

## Ethnologie und Organisationsentwicklung

Diel-Khalil, Helga; Götz, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Diel-Khalil, H., & Götz, K. (1999). *Ethnologie und Organisationsentwicklung*. (Managementkonzepte, 3). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409098>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Helga Diel-Khalil  
Klaus Götz

Mit Bildern von Naser Fawzi Khalil

# Ethnologie und Organisationsentwicklung

2., durchgesehene und erweiterte Auflage

Herausgeber: Univ. Doz. Dr. Klaus Götz  
DaimlerChrysler AG, Leiter Managementkonzepte  
(Personal Zentrale / Organisations-, Management- und Personalentwicklung)  
Universität Klagenfurt  
(Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung)

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Diel-Khalil, Helga:**

Ethnologie und Organisationsentwicklung / Helga Diel-Khalil ;  
Klaus Götz ; mit Bildern von Naser Fawzi Khalil. - München ;  
Mering : Hampp, 2., durchges. u. erw. Aufl., 1999  
(Managementkonzepte; Bd. 3)  
ISBN 3-87988-415-3

1. Auflage: Januar 1999

2. durchgesehene und erweiterte Auflage: Oktober 1999

Managementkonzepte: ISSN 1436-2988

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen  
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Vorwort zur zweiten Auflage

Mit der vorliegenden Studie, die den Zusammenhang von Ethnologie und Organisationsentwicklung thematisiert, betreten wir im deutschsprachigen Raum Neuland. In den USA ist dieser Forschungsgegenstand schon seit einiger Zeit unter dem Terminus „Organisationsethnologie“ in Wissenschaft und Praxis aktuell.

Die Ethnologie ist eine Wissenschaft, die im Kontext der zunehmenden Verflechtung weltweiter Wirtschaftsbeziehungen für zukunftsorientierte Unternehmen zunehmende Bedeutung erfahren könnte. Sie richtet ihren besonderen Blick auf Menschen, Gesellschaften und Kulturen und kann hier neue Impulse zur Interpretation der Beziehungen zwischen einzelnen Menschen und Organisationen liefern.

Jeder Blick auf die Wirklichkeit ist perspektivisch. In der vorliegenden Arbeit soll der bekannte Blick des Organisationsentwicklers um die ethnologische Perspektive erweitert werden. Wenn es damit gelänge, neue Impulse für Veränderungsprozesse in Organisationen zu liefern, hätte sich dieses Forschungsprojekt für Theorie und Praxis bewährt.