

# **ETHNO**SCRIPTS

Editorial

EthnologInnen im Beruf

Institutsgespräch

Werkstattberichte

Tagungsbericht

Institutsinterna

Rezensionen

## **EthnologInnen im Beruf**

Jahrgang 4  
Heft 2 **2002**

**Brigitte Schwinge/ Susanne Spülbeck:  
Unternehmenskultur und Organisationsethnologie -  
Warum Ethnologen in der Organisationsentwicklung so erfolgreich  
sind**

Die Erforschung der eigenen Kultur ist bereits seit längerer Zeit ein zentraler Bestandteil der modernen Ethnologie. Auch die Organisationsethnologie gelangt in Deutschland mittlerweile von der Theorie erfolgreich zur praktischen Umsetzung in Unternehmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den Perspektiven einer angewandten Ethnologie im Rahmen der Unternehmensberatung, wie sie in den USA seit Ende der siebziger Jahre praktiziert wird<sup>1</sup>, in Deutschland aber bis vor kurzem weitgehend in der theoretischen Erörterung stecken blieb. In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre sind ethnologische Konzepte durch den Begriff der Organisations- oder Unternehmenskultur bekannter geworden. Da jedoch die dortige Verwendung ethnologischer Termini häufig zu kurz greift, werden wir im folgenden kurz auf den Kulturbegriff in der Organisationsforschung eingehen. Anschließend legen wir dar, wie Organisations- und Personalentwicklung mit genuin organisationsethnologischem Ansatz aussieht, welche Vorteile sie für Unternehmen bietet, und inwieweit es für Organisationsethnologen sinnvoll ist, fundierte Verfahren für die praktische Arbeit mit Menschen zu lernen.

: 95 :

### Unternehmenskultur

Seit den 1980er Jahren haben ethnologische Termini unter dem Stichwort der Organisations- bzw. Unternehmenskultur in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre Eingang gefunden. Laut Schreyögg im Handwörterbuch der Organisation, einem umfassenden Kompendium zu Fragen der Organisationslehre, ist es "wohl selten [...] einem Konzept gelungen, so schnell in einer Disziplin Fuß zu fassen, wie es der Organisationskultur bzw. der Unternehmenskultur in der Organisationstheorie gelang." (Schreyögg 1992:1525). Seinen Erfolg hat der Kulturbegriff der Tatsache zu verdanken, dass die Bedeutung *symbolischer* Aspekte für das Handeln in Organisationen zunehmend erkannt wurde. Nach Alvesson (1993:3-5) trug unter anderem die Unzufriedenheit über die Dominanz positivistischer Ansätze in der Organisationstheorie zum Interesse am Kulturbegriff bei. Die traditionelle, quantitativ orientierte Organisationsforschung sei abstrakt und vermittele kein dichtes und realistisches Bild einer Organisation. Die

Erfordernis nach neuen Erklärungsmustern für technologischen, sozialen und organisatorischen Wandel war ebenfalls für die Einführung des Kulturbegriffes in die Organisationstheorie und —praxis verantwortlich. Wie aber stellt man sich eine Unternehmenskultur vor, und welche Probleme sind damit verbunden?

Die Literatur zu Unternehmenskultur teilt sich in zwei Fraktionen. Vertreter der einen verstehen Kultur lediglich als eine unter vielen eine Organisation beeinflussenden Variablen. In diesem Sinne ist Kultur etwas, das eine Organisation HAT und gleichwertig neben anderen Variablen wie Technologie oder Planung steht. Die zweite Fraktion vertritt einen fundamentalen Kulturbegriff. Hier wird die Organisation selbst mit Kultur gleichgesetzt (Schreyögg 1992:1525). Die Organisation IST Kultur, oder, wie Alvesson es ausdrückt: "Organizational culture ist not just another piece of the puzzle, it is the puzzle." (Alvesson 1993:14 nach Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo 1983:146). Die beiden Auffassungen verfolgen unterschiedliche Ziele im Umgang mit dem Begriff Kultur. Je nach Auffassung wird ein unterschiedlicher Grad von Beeinflussbarkeit einer Organisationskultur angenommen. Demzufolge ist ein wichtiges Feld der Organisationskultur-Forschung die Frage des Zusammenhanges von Kultur und wirtschaftlichem Erfolg einer Organisation. Ansätze, die Kultur als Variable betrachten, nehmen an, dass durch eine entsprechende Gestaltung der Organisationskultur eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg zu erwarten sei. Organisationskultur ist hier ein Werkzeug, um Management und Organisation effektiver zu gestalten. Eine entscheidende Rolle wird dabei den Gründern einer Organisation sowie Führungspersonen wie Managern zugeschrieben. Im Zusammenhang mit intendiertem Kulturwandel wird auch die Idee von starken und schwachen Kulturen aufgeworfen. In starken Kulturen, so die Annahme, werden die Unternehmensziele eher erreicht. Als Kriterium für die Stärke einer Kultur wird neben klaren Wertorientierungen der Grad der Verbreitung von Werten sowie deren Internalisierung gesehen (Schreyögg 1992:1530). Damit zusammenhängend wird auch die Frage diskutiert, ob in einer Organisation eine oder mehrere Kulturen vorherrschen und inwieweit Prägungen von außen durch Geschlecht, Berufsgruppe oder sozialen Hintergrund die Organisationskultur beeinflussen.

