

© Pascal Amos Rest, Dortmund

**NZZ Folio 12/10 - Thema: Rituale** ▶ **Inhaltsverzeichnis**

## Expedition ins Grossraumbüro

**Ethnologen erforschen nicht nur fremde Kulturen, sondern zunehmend auch die seltsamen Sitten und Bräuche in Teppichetagen und Teamsitzungen.**Von **Barbara Klingbacher**

Bei ethnographischen Interviews achtet Susanne Spülbeck nicht nur darauf, was gesagt wird, sondern auch auf Metaphern und das Schweigen.

Wenn Susanne Spülbeck aufbricht, um fremde Völker zu erkunden, hat sie sich genau überlegt, was sie dabei anzieht. Nicht auffallen, nicht stören, lautet die Regel der ethnologischen Feldforschung, und so kann es sein, dass Spülbeck morgens in den Overall der Müllmänner steigt oder sich einen Spitalkittel überzieht. Meist aber wählt sie eines ihrer Businesskostüme und tarnt sich so für den Lebensraum Grossbank, Autokonzern oder Krankenkasse.

Sobald sie ein neues Territorium betritt, registriert Spülbeck Eigenheiten, die den Einheimischen längst nicht mehr auffallen: Parkfelder, die stets leer bleiben, obwohl sie am nächsten beim Eingang liegen; repräsentative Glastüren, die sich nur für Geschäftsleitungsmitglieder öffnen, während das übrige Personal die Seiteneingänge benutzt; Aufzüge, die je nach Benutzer Etagen überspringen können. Später wird Spülbeck diese Eindrücke minutiös aufschreiben. Doch als erstes trinkt sie mit hoher Wahrscheinlichkeit einen von vielen, sehr vielen Kaffees an diesem Tag. Denn die Kaffeemaschine ist die Feuerstelle der Bürowelt.

Wer je ein neues Arbeitsumfeld erobern musste, weiss um all die ungeschriebenen Regeln, die es zu erlernen gilt wie eine fremde Sprache: Wer geht mit wem essen? Welche Stühle am Sitzungstisch sind tabu? Wem hört man zu, wer wird übergangen? Es kann Monate dauern, bis man Fettnäpfchen geschmeidig umgeht und den Umgangston fließend beherrscht. Spülbeck aber entschlüsselt die Grammatik einer Gemeinschaft in zwei Wochen. Sie ist Ethnologin, genauer: Organisationsethnologin, eine der wenigen im deutschsprachigen Raum, und erforscht im Auftrag von Firmen deren Unternehmenskultur.

Dabei arbeitet sie mit Methoden ihres Fachgebiets, mit ethnographischen Interviews etwa und der teilnehmenden Beobachtung, mit der der Sozialanthropologe Bronislaw Malinowski schon um 1915 Völker auf Papua-Neuguinea erkundete. Denn letztlich ist jedes Büro auch ein Dschungel und jedes Team ein Stamm, in dem informelle Codes gelten, unsichtbare Machtstrukturen und Glaubenssätze, von denen die Chefs umso weniger wissen, je höher sie in der Hierarchie stehen. «Hidden transcripts» heissen diese verborgenen Spielregeln in der Ethnologie, und sie sind auch in der Wirtschaft so machtvoll, dass Firmen an ihnen zugrunde gehen und Fusionen ihrerwegen platzen können.

Der Zusammenschluss einer deutschen und einer amerikanischen Bank etwa wäre beinahe an Anzügen, Blackberrys und eben: Kaffee gescheitert. Es herrschte Krieg zwischen den beiden Teppichetagen: «Wer nicht aufpasst, hat das Messer schneller im Rücken, als er denken kann», erklärte ihr ein Mitglied des deutschen Verwaltungsrats im Interview, und einer der amerikanischen Chefs prophezeite, bald gehe alles den Bach runter. Zwei Wochen lang beforschten Organisationsethnologen von Spülbecks Kölner Firma Blickwechsel die beiden Banken, zeichneten Gespräche auf, sassen still in Meetings, beobachteten, notierten, skizzierten und entdeckten schliesslich Erstaunliches: Es ging bei dem Konflikt kein bisschen um Zahlen und Fakten, sondern um Rituale.

