektive wird erfahrungsgemäß von den Beforschten sehr schnell wahrgenommen und führt häufig zu einer beabsichtigten Instrumentalisierung des Forschers, die Chance wird genutzt, die eigene Sichtweise „denen da oben“ mal zu vermitteln: Nicht selten existieren in Unternehmen Parallelwelten, unterschiedliche Abteilungen oder Bereiche haben naturgemäß unterschiedliche Perspektiven und daraus resultierend auch unterschiedliche Ziele im System. Es fällt immer wieder schwer, die Perspektive des anderen Bereichs, der anderen Abteilung zu ver-

stehen – erfahrungsgemäß ändert auch Jobrotation daran nur wenig. Entscheider sind nicht selten weit von der operativen Basis entfernt und wundern sich, warum ihre Entscheidungen nicht erfolgreich umgesetzt werden (können). Unternehmen verlieren damit ihre besten Consultants: ihre Mitarbeiter und sie verlieren Zeit und Geld. Die horrenden Reibungsverluste, die vor diesem Hintergrund in Unternehmen entstehen, lassen den Außenstehenden mitunter erblassen, den Preis zahlen Unternehmen, sobald der Marktdruck zunimmt, weil die Wettbewerbsfähigkeit sinkt. Beratung, die auf organisationsethnologischer Forschung basiert, nutzt dieses Know How der Mitarbeiter, weil sie die theoretisch-methodischen Instrumente mitbringt, dieses Wissen sichtbar zu machen. Auf der Basis der teilnehmenden Beobachtung, in zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften, bei der Beobachtung des Alltags und des Alltagsverhaltens wird deutlich, welche Praxis hinter den von den Mitarbeitern und Führungskräften beschriebenen Verhältnissen steht. Die Rolle des Ethnologen, der als Außenstehender nicht Teil des Systems ist, ermöglicht eine fundierte Interpretation der Schilderungen, der Erzählungen und auch der Unzufriedenheit oder der Idealisierung, die diese Schilderungen mitunter beinhalten. Das Einlassen auf die Subjektivität einer Methode, in deren Mittelpunkt der Mensch und die Begegnung mit dem Menschen steht, ermöglicht tiefe Einblicke in die Ebenen einer Unternehmenskultur, die wertvolle Hinweise auf verborgene Erfolgsfaktoren und ungenutzte Potentiale liefert.

Die Ergebnisse der Forschung werden am Ende immer den Beforschten – Belegschaft wie Geschäftsleitung – zur Verfügung gestellt. Dabei geht es darum, wirksame Kulturmuster und damit wichtige Wirkfaktoren im Hinblick auf Veränderung aufzuzeigen, der einzelne Teilnehmer der Studie ist nicht mehr erkennbar, an keiner Stelle wird deutlich, wer welchen Standpunkt geäußert hat<sup>5</sup>. Diese Verschwiegenheit und die genaue Definition der Nutzung der Ergebnisse sind vor Beginn der Forschung wichtiger Gegenstand der Vertragsverhandlungen mit dem Auftraggeber.

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

---

5 Das ist für Unternehmen auch nicht interessant – Forschung als verdeckte Potentialeinschätzung wird nach unserer Erfahrung im professionellen Kontext nicht mehr angefragt. Diese Situation war zu Beginn der organisationsethnologischen Forschung durchaus noch eine andere, wie wir aus der hierzu durchaus berechtigten Kritik an der Hawthorne-Studie in den 20er Jahren noch kennen. Im westlichen Unternehmenskontext sind hier längst Instrumente wie Assessment-Center etabliert.