Worauf liegt der Fokus der Organisationskulturforschung? Neben der Erhebung der jeweiligen Organisationsphilosophie — verstanden als Leitbilder und Visionen eines Unternehmens - und den in Organisationen vorherrschenden Verhaltensstandards — häufig allein aus der Perspektive des Managements betrachtet - finden Symbolsysteme eine große Beachtung.

Letztere werden als sichtbare Elemente der Kultur einer Organisation begriffen und anhand von Geschichten und Legenden über die Firmengründer, Architektur, Kleiderordnung, Festen, Riten und unternehmenstypischen Witzen untersucht. Insgesamt gewinnt man den Eindruck, dass Kultur vor allem in geteilten Werten, Leitbildern und Symbolen neben der Arbeit selbst gesucht wird, anstatt im alltäglichen Arbeitsleben und —handeln.

Mit Verweis auf den holistischen Kulturbegriff der Ethnologie fordert Alvesson<sup>2</sup> umfassendere Untersuchungen. Um die Kultur einer Organisation zu verstehen, kann es nicht genügen, sich mit den Idealen der Unternehmensführung oder dem Ablauf von Betriebsfesten zu befassen. Stattdessen sollten auch unserer Ansicht nach typische Arbeitsprozesse, Arbeitsbeziehungen und Formen der Arbeitsteilung sowie Interaktionen und Konflikte am Arbeitsplatz im Zusammenhang mit den damit verbundenen Werten und Glaubenssätzen den Schwerpunkt einer Untersuchung darstellen. Eine ethnografische Untersuchung von Unternehmen sollte dabei die Perspektive der Akteure ins Zentrum ihrer Betrachtung stellen. Idealerweise beschränkt sich eine solche Untersuchung nicht allein auf die Führungsebene, sondern lässt Vertreter aller Ebenen und Berufsgruppen eines Unternehmens zur Sprache kommen - wie man ja eine fremde Gesellschaft auch nicht nur aus den Augen der herrschenden Elite darstellt. Organisationen sind keine isolierten Inseln, sondern eingebettet in eine Gesamtkultur von deren Werten sie geprägt sind. Insofern müssen die Außenbezüge zumindest im Auge behalten werden.

#### Fallbeispiel:

#### Personalentwicklung in einem Unternehmen für Medizintechnik

Im Herbst 1998 wurde ich (Susanne Spülbeck) gebeten, meine Arbeit als Organisationsethnologin einer Gruppe von Führungskräften in der Niederlassung eines großen, internationalen Medizintechnik-Unternehmens in der Nähe von Düsseldorf<sup>3</sup> vorzustellen. Das Unternehmen wollte eine Personalentwicklungsmaßnahme implementieren, um die kundenorientierte Kommunikation zu verbessern. Da der organisationsethnologische Ansatz der individuellen und firmenspezifischen Organisations- und Personalentwicklung — bestehend aus einer Kombination von Coaching am Arbeitsplatz und ethnologischer Forschung — überzeugte, fand ich mich wenig später am Arbeitsplatz von Thomas Peters im Sales-Team des Unternehmens wieder.

