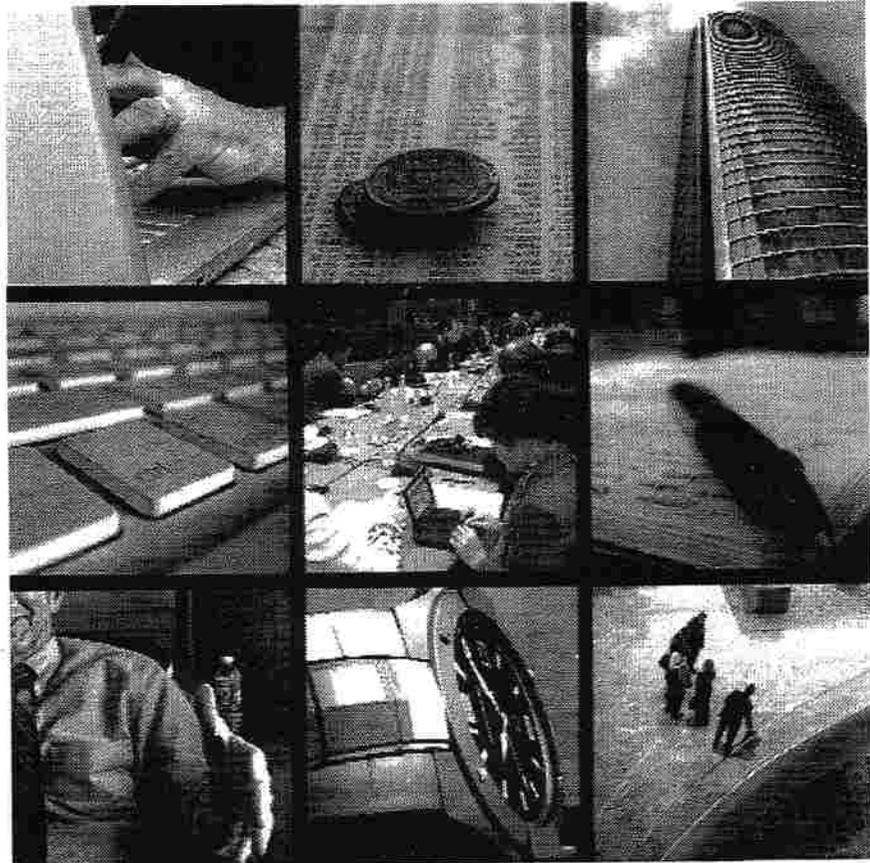


EthnoScripts

ANALYSEN UND INFORMATIONEN
AUS DEM INSTITUT FÜR ETHNOLOGIE
DER UNIVERSITÄT HAMBURG

Business Anthropology



Business Anthropology in der Praxis: Sechs Fallbeispiele Ergebnisse, Eindrücke und Hinweise aus studentischen Feldforschungspraktika

Susanne Spülbeck mit Nora Lenz, Johanna Oehlmann, Lukas Palm, Francesca Pick, Domenika Vogs und Christine Wagner

Im Frühjahrssemester 2010 arbeitete ich mit einer Gruppe von Studierenden der Zeppelin University in Friedrichshafen zum Thema „Organisationsforschung mit kulturwissenschaftlichen Methoden“ – ein Projekt, das derzeit an der Ludwigs-Maximilians-Universität München (LMU) fortgesetzt wird und ab Wintersemester 2010/11 auch am Lehrstuhl für Ethnologie in Trier stattfindet.¹ Ziel ist es, Studierende der Ethnologie/Kulturwissenschaft/Cultural Studies praxisnah im Bereich der Organisationsethnologie auszubilden. Dazu führten die Teilnehmenden fünftägige Feldforschungspraktika in unterschiedlichsten Organisationen durch – von der kosmopolitanen Werbeagentur bis zur psychiatrischen Tagesklinik, vom Baumarkt bis zum IT-Consulting – um nur einige zu nennen. Die Ergebnisse erstaunten nicht nur mich, sondern auch die Studierenden: Sie zeigen auf, wie Organisationsethnologie funktionieren und was mit Anwendungsbezug gemeint sein kann, und liefern darüber hinaus anschauliche Beispiele über die Bandbreite ihrer Möglichkeiten. Vor diesem Hintergrund erschien es mir sinnvoll, die Anfrage nach einer anwendungsbezogenen Darstellung der business anthropology gemeinsam mit den Studierenden zu beantworten.