Die grösste Kränkung auf amerikanischer Seite war, dass sich die deutschen Verwaltungsräte bei Sitzungen von ihren Sekretärinnen Kaffee servieren liessen, ohne welchen anzubieten. Die deutschen Chefs wiederum empfanden es als zutiefst demütigend, dass die Amerikaner während dieser Meetings auf ihren Blackberrys E-Mails beantworteten – wie es in den USA üblich ist. Einzig in Bezug auf den Dresscode war man sich einig: Alle waren überzeugt, die andere Seite sei stets unglaublich formell und steif angezogen. Bei der Analyse der gesammelten Daten stellte sich heraus, dass eine Art textiles Wettrüsten stattgefunden hatte: War ein Treffen angesetzt, zogen sämtliche Chefs ihren besten Anzug an, um modisch ja nicht abzufallen.

Während der Feldforschung folgt Spülbeck einem Einheimischen, einem sogenannten Informanten, und zwar jeden Tag einem anderen. Sie will die Unternehmenswelt aus seiner Perspektive sehen. Beim ersten Kaffee erklärt ihm Spülbeck, was genau sie beobachtet: nie die einzelne Person, sondern immer das Zusammenspiel, den Kommunikationsstil, die Rituale und Symbole. Alle Informationen werden anonymisiert, und jeder Mitarbeiter weiss, wer Spülbeck ist. Die Ethnologin arbeitet ausschliesslich mit offener Beobachtung, eine verdeckte wäre unethisch.

Spülbeck teilt den Alltag ihrer Forschungsobjekte. Sie setzt sich in die Ecke des Büros und schaut zu, lauscht Telefonaten und Besprechungen, geht mit in die Kantine und in Kaffeepausen. Wenn nichts passiert, tippt sie ihre Beobachtungen als Fliesstext in den Laptop, mit Schlagworten versehen, die später die Analyse erleichtern. Oder sie zeichnet den Raum auf, weil Räume viel über ein Unternehmen verraten: Wie inszeniert man sich? Sind die Möbel einladend angeordnet, oder verschanzt man sich hinter Aktenstapeln, die wie zufällig auf Besprechungstischen gelagert werden? Natürlich wäre es von Vorteil, wenn auf der Agenda des Informanten nicht nur die

Bearbeitung von Excel-Tabellen stünde, aber: Es kommt vor, dass Spülbeck sehr lange auf ihrem Stuhl sitzt und wartet. Manchmal, sagt sie, sei Feldforschung unglaublich langweilig, einerlei, ob man Beduinen oder Banker beobachte.

Doch irgendwann ist bestimmt wieder ein Meeting angesetzt, und Sitzungen sind ein Fundus für jeden Organisationsethnologen. Wenn die Teilnehmer ihre Laptops dabei haben, klappt Spülbeck auch ihren auf und notiert live mit, sonst schreibt sie in ein Notizheft. Sie registriert alles: Sitzordnung, Körperhaltung, die kleinen Sprachcodes. Wer darf wie lange sprechen? Zu wem wandern die Blicke? Welche Personen sind an Entscheidungen beteiligt? Manchmal, sagt Spülbeck, sei die Dynamik offensichtlich, aber sie hat auch Sitzungen erlebt, die sie nicht lesen konnte, weil ihr das Vorwissen fehlte. Das erste Meeting in einem Handelsbetrieb etwa empfand sie als freundlich und effizient, doch später lieferte ihr ein Gespräch beim Kaffee den fehlenden Hintergrund: Das Team hatte bereits zwei Vorgesetzte weggemobbt, der neue Chef versuchte vor allem, es seinen Untergebenen recht zu machen. Das zweite Meeting sah Spülbeck mit anderen Augen: Das Team reagierte zwar höflich auf Vorschläge seines Vorgesetzten, man hörte zu, nickte, doch niemand zog es auch nur in Erwägung, einen Vorschlag des Chefs tatsächlich umzusetzen.