Meine Aufgabe bestand zunächst darin, die knapp 40 Mitarbeiter aller Abteilungen mit Kundenkontakt — in diesem Fall telefonischem Kundenkontakt — einzeln und individuell zu coachen. Anschließend sollten aus den Ergebnissen des Coachings maßgeschneiderte Trainingsmaßnahmen für die gesamte Belegschaft erarbeitet und durchgeführt werden. Zu diesem Zweck saß ich zunächst etwa zwei Stunden neben Herrn Peters und hörte und schaute zu, wie er mit seinen mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden kommunizierte, telefonierte, wie die Gesprächspartner reagierten und welche Hinweise sich daraus für eine gezielte Unterstützung seines Verhaltens ergaben. Wichtig für meine Arbeit war dabei, einen entspannten und vertrauensvollen Kontakt herzustellen, bei dem sich Herr Peters nicht bewertet oder beurteilt fühlte. Die anfängliche Unsicherheit seitens des Trainees, etwa durch die Angst, kontrolliert oder ausspioniert zu werden, konnte zum einen durch eine ausführliche Darstellung der Arbeitsweise sowie der Ziele der Maßnahme reduziert werden. Zum anderen ließ sich durch einen gezielten Einsatz personenzentrierter Gesprächstechniken<sup>4</sup> ein positives Gesprächsklima herstellen. Zwischendurch ergaben sich immer wieder Möglichkeiten, miteinander ins Gespräch zu kommen, wir entdeckten Gemeinsamkeiten — etwa, dass wir beide Familie und Kinder hatten und diesbezüglich einige ähnliche Sorgen und Nöte (und Werthaltungen!) teilten. Nach etwa einer halben Stunde hatte mein Gegenüber sich an meine Anwesenheit gewöhnt und zeigte sich als humorvoller und sehr kompetenter Berater seiner durchaus anspruchsvollen Kunden — in der Regel Laborleiter und Mediziner. Nach zwei Stunden zogen wir uns in einen Besprechungsraum zurück und hatten nun etwa eine weitere Stunde Zeit, ungestört über die Arbeitssituation von Herrn Peters zu sprechen. In diesem Rahmen geschah zweierlei: einerseits hatte ich die Möglichkeit, Peters Schilderungen seiner Arbeitssituation in einem offenen, personenzentriert geführten Interview aufzunehmen. In diesem Rahmen teilte er mir unter anderem, auch einige biographische Einzelheiten mit, die seiner Meinung nach für das Verstehen seiner Arbeitssituation wichtig waren. Hier ergaben sich bei näherer Betrachtung einige für den Trainee erstaunliche Übereinstimmungen zwischen dem System seiner Herkunftsfamilie und seinen aktuellen Bezügen im Unternehmen, die ihn einige Einschätzungen und Bewertungen in einem neuen Licht sehen ließen. Insbesondere die Beziehung zu seinem Vorgesetzten — die immer wieder konfliktgeladen war — wies in ihrer Struktur erstaunliche Parallelen zu vergleichbaren Beziehungen in seiner Herkunftsfamilie auf. Nachdem dies deutlich geworden war, erkannte Peters, dass er aufgrund seiner biographischen Erfahrung an manchen Stellen seinem Vorgesetzten gegenüber sehr empfindlich reagierte und sein Verhalten nicht immer situationsangemessen war.

Darüber hinaus erhielt der Ingenieur ein ausführliches Feedback zu meinen Beobachtungen. Der Schwerpunkt lag dabei auf seinen Ressourcen, dass heisst es ging vor allem darum, individuelle Stärken zu verdeutlichen und zu zeigen, wie diese optimal zur Geltung kommen können. Im Ergebnis entwickelte ich zusammen mit Thomas Peters einen persönlichen Trainingsbogen, mit dem er anhand konkreter Tipps und eines handfesten Trainingsplans in den folgenden Wochen die gemeinsam erarbeiteten Hinweise in der Praxis umsetzen konnte.

### Der organisationsethnologische Ansatz

Gerade die Verknüpfung und Integration von teilnehmender Beobachtung und praktischem Coaching mit der Erarbeitung handfester Trainingsziele ist für unsere Arbeit als Organisationsethnologen von größter Wichtigkeit.<sup>5</sup> Eine rein akademische Unternehmensforschung hat nämlich in der Organisations — und Personalentwicklung zwei große Nachteile:

1. Der Mitarbeiter erkennt keinen direkten Nutzen und wird zum Forschungsobjekt reduziert, weil er nach dem Prozess der Beobachtung kein Ergebnis erfährt. Die Ergebnisse, wenn sie überhaupt veröffentlicht werden, sind dann wiederum häufig so stark verallgemeinert, dass der Einzelne nicht mehr nachvollziehen kann, was der Beobachter zu seiner Person und seiner Arbeit festgestellt hat. Diese Arbeitsweise ruft zu Recht in hohem Maß Widerstand bei den Mitarbeitern hervor und erschwert die Akzeptanz der Forschungsergebnisse, in deren Produktion die Betroffenen letztendlich nicht einbezogen wurden. Dieses Thema wurde im Zusammenhang mit der Diskussion um die dialogische Ethnologie ja im Fach zu genüge diskutiert<sup>6</sup> und hat für unsere Arbeit als Organisationsethnologen ganz praktische Auswirkungen: Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind unmittelbar in den Forschungsprozess einbezogen, und der Erfolg der Maßnahmen hängt ebenso unmittelbar von der Richtigkeit der Forschungsergebnisse ab.
2. Die reine Forschung ist nicht nur wesentlich kostenintensiver, sondern sie kann in ihrem Wert für die Umsetzung in der Organisations- und Personalentwicklung häufig nur unzureichend ausgeschöpft werden, weil sie nicht unmittelbar in die Praxis der Personalentwicklungsmaßnahmen integriert wird.

Die hier vorgestellte Integration von ethnologischer Forschung und Coaching am Arbeitsplatz hat hingegen eine ganze Reihe von Vorteilen, sowohl für die Forscher als auch für die Erforschten:

1. Der Organisationsethnologe erhält einen authentischen Einblick in die Arbeitszusammenhänge, Arbeitsbedingungen und Team-situation des Trainees.
2. Die Mitarbeiter haben im Coaching bereits ein Vertrauensverhältnis zum Trainer aufgebaut.
3. Sie wissen bei allen nachfolgenden Maßnahmen, dass der Trainer ihren Referenzrahmen kennt und weiß, wovon er spricht.
4. Alle anschließenden Maßnahmen sind maßgeschneidert für die Bedürfnisse des Unternehmens entwickelt und weisen ein Maximum an Praxisnähe auf. In Seminaren ist ausschließlich von konkreten Fällen aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmer die Rede, nie von fiktiven oder schematisch-konstruierten Beispielen.

Firmenspezifisch erarbeitete Personalentwicklungskonzepte werden zwar inzwischen von vielen Organisationsentwicklern angeboten, jedoch bringen bislang nur wenige ein angemessenes Handwerkszeug mit, das es ihnen ermöglicht, Prozesse und Situationen in Organisationen mit einem fundierten, qualitativen Ansatz systematisch und vor allem authentisch erfassen und verstehen zu können. Dieses genaue — holistische - Verstehen ist aber die Voraussetzung für eine effektive Personalentwicklung, die tatsächlich an den Bedürfnissen und Besonderheiten einer Organisation anknüpft. Diese Fähigkeit haben Ethnologen mit ihrer Methode der teilnehmenden Beobachtung zu bieten. Für uns ist es wichtig, die Informationen, die unser Gegenüber uns liefert, nicht isoliert vom Kontext zu interpretieren. Stattdessen beziehen wir stets die Zusammenhänge seiner Lebenswelt, seiner Beziehungsnetzwerke mit ein, also der Systeme, in denen er sich bewegt und handelt. Diese liefern maßgebliche Hinweise für die Bedeutung bzw. das Verständnis seiner Rede und seines Handelns. Wir gehen davon aus, dass das, was uns ein Mitarbeiter erzählt, ebenso in Bezug auf seine biographische Erfahrung zu deuten ist wie auch im Zusammenhang mit der Organisationskultur und der besonderen Position, die unser jeweiliger Gesprächspartner in ihr hat, verstanden werden muss. Beispielsweise könnte ein Mitarbeiter sein problematisches Verhältnis zu seinem Vorgesetzten aus einem neuen Blickwinkel sehen, wenn ihm klar wird, dass es hier erstaunliche Parallelen zu bestimmten Verhaltensweisen seines Vaters gibt, die ihm immer wieder den Kontakt mit dem Vorgesetzten erschweren. Auch führt es häufig zu Konflikten, wenn etwa Mitarbeiter zum Beispiel aufgrund ih-

rer Sachautorität informelle Führungspositionen eingenommen haben, die allerdings in der organisatorischen Struktur des Unternehmens nicht entsprechend transparent benannt und abgebildet sind.