Organisationsethnologie beschäftigt sich aus der theoretisch-methodischen Perspektive der Ethnologie mit Organisationen. Sie untersucht und analysiert Kultur in Organisationen (Schein 1992: 3ff., Kunda 2006: 1ff., Gellner/Hirsch 2001: 1ff.). Ethnologen setzen sich ungefähr seit der Etablierung des Faches mit Kultur in westlichen Organisationen auseinander. Die erste Studie, bekannt geworden als „Hawthorne Studies“ (Mayo 1949), wurde bereits Mitte der 20er des letzten Jahrhunderts von dem US-amerikanischen Ethnologen M. Lloyd Warner durchgeführt.² Einen besonderen Aufschwung erlebte der Begriff der Unternehmenskultur vor allem in den 1980er Jahren und wurde in Auseinandersetzung mit dem Erfolg

japanischer Managementmethoden als Einflussfaktor auf Unternehmenserfolg festgemacht. Dabei handelte dieser „hype“ weitgehend von dem Versuch, durch Manipulation Unternehmenskultur „zu machen“, nicht zuletzt, um die Identifikation der Mitarbeitenden und damit ihre Verfügbarkeit für das Unternehmen zu steigern. Es zeigte sich schnell, dass diese manipulativen Eingriffe wenig erfolgreich waren, kaum auf die wissenschaftlichen Standards der Organisationsethnologie zugegriffen und zweifelhafte Ergebnisse lieferten. Diese eher unseriösen Ansätze der Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur wichen in den folgenden Jahrzehnten einem zunehmenden Interesse daran, wie Unternehmenskultur untersucht und analysiert werden kann, wie sie in Veränderungsprozesse als angewandte Ethnologie einbezogen werden kann, aber auch, wie sie zu einer fruchtbaren Diskussion im Sinne einer Ethnologie als kritische Wissenschaft führt (Czarniawska/Hopfl 2002, Gellner/Hirsch 2001, Götz 2000, Jordan 2003).

Der Grund für dieses Interesse liegt in der praktischen Arbeitserfahrung des Managements: Die eher ökonomisch orientierten Akteure – zunächst nicht selten ausgehend vom Konzept des *homo oeconomicus* – werden im Unternehmen schnell mit der häufig scheinbar irrationalen Wirklichkeit menschlichen Verhaltens konfrontiert. Gerade im Kontext schneller Veränderung zeigt sich, dass kluge Strategien, durchdachte Strukturen und optimal synchronisierte Prozesse beim *Change Management* nicht zum Erfolg führen, wenn die Unternehmenskultur(en) und damit die Menschen, die ein Unternehmen ausmachen, nicht in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Das Besondere an Unternehmenskultur ist aber häufig, dass es dabei um die heimlichen Spielregeln geht, um die verborgenen Muster und um die unsichtbaren Einflussfaktoren, die „*hidden transcripts*“ (Scott 1985). Genau hier liegt die besondere Stärke der ethnologischen Perspektive, die als „one of the very few remaining observational sciences“ (Wolf 1999: 1341) die Beobachtung in den Mittelpunkt ihres methodischen Zugangs stellt. Als Beobachtungswissenschaft beschäftigen Kulturwissenschaftler sich im Kern mit menschlichem Verhalten und interessieren sich dabei auch für die *emische* Perspektive: Wie sehen die Menschen, die es zu verstehen gilt, die Dinge? Welche Werte, welche Verhaltensregeln, welche Erklärungsmuster ziehen sie heran, um sich die Welt zu erklären? Welche Bedeutungen und „Bedeutungsgewebe“ (Geertz 1987: 9) stellen Menschen miteinander her, um Wirklichkeit zu verstehen? Erst wenn es gelingt, diese verborgenen Muster sichtbar zu machen und in strategische und operative Managemententscheidungen