Organisationsethnologen werden gerufen, wenn eine Veränderung ansteht. Nach Fusionen, bei Führungswechseln oder wenn aussergewöhnlich viele Mitarbeiter kündigen. Das Ziel gibt die Leitfrage vor, die mit der Forschung beantwortet werden soll: Wie können wir besser zusammenarbeiten? Weshalb führen bei uns so wenig Frauen? Die Frage ist auch der Ausgangspunkt für die ethnographischen Interviews, bei denen die Beforschten möglichst frei erzählen. Dabei läuft stets Spülbecks winziges Aufnahmegerät mit, das Gespräch wird später akribisch transkribiert und analysiert. Aber auch die informellen Gespräche fliessen ein, Wortwechsel vor dem Kaffeeautomaten, Mittagspausen, die unverhofft zu auswertbaren Gruppendiskussionen werden. Während der Feldforschung begleitet Spülbeck vielleicht zehn Informanten, aber sie beobachtet oft mehr als hundert Mitarbeiter auf verschiedenen Hierarchiestufen.

In der Ethnologie will man keine vorgefasste Theorie überprüfen, sondern empirisches Material sammeln und daraus Theorien ableiten. Aus den vielen vollgeschriebenen Seiten destilliert Spülbeck also Themen, Muster und Glaubenssätze heraus. Hier finden sich Antworten auf die Leitfrage, die aber oft ganz anders ausfallen, als von den Chefs erwartet: In einem Industriebetrieb etwa waren sämtliche Mitarbeiter davon überzeugt, in einem extrem chaotischen Laden mit lauter unfähigen Personen zu arbeiten – obwohl der Betrieb sehr erfolgreich am Markt war. Doch der Glaube ist stärker als alle Zahlen.

In einer Krankenkasse hingegen hatte sich Unmut breitgemacht, nachdem die Chefs mehr «Kundenfreundlichkeit» gefordert hatten. Es stellte sich heraus, dass man den Mitarbeitern vielleicht anderes vorwerfen konnte, aber ganz sicher nicht fehlende Kundenorientierung. Im Gegenteil: In dem Betrieb herrschte ein wahrer Wettbewerb, wer einer kranken Rentnerin möglichst rasch ein höhenverstellbares Bett besorgen konnte. Die Chefs hatten ihr Personal mit einem scheinbar harmlosen Schlagwort ausgerechnet in ihrem grössten Berufsstolz gekränkt.

Sobald Spülbeck Teil des Systems würde, könnte sie eine Firma nicht mehr erforschen. Wer die Spielregeln übernimmt, verliert den objektiven Blick. «Going native» heisst das in der Ethnologie, und Spülbeck beschäftigt nur Feldforscher, die Distanz und exaktes Beobachten bei Forschungen in Tansania, Brasilien oder Rumänien unter Beweis gestellt haben. Spülbeck selbst, die Organisationsethnologie an der Universität in München unterrichtet, hat 16 Monate lang ein ostdeutsches Dorf zum Thema Antisemitismus beforcht. Als sie dort einem älteren Ehepaar zuhörte, das sich gegenseitig versicherte, der Hitler habe doch vieles mit den Juden richtig gemacht, lernte sie auch, wie schwierig es sein kann, zunächst nur zu beobachten und nicht zu werten. Doch genau dies verlangt das Fachgebiet: Die Welt mit den Augen des anderen zu sehen, zu verstehen, welche Bedeutung die Einheimischen selbst ihren Bräuchen zumessen.

Das kann auch in unserer Kultur eine beinahe magische Dimension annehmen. In einer Handelsfirma etwa musste Spülbeck gleich literweise Kaffee trinken. Dauernd wurde sie auf einen Becher eingeladen, und jeder Mitarbeiter betonte, dieser Kaffee sei der beste der Welt. Es musste sich bei diesem Verhalten um eine Art Kult handeln, der sich nur Eingeweihten erschliesst. Denn objektiv gesehen, sagt Spülbeck, schmeckte dieser Kaffee grauenhaft, nach der Gemüsebrühe aus dem gleichen Automaten.

*Barbara Klingbacher ist NZZ-Folio-Redaktorin.*

Teilen [Teilen](#)

Für 94 Franken pro Jahr gibt es NZZ Folio auch im Abonnement. Näheres [hier](#).

Urheberrecht gilt auch im Internet: Verlinken erlaubt, Kopieren verboten.