Aus diesem eher konstruktivistischen Blickwinkel bemühen wir uns, immer wieder aufs Neue zu begreifen, in welchem Kontext wir uns gerade befinden, mit welchen Codes wir konfrontiert sind, welche "hidden transcripts"<sup>7</sup> den Bedeutungen zugrunde liegen, die unsere Gesprächspartner uns liefern. Diese Kompetenz bringen die Ethnologen in unserem Team mit, weil sie über ein bis zwei Jahre stationäre Feldforschungserfahrung verfügen, und in dieser Zeit nichts anderes getan haben, als zuzuhören, zu beobachten, sich einzufühlen und sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit dem Versuch gestellt haben, die Menschen, mit denen sie als Ethnologen gelebt haben, in ihrem Verhalten zu verstehen. Im Anschluss an dieses intensive und zeitaufwendige Verfahren haben wir uns lange mit den erhobenen Texten und Feldforschungsnotizen beschäftigt, Bedeutungen herausgearbeitet, Muster analysiert und schließlich die Ergebnisse systematisch in eine Form gebracht. Dieses Training ermöglicht uns nun, in Organisationen sehr schnell differenzierter zu beobachten und zuzuhören, als nicht-feldforschungserfahrene Beobachter dies tun. Während der andere redet, stellen wir uns die Fragen:

- Warum erzählt er uns das jetzt und warum genau das?
- Wie erzählt er das, welche Worte und Bilder wählt er und was zeigt uns das?
- Wie ist der Raum gestaltet, in dem wir uns befinden?
- Wie positionieren sich die Menschen zueinander und zu uns, während wir hier sind?

und vieles mehr. Alvesson<sup>8</sup> bezeichnet dieses Vorgehen zu Recht als eine Analyse von "key-situations", die es dem geübten Ethnologen ermöglicht, sehr schnell außerordentlich genaue und zutreffende Schlüsse über die Organisationskultur zu ziehen. In der Praxis ist genau das die Kompetenz, die uns als Organisationsethnologen erfolgreich macht: Unsere Gesprächspartner sind oft erstaunt, wie schnell wir die zentralen Probleme und Themen ihres Unternehmens verstanden haben und diese entsprechend sehr gezielt in unseren Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen ansetzen können.

Auch in den wenigen Stunden der Arbeit mit Herrn Peters zeigten sich bereits erste Hinweise auf Muster, die sich in den folgenden drei Wochen, die ich als Coach im Unternehmen zubrachte, immer stärker verdichteten: Das Unternehmen hatte kurz zuvor mit einem süddeutschen Unterneh-

men fusioniert, dessen Mitarbeiter aus Gründen der räumlichen Entfernung gekündigt hatten. Die Mitarbeiter des hiesigen Unternehmens hatten dadurch

1. keine Einarbeitungszeit in das neue Produkt-Portfolio erhalten,
2. eine extreme zeitliche Arbeitsüberlastung hinter sich und fühlten sich
3. im Chaos der ständig wechselnden Strukturen und sich vermischenden Unternehmenskultur desorientiert und wenig unterstützt.

Eine außerordentlich gute Zusammenarbeit im Team stand einer höchst brüchigen Identifikation mit dem Unternehmen gegenüber. Der Kunde mit seinen Anliegen landete nicht selten genau in dieser Kluft: Trotz des Engagements der Mitarbeiter für die Wünsche der Kunden blieben diese nicht selten schlecht bedient und wechselten den Lieferanten, weil die Mitarbeiter sich nicht in "ihrer" Firma orientieren konnten, bei Problemen häufig resignierten und demzufolge Angebote nicht bearbeitet wurden, Lieferungen verspätet oder falsch ankamen und Kunden sich im Unternehmen oft erst einmal lange durchfragen mussten, bis sie an den richtigen und kompetenten Gesprächspartner gelangt waren. Diese Situation war im Unternehmen bislang bei weitem nicht in aller Deutlichkeit und in ihrer ganzen Tragweite benannt worden. Bisher hatten Überlegungen zur Veränderungsnotwendigkeiten eher auf einfache Trainings zur Verbesserung der kundenorientierten Kommunikation am Telefon abgezielt, anstatt auf eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur selbst. Wie so oft zeigte sich erst im Verlauf der Forschung, welche Themen, welche Probleme und damit auch welcher Bedarf eigentlich hinter der Fassade von vordergründig gut funktionierenden Organisationen, Unternehmen oder Abteilungen stecken.