einzu beziehen, gelingt es auch, die Menschen mitzunehmen, die diese Entscheidungen in Unternehmen umsetzen müssen. Gelingt dies jedoch nicht, so ist das Risiko des Scheiterns außerordentlich hoch. Besonders deutlich zeigt sich das bei Unternehmensfusionen: Etwa die Hälfte aller Fusionen scheitern (Bertelsmann-Stiftung 2002). Experten schätzen, dass nur etwa 30% davon an rational-ökonomischen Ursachen scheitern, d.h. an Gegebenheiten des Marktes, Schwierigkeiten in der Synchronisierung der Prozesse oder Abstimmung der Geschäftsmodelle. Der weitaus größere Teil scheitert aus Gründen, die auf der Ebene der „weichen Faktoren“ liegen: dem Verhalten der Führungskräfte, mangelndem Respekt oder ähnlichen, mit herkömmlichen Methoden schwer fassbaren Aspekten, die unter dem Begriff der „Unvereinbarkeit [...] der Unternehmenskulturen“ (ebd.) zusammengefasst werden.

Die Eindrücke aus der teilnehmenden Beobachtung, von denen wir hier berichten, verweisen nicht selten auf unterschwellige und irrationale Faktoren im Hinblick auf Entscheidungsverhalten. Nora Lenz stieß auf solche Faktoren bei der Untersuchung einer Werbeagentur, die gerade auf die Entscheidungsprozesse besonders großen Wert legte und dies in den Mittelpunkt ihrer Unternehmenskultur stellte. Dennoch zeichnete sich durch die Anwendung ethnologischer Methoden schnell ab, dass gerade hier Einflussfaktoren eine Rolle spielten, die den Akteuren weder bewusst noch für den Prozess konstruktiv waren.

Aber auch konkret definierte Wachstumsziele eines durchaus erfolgreichen inhabergeführten Einzelhandelshauses können durch das Verhalten der Führungskräfte gefährdet werden, wenn diese ihr persönliches Streben nach Status und Macht auf Kosten von Mitarbeitenden und Kunden in Szene setzen. Lukas Palm schildert anschaulich seine Eindrücke in diesem Setting und die Konsequenzen, die für das Unternehmen entstehen können.

Francesca Pick wurde vom Geschäftsführer einer IT-Consulting Firma beauftragt, die interne Kommunikation zu untersuchen, und wunderte sich schnell über Widersprüche zwischen behaupteten und gelebten Rollen und damit verbundenen Werten. In diese Widersprüche verstrickt, behinderten sich Team und Führungskraft erheblich in ihrer Leistungsfähigkeit, aber gefangen in der Dynamik der Verhältnisse war es ihnen bislang nicht gelungen, diese Widersprüche klar zu benennen, geschweige denn sie aufzulösen.

Domenika Vogs geht ihrem Unbehagen nach, das sie immer stärker beschlich,

als sie bei der Beforschung einer psychiatrischen Tagesklinik zunehmend spürte, wie die untersuchten Akteure sich bemühten, ein „gespieltes“ Bild der Harmonie und Konfliktfreiheit zu präsentieren. Hier deutet sich an, dass die teilnehmende Beobachtung eine Methode ist, bei der es außerordentlich schwierig ist, tatsächlich durch gekonntes *impression management* – wie der amerikanische Ethnologe Erving Goffman (1959) das Jonglieren mit dem eigenen Auftritt und der bewusst herbeigeführten Wirkung der eigenen Person treffend beschreibt – die Forscherin gezielt in die Irre zu führen: Die Komplexität der Methode, die Multidimensionalität und vor allem die Tatsache, dass die Forscherin sich selbst zum Instrument der Forschung macht (Spülbeck 2001), führen dazu, dass nicht zuletzt diese Strategien der Akteure in die Auswertung der Daten einbezogen werden können und häufig zu besonders interessanten Ergebnissen führen.