## Beratung im Veränderungsprozess: Fallbeispiele

Anfang 2006 wurde die deutsche Bank Finanz AG<sup>6</sup> von der US-amerikanischen Bank Success<sup>7</sup> übernommen, aus wirtschaftsrechtlichen Gründen behielt die Finanz AG ihren Vorstand und hatte zudem doppelt so viele Mitarbeiter wie die deutsche Niederlassung von Success. Allen Beteiligten war klar, dass beide Banken außerordentlich unterschiedliche Unternehmenskulturen mitbrachten und dass der Erfolg im Wesentlichen davon abhing, eine gute Zusammenarbeit zu schaffen. Der Einstieg wurde über einen Workshop mit der erweiterten Geschäftsleitung gewählt, dem eine intensive Explorationsphase vorausging, so dass alle Teilnehmer der Workshops zuvor unter vier Augen die Möglichkeit hatten, uns ihre Perspektive zu schildern und deutlich zu machen, welche Ursachen es für aktuelle Schwierigkeiten aus dieser je individuellen Sicht gab. Im Rahmen eines eintägigen Workshops – das enge Zeitfenster ist durchaus bezeichnend für die gegebenen Arbeitsbedingungen in diesem Feld – entwickelte die Gruppe gemeinsame Ziele und grundlegende Vereinbarungen für die Zusammenarbeit. Eine ganze Reihe bislang unerschwellig verhandelter Regeln und Codes konnte transparent gemacht und damit verhandelbar gemacht werden. Die Geschäftsleitung war vom Ergebnis so begeistert, dass sie diese Maßnahme auch für die nächste Ebene implementieren wollte und regelmäßige *Follow Ups* für die eigene Gruppe verabredete. Die nächste Workshop-Reihe basierte nun auf einer vierwöchigen Feldforschung, bei der jeweils zehn Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen einmal bei Finanz AG und einmal bei Success jeweils einen Tag lang begleitet wurden. Dabei zeigte sich, dass auf beiden Seiten starke Ängste und vielfache gegenseitige Stereotypisierungen zu erheblichen Reibungsverlusten führten und wesentlich wirksamer waren als strukturelle Faktoren, die zwar als lästig, aber unvermeidlich eingeschätzt wurden. Vor diesem Hintergrund stellte sich uns die Frage, wie wir die Ergebnisse der Forschung den Beforschten so zu Verfügung stellen konnten, dass sie den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen konnten. Wir entschieden uns, auf eine etwas unkonventionelle Form der Kommunikation sozialwissenschaftlicher Forschungsergebnisse zurückzugreifen, und entwickelten zusammen mit der Organisationsethnologin und einem Theaterteam ein Theaterstück, das vor allem in kabarettistischer Form genau die Aspekte der unterschiedlichen Unternehmenskulturen thematisierte, die im Arbeitsalltag große Probleme miteinander verursachten. Die „Rückgabe“ der Ergebnisse an die Beforschten in dieser nicht-wissenschaftlichen Form ermöglichte es, die Wirksamkeit der gegenseitigen Stereotypisierung in einer Form zu zeigen, die den Beforschten zugleich ein Bewältigungsinstrument lieferte: den Witz. In der Folge zeigte sich, dass zahlreiche Sketche Eingang in den Arbeitsalltag gefunden hatten und nicht selten genutzt werden konnten, um in schwierigen

6 Namen codiert

7 Namen codiert



Situationen für Entlastung zu sorgen. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse in der Mitarbeiterzeitschrift, in den darauffolgenden Workshops und in verschiedenen anderen Kommunikationsmedien zur Verfügung gestellt. Im nächsten Schritt wurden auf der Basis der Ergebnisse der Studie Workshops konzipiert, die darauf angelegt waren, dass die Mitarbeiter eine gemeinsame Zukunftsvision entwickelten und die dazu notwendigen Veränderungsmaßnahmen vereinbarten. Diese sehr konkret umsetzbaren Vereinbarungen wurden mit den Vorgesetzten besprochen und gemeinsam verbindlich verabschiedet. Damit waren die Impulse der Mitarbeiter in zweifacher Weise Grundlage des kulturellen Integrationsprozesses, einmal auf der Basis der organisationsethnologischen Forschung und zum anderen als Resultat der auf dieser Basis entwickelten Workshops. Diese Verzahnung von organisationsethnologischen Forschungsergebnissen und Workshop-Konzeption bot die Möglichkeit, die Mitarbeiter nicht nur in die notwendigen Veränderungsprozesse einzubinden, sondern die Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeitern zu gestalten. Einige Monate später wurde routinemäßig ein repräsentativer Survey durchgeführt: Die Ergebnisse zeigten, dass die Teams, die die Workshops intensiv genutzt hatten, signifikant bessere Zufriedenheitswerte aufwiesen als die Teams, die bislang noch nicht teilgenommen hatten. Auf dieser Basis gelang es, dass im ersten Jahr nach der Fusionierung nicht nur keine Umsatzeinbußen zu verzeichnen waren, sondern es konnten in einem ansonsten eher krisengeschüttelten Markt beachtliche Wachstumserfolge erzielt werden.

## Literatur

- Helmers, Sabine und Frederick C. Gamst (1991) Die kulturelle Perspektive der Arbeit: Ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industriethnologie. *Zeitschrift für Ethnologie* 116: 25-41.
- Jones, Michael Owen and Michael Dane Moore (Hg.) (1988) *Inside Organizations. Understanding the human dimension*. Newbury Park.
- Jordan, Ann (2003) *Business Anthropology*. Prospect Heights, IL.
- Kaschuba, Wolfgang (2003) *Einführung in die Europäische Ethnologie*. München.
- Kokot, Waltraud und Bettina C. Bommer (Hg.) (1991) *Ethnologische Stadtforschung. Eine Einführung*. Frankfurt am Main.
- Martin, Joanne (1992) *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York, Oxford.
- Müller, Birgit (2002) *Die Entzauberung der Marktwirtschaft. Ethnologische Erkundungen in ostdeutschen Betrieben*. Frankfurt am Main.

- Nothnagel, Detlev (2001) "The Physics Way" Nationale Stile, Geschlechter und die kommunikative Praxis einer internationalen Wissenschaftskultur. Frankfurt am Main.
- Novak, Andreas (1994) Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur. Bonn.
- Wittel, Andreas (1997) Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin.

---

Susanne Spülbeck, Dr. phil, geb. 1963, Geschäftsleitung von blickwechsel GmbH, Institut für Organisationsethnologie, Training und Beratung; Dozentin für Organisationsethnologie am Institut für Ethnologie der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Universität St. Gallen. Adresse: Susanne Spülbeck, blickwechsel GmbH, Forellenweg 14, 51570 Windeck,  
mailto: [info@blickwechsel.net](mailto:info@blickwechsel.net), [www.blickwechsel.net](http://www.blickwechsel.net)