### Rekonstruktion der Unternehmensidentität nach einer Fusionierung

Vor diesem Hintergrund entwickelten wir ein Seminar zur kreativen Rekonstruktion der Firmenidentität für die betroffenen Mitarbeiter. In drei aufeinanderfolgenden Seminaren wurden die insgesamt über 40 Mitarbeiter gebeten, auf symbolisch-metaphorischer Ebene mit Methoden aus der Theater- und Psychodrama-Arbeit ihr Unternehmen szenisch darzustellen.

Die Bilder, die auf diese Weise entstanden, kommunizierten viel von den unbewussten und halbbewussten Einstellungen der Mitarbeiter zum Unternehmen und hatten ausgesprochen wenig gemeinsam mit den herkömmlichen Codes, die den Mitarbeitern gewöhnlich in der Mittagspause dazu dienten, über das Unternehmen zu jammern oder zu schimpfen bzw. bestimmte heikle Themen auch zu umgehen.

Die Diskrepanz zwischen den Bildern, die die Mitarbeiter zum Ist-Zustand ihres Unternehmens entwickelten und denjenigen, mit denen sie das Unternehmen, wie es aus Sicht ihrer Kunden idealerweise sein sollte, darstellten, wurde zur Arbeitsgrundlage für die konkreten Seminarergebnisse:

- Was müssen wir ändern, um diese Diskrepanz zu vermindern?
  - Wie fühlt sich der Kunde in unserem Unternehmen?
- und
- Was können wir tun, damit er sich so fühlt, wie wir es uns wünschen, nämlich optimal bedient, ernst genommen und mit einem Maximum an Engagement behandelt?

Vor dem beschriebenen Erfahrungshintergrund entwickelten die Teilnehmer eine Reihe ganz konkreter Veränderungsvorschläge, die in schriftlicher Form der Unternehmensleitung als explizite Seminarergebnisse kommuniziert wurden und zu einigen sehr praktischen Veränderungen vor allem in den internen Kommunikationsstrukturen führte.

Jenseits der praktischen Veränderungen hatten die Mitarbeiter nunmehr zu Recht das Gefühl, dass sie ihr Unternehmen mitgestalten konnten, sie fühlten sich wieder handlungsfähig, waren dadurch wesentlich besser motiviert und identifizierten sich in hohem Maß mit dem Erfolg und der Umsetzung der von ihnen erarbeiteten Maßnahmen. Das Klima im Unternehmen verbesserte sich spürbar, obwohl die harten Fakten, etwa Lieferengpässe, die immer wieder zu Reklamationen führten, oder zeitliche Belastung aufgrund von Übergangsengepässen, sich nicht verändert hatten.

### Schlusswort

Die Organisationsethnologie erweist sich als fruchtbarer Ansatz einer angewandten und praxisorientierten Forschung in der eigenen Kultur. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die hohe Kompetenz in der Beobachtung und Analyse von Einzel- und Gruppensituationen, über die Ethnologinnen und Ethnologen aufgrund ihrer Feldforschungserfahrung verfügen.

Dabei ist die Analyse konkreter Arbeitssituationen im Rahmen unseres Ansatzes die Grundlage für eine maßgeschneiderte Entwicklung und Implementierung von Organisations- und Personalentwicklungsvorhaben. Der organisationsethnologische Ansatz beschränkt sich jedoch nicht allein auf die reine Forschung, sondern er bezieht die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens im Rahmen von Coaching und Seminaren in die Untersuchung mit ein. Ziel ist es, sowohl die Organisationsstrukturen als auch die Handlungsmöglichkeiten und das Verhaltensrepertoire der Organisationsmitglieder zu erweitern und damit zu optimieren.