Christine Wagner forschte in einem inhabergeführten Baumarkt zur Situation des ausbildenden Personals und stellte fest, dass dort zwar mit viel Engagement ausgebildet wurde, aber dass es scheinbar kein ausbildendes Personal gab. Tatsächlich hatten die Ausbilder/innen nicht das Selbstbild, dass sie Ausbilder/innen sind und wurden auch von ihren Kolleg/innen nicht so wahrgenommen. Dieser Widerspruch führt sie zu Einblicken in die Rolle des ausbildenden Personals, die vermuten lassen, dass sie nicht nur für das beforschte Unternehmen gelten.

Johanna Oehlmann verbrachte ihr Feldforschungspraktikum im metropoliten Experimentalraum alternativer Arbeitskonzepte, untersuchte die Versuche des Ausbruchs aus der konventionellen Arbeitswelt und stieß auf die Tendenz, die vorgegebene Freiheit schnellstmöglich durch Struktur und Kontrolle einzugrenzen.

Die Studierenden überließen ihre Ergebnisse – in aller Vorsicht mit dem Verweis darauf, dass es sich um Eindrücke und daraus resultierende Hinweise, nicht um Analysen mit wissenschaftlichem Anspruch handle – den jeweiligen Organisationen bzw. Unternehmen.

Gruppendynamische Irritation im Entscheidungsprozess (Nora Lenz)

Für mein Feldforschungspraktikum nahm ich mir vor zu untersuchen, wie Entscheidungen in Organisationen gefällt werden. Besonders spannend erschien mir hierbei die Frage, wie solche Prozesse in der Werbebranche ablaufen, wo die Mitar-

beiter einerseits jeden Tag aufs Neue erfrischend kreative Ideen präsentieren müssen, andererseits aber auch einem harten Konkurrenzdruck ausgesetzt sind. Um den Widersprüchen nachzugehen, die in diesem Spannungsfeld auftreten können, wählte ich eine große deutsche Werbeagentur, in der ich fünf Tage lang mit den Methoden der teilnehmenden Beobachtung und mit narrativen Interviews einen Blick hinter die Kulissen der Entscheidungsprozesse werfen durfte.

Über den Ablauf von der Ideenfindung bis zur finalen Entscheidung für eine Werbeidee, die dem Kunden präsentiert werden sollte, waren sich die Mitarbeiter der Werbeagentur – das bedeutet sowohl die „kreativen Köpfe“ (Texter und Grafiker) als auch die rationaler argumentierenden Kundenberater – einig: Nachdem der Kunde mit seinem Anliegen an den Berater der Werbeagentur getreten ist, reicht der Berater dessen Anforderungen auf einer Seite zusammengefasst an die Abteilungsleiter der Kreation weiter, welche diese wiederum innerhalb ihrer Abteilung an Texter und Grafiker übergeben. Nun setzen sich Texter und Grafiker zusammen, um Ideen zu entwickeln. Die Ergebnisse dieser Ideenfindung werden wiederum den Abteilungsleitern und der Beratung präsentiert und besprochen. Dieser formalisierte, komplizierte und auch scheinbar schwerfällige Prozess wurde pro Idee drei bis fünf Mal durchlaufen und hatte sich als erfolgreich etabliert. Doch nun interessierte mich: Wer genau entscheidet final anhand welcher Kriterien darüber, ob eine Idee gut oder schlecht ist? Hier war die einhellige Meinung, „die Qualität der Idee“ stehe über allem, um ihrer Willen würden Entscheidungsprozesse hinausgezögert, bis am Ende ein „kreativer“, „nie da gewesener“, zugleich „überraschender“ und „simpler“ Vorschlag stehe.

Doch im Zuge der Erforschungen erfuhr ich auch viel über die Gruppendynamik in dieser Werbeagentur und machte dabei eine interessante Entdeckung. Eine herausragende Stellung innerhalb der Agentur hatten die Abteilungsleiter der Kreation inne. Sie waren die Wortführer in den Abstimmungen und ihre Meinung galt als „unanfechtbar“ und letztendlich Ausschlag gebend. In dem Rangdynamikmodell des Psychoanalytikers Raoul Schindler wird diese Gruppendynamik als Identitätsprinzip bezeichnet, da Alpha – das heißt in diesem Fall der kreative Abteilungsleiter – der Gruppe zur Bestätigung und Findung ihrer Identität verhilft (Schindler 1967: 28). Schindlers Theorie besagt, dass hier die Gruppe eine Selbstbestimmung in ihrer Geschlossenheit suche und darum bemüht sei, sich von anderen zu trennen und zu entmischen (Schindler 1967: 27). Dieses Phänomen be-

obachtete ich auch bei den Mitarbeitern der Werbeagentur, welche immer wieder die besondere Position der eigenen Agentur unter den anderen Werbeagenturen betonten. Ihr maximales Selbstgefühl erreicht die Gruppe laut Schindler in der Figur des Alpha. Vergleicht man dies wieder mit meinen Beobachtungen, wird offensichtlich, dass dem kreativen Abteilungsleiter die Position des Alpha zukommt (ebd.). Er hat das Know-How und ermöglicht so eine gefestigte Identität im Angesicht des Gegners (d.h. der konkurrierenden Werbeagenturen). So kann er Forderungen stellen, die allgemein als berechtigt angesehen werden. Ein Grafiker formulierte es im Interview: "In der Regel ist es schon so, dass er so ein Auge und so eine Erfahrung hat, dass man da vertrauen kann, dass er Recht hat." Doch genau hier liegt das Risiko, dass zugunsten dieser Gruppendynamik Entscheidungen nicht nach dem Unternehmensleitbild "Die kreative Idee über allem", sondern nach der Alpha-Position des kreativen Abteilungsleiters gefällt werden könnten. Das Prinzip "Hier regiert die Idee" kann angesichts der gruppendynamischen Position, die dem Abteilungsleiter zukommt, leicht zu einem "Hier regiert der kreative Abteilungsleiter" werden. Das ist zwar im Sinne einer klaren Hierarchie und der notwendigen Kongruenz von Gruppendynamik und Führungsstruktur durchaus sinnvoll, birgt aber die Gefahr, dass die kreativen Potenziale der anderen Grafiker und Texter bei weitem nicht so in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, wie dies der optimalen Ideenfindung im Sinne der Firmenphilosophie dienlich wäre. Ausgezeichnete Ideen landen möglicherweise nicht beim Kunden und laufen Gefahr, im harten Wettbewerb um die Auftragsvergabe nicht in die Waagschale zu gelangen. Das kann im ungünstigsten Fall sogar zu Auftragsverlust, auf jeden Fall aber zu einer Gefährdung der geforderten Qualität führen. Der Bericht und die Ergebnisse des Feldforschungspraktikums werden auch hier der Unternehmensleitung vorgelegt, die sich ggf. mit entsprechenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung auseinandersetzt.

Wissen ist Macht: Wie sich Wachstum verhindern lässt (Lukas Palm)

Was kann ein Unternehmen, das exzellente Wachstumspotenziale als Ressource verbuchen kann und dessen Produkte konstant nachgefragt werden daran hindern zu wachsen? Im Folgenden möchte ich einigen Beobachtungen nachgehen, die interessante Hinweise für mögliche Antworten auf diese Frage liefern.

Während meines fünftägigen Feldforschungspraktikums führte ich eine teilnehmende Beobachtung in einem kleinen inhabergeführten Unternehmen durch, das ein Hauptgeschäft im Zentrum einer Großstadt und mehrere Filialen in der Peripherie hat. Der Fokus meiner Forschungsfrage ergab sich aus der Situation im Feld und fokussierte sich recht schnell auf die Führungskultur und die Interaktion zwischen den geschäftsführenden Inhabern und den Mitarbeitern. Das Unternehmen beschäftigt vier Gesellen und sechs Auszubildende. Es ist in einer Branche angesiedelt, deren Produkte ein hohes Fachwissen erfordern, intensive, kompetente Kundenberatung, und bei der zugleich Ästhetik und Stil eine wichtige Rolle spielen. Die beiden Inhaber sind erfahrene Handwerks-Meister mittleren Alters, die sich die Führung teilen. Die Haupttätigkeit aller Mitarbeiter und der Inhaber selbst ist die direkte Kundenberatung und der Verkauf. Die Unternehmensziele des „edlen“ Geschäfts mit einem sehr guten Ruf sind eine hohe nachhaltige Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie höchstmöglicher Umsatz durch den Verkauf – letzteres ist unter den gegebenen Umständen nur begrenzt erreichbar, wie ich im Folgenden aufzeigen werde.

Ich nahm in der Feldforschungssituation die Rolle eines Praktikanten ein und konnte so am Arbeitsalltag unauffällig teilnehmen. Besonders vorteilhaft für die Beobachtung war, so trivial es klingt, das Staubwischen der Regale und der Produkte, wodurch ich sehr nahe den Beratungsgesprächen beiwohnen konnte. Dabei fiel schnell auf, dass die beiden Inhaber eine sehr direkte und wenig von Respekt und Wertschätzung geprägte Feedback-Kultur gegenüber ihren Mitarbeitern pflegten. Jeder von ihnen erfasste Fehler eines Mitarbeiters wurde sofort angesprochen und kritisiert, auch vor den Kunden – zum Beispiel mit: „Ich will das nie wieder sehen“ oder „Kopf einschalten und nicht mit einem Brett vor dem Kopf blind beraten“. Lob konnte ich hingegen nur äußerst selten beobachten. Dies wurde von der Geschäftsleitung als Führungsprinzip explizit propagiert: „Ich wurde auch nie gelobt, wieso sollte ich das bei meinen Mitarbeitern anders machen?“ erklärte mir einer der beiden Inhaber. Beide Chefs erläuterten mir im Brustton der Überzeugung, dass der lehrreichste Weg, einem Mitarbeiter etwas beizubringen, über Aufweisen seiner Beratungsdefizite gelinge. Einer der häufigsten Aussagen der geschäftsführenden Inhaber war – gerne im Beisein Dritter: „Das ist nicht ihre Kompetenz“. Damit schien ein Kernproblem der Unternehmensführung eng verknüpft zu sein: die anscheinend sehr defizitäre Ausbildung der eigenen Auszubildenden und der eigenen Mit-

arbeiter. Obwohl in der spezifischen Nische, in der das Geschäft angesiedelt ist, hohe Fachkompetenz und gute Beratungskompetenz erklärtermaßen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören, wird im hier beschriebenen Beispiel kaum in die Entwicklung von Nachwuchs-Mitarbeitern investiert. Selbst im zweiten Lehrjahr fehlt Auszubildenden Fachwissen für die Beratung eines Kerngeschäfts des Unternehmens, während sie zugleich berichten, dass Mitschüler aus der Berufsschule längst diese Kompetenzen in den ausbildenden Betrieben erworben haben und sie laut Ausbildungsplan längst hätten vermittelt werden müssen. In Gesprächen mit mir äußerten die Auszubildenden ihren Unmut über diese Situation, jedoch schien es aus Sicht der Auszubildenden wenig Möglichkeiten zu geben, diese Kritik auch offen gegenüber den Meistern anzubringen und die Ausbildungsleistung einzufordern. Eine ähnliche Situation zeichnete sich für die Mitarbeiter ab: Obwohl sie Fachkräfte waren, verfügte außer den beiden Meistern nur ein Mitarbeiter über das notwendige Beratungswissen, um das im Geschäft umsatzstärkste Produkt zu verkaufen. Die Mitarbeiter und die Auszubildenden bemühten sich im Beratungsgespräch immer wieder, ihre Kompetenzdefizite auszugleichen, blieben jedoch von der Kompetenzvermittlung der geschäftsführenden Inhaber abhängig – nicht selten musste ein Beratungsgespräch abgebrochen werden und an einen der beiden Inhaber oder den einzigen Mitarbeiter, der die notwendige Spezialkompetenz besaß, abgegeben werden. Die Inhaber deuteten diese Situation ihrerseits als Indikator für ihre eigene Überlegenheit: „Ich weiß alles besser, und das ist mir auch bewusst; ich habe einfach ein Gefühl für die Beratung, das die meisten Mitarbeiter nicht haben.“ Konsequenterweise war aus Sicht der geschäftsführenden Inhaber eine innerbetriebliche Kompetenzvermittlung zur Verbesserung der Beratung ihrer Mitarbeiter wenig sinnvoll. Ging es aus ihrer Sicht doch weniger um Fachwissen, das sich vermitteln lässt, als vielmehr um ein „Gefühl für die Beratung“, das kaum vermittelbar erscheint: Man hat es, oder man hat es nicht. Diese Form der Macht- und Statusbehauptung ist zwar in der gegebenen Struktur des inhabergeführten Kleinbetriebs möglich, aber sie schränkt in aller Irrationalität das Wachstum des ansonsten sehr erfolgreichen Unternehmens deutlich erkennbar ein. Es ließ sich beobachten, dass die Beratungen und der Verkauf so funktionieren, dass bei einem Kompetenzdefizit, das zu einer Beratungslücke führt, versucht wird, es durch eine geschickte Organisation in Form einer Doppelberatung oder eines Beratungswechsels auszugleichen. Das Unternehmen wächst zwar und kann sich durchaus erfolg-

reich am Markt behaupten. Dies lässt vermuten, dass das Wachstumspotenzial des Hauses durchaus als sehr hoch eingestuft werden kann. Doch hat es den Anschein, dass die Mitarbeiter, nicht zuletzt die Auszubildenden, für das Unternehmen hauptsächlich gute Arbeitskräfte mit niedrigem Lohn sind, die eine Bühne für die Machtdemonstrationen der beiden Inhaber liefern, anstatt sie in ihrer eigentlichen Aufgabe einzusetzen, nämlich der kompetenten Kundenberatung. Es lässt sich im Alltag beobachten, dass im Kundenkontakt so immer wieder Umsatz verloren geht, weil Kunden nicht beraten werden können. Das führt zu zwei Konsequenzen, die das Wachstumspotenzial einschränken: 1. Die Ressourcen der Mitarbeiter, die durch optimale Beratung den Umsatz unmittelbar und messbar steigern könnten, werden aufgrund irrationaler, d.h. im betriebswirtschaftlichen Sinne nicht zielführender Status- und Machtbehauptungen der beiden Inhaber verhindert. 2. Für die Mitarbeiterzufriedenheit scheint dies nicht von Vorteil zu sein. Die Mitarbeitenden äußerten mir gegenüber und in meiner Anwesenheit immer wieder ihre tiefe Unzufriedenheit und Resignation und die erklärte Absicht, das Unternehmen zu verlassen. Dies spiegelt sich in einer tatsächlich hohen Mitarbeiterfluktuation wider. Selbst der gute Ruf des Unternehmens ist für den Großteil der Mitarbeiter keine Kompensation für eine subjektiv nicht vollständige Ausbildung und die aggressive Führungskultur, der sie sich ausgesetzt sehen. Damit werden ständig Ressourcen verschwendet, die für das Unternehmen in seiner spezifischen Branche erfolgentscheidend sind.

Die Ergebnisse des Feldforschungspraktikums werden den beiden Inhabern in den nächsten Wochen vorgelegt. Meine Rolle als außenstehender Student erlaubt es mir, auch die hier beschriebenen kritischen Aspekte aufzuzeigen. Dabei ist es mir wichtig, einerseits deutlich zu machen, dass rational-ökonomische Ziele durch die bestehende Führungskultur eingeschränkt erreichbar werden, andererseits mein Feedback aber auch so zu formulieren, dass es für die beiden Inhaber wertschätzend und respektvoll wahrnehmbar ist und nicht mit einem persönlichen Gesichtverlust verbunden ist – ohne jedoch an Klarheit zu verlieren. Auch dies war ein wichtiger Inhalt des Seminars, und gerade für meine eher heiklen Ergebnisse war es wichtig, die Form und Wortwahl der Präsentation der Ergebnisse im Unternehmen praxisnah einzuüben.