An dieser Stelle ist in der praktischen Arbeit mit Menschen mehr Kompetenz gefragt, als sie sich im Rahmen eines theoretisch-akademisch ausgerichteten Hochschulstudiums erwerben lässt. In der praktischen Coaching- und Seminararbeit fehlen Ethnologen — ebenso wie Soziologen und Psychologen — häufig handfeste methodische Verfahren. Hier liefern fundierte psychotherapeutische Verfahren wie die personenzentrierte Gesprächsführung, das Psychodrama, die systemische Beratung und die Gruppendynamik adäquate Möglichkeiten der praxisorientierten Zusatzqualifikation. Solche Verfahren werden leider bislang sowohl von Wissenschaftlern als auch von Unternehmern häufig noch viel zu eng mit der Heilung seelischer Krankheiten in Zusammenhang gebracht. Tatsächlich aber haben sie ein hohes Potential für das lösungsorientierte Coaching und die praktische, erfahrungsorientierte Umsetzung von Inhalten in Seminaren. Sie bieten daher gerade in ihrer Verknüpfung mit organisationsethnologischer Forschung eine optimale Grundlage für die Unternehmens- und Personalentwicklung.

Ethnologen, die in jahrelanger Feldforschung die Fähigkeiten erworben haben, Menschen sehr genau zu beobachten, bringen in der Organisations- und Personalentwicklung ein wertvolles Potential mit. Sie sind mit einem handfesten und fundiert ausgebildeten Instrumentarium ausgerüstet, das es ihnen erlaubt, sehr schnell und zugleich sehr genau herauszufinden, was sich hinter der ihnen gebotenen Fassade an Mustern, Strukturen und Störungen verbirgt. Diese Fähigkeit zahlt sich gerade in Verbindung mit praktischen Verfahren des Trainings und Coachings für Unternehmen in hohem Maße aus, weil Störungen nicht nur schnell und früh erkannt, sondern auch entsprechend gezielt und auf der Basis eines exakten und tiefgehenden Wissens über die Unternehmenskultur bearbeitet werden können. Der organisationsethnologische Ansatz gewährleistet auf diese Weise praxisnahe, bedürfnisorientierte und damit erfolgreiche Organisations- und Personalentwicklung.

## Literatur

- Aguilera, Francisco (1996): Is Anthropology Good for the Company? In : American Anthropologist 1998: 735-742.
- Alvesson, Mats (1993): Cultural Perspectives on Organizations. Cambridge.
- Alvesson, Mats und Stanley Deetz (2000): Doing Critical Management Research. London.
- Clifford, James C. (1988): The Predicament of Culture. Twentieth-Century Ethnography. Literature and Art. Cambridge, Mass.
- Pacanowsky, M. & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational Communication as Cultural Performance. Communication Monographs, 50: 126-147.
- Rogers, Carl R. (1966): Client-Centered Therapy. Boston.
- Schreyögg, Georg. (1992). Organisationskultur. In: Frese, E. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: 1525-1537.
- Scott, James C. (1985): Weapons of the Weak. Everday Forms of Peasant Resistance. New Haven. London.

## Anmerkungen

<sup>1</sup>Turner, Victor: Complex Organizations as Savage Tribes. Cambridge, Mass. 1977.

Aguilera, Francisco 1996: Is Anthropology Good for the Company? In : American Anthropologist 1998, S. 735-742.

<sup>2</sup> Alvesson, Mats. 1993. Cultural Perspectives on Organizations. Cambridge.

<sup>3</sup> alle Daten sind codiert

<sup>4</sup>Rogers Carl R.: Client-Centered Therapy. Boston. 1966.

<sup>5</sup> Diese Arbeitsweise setzt jedoch eine entsprechende praxisorientierte Zusatzqualifikation voraus (s.u.)

<sup>6</sup>Clifford, James C.: The Predicament of Culture. Twentieth-Century Ethnography. Literature and Art. Cambridge, Mass. 1988.

<sup>7</sup>Scott, James C.: Weapons of the Weak. Everday Forms of Peasant Resistance. New Haven. London. 1985.

<sup>8</sup>Alvesson, Mats. 1993. Cultural Perspectives on Organizations. Cambridge.

Alvesson, Mats & Stanley Deetz: Doing Critical Management Research. London, 2000.

Brigitte Schwinge ist promovierte Ethnologin und arbeitet als selbständige Marktforscherin und Organisationsethnologin.

(Kontakt: [brigitte.schwinge@blickwechsel.net](mailto:brigitte.schwinge@blickwechsel.net).)

Susanne Spülbeck ist promovierte Ethnologin und leitet eine eigene Unternehmensberatung. (Nähere Informationen: [www.blickwechsel.net](http://www.blickwechsel.net), Kontakt: [susanne.spuelbeck@blickwechsel.net](mailto:susanne.spuelbeck@blickwechsel.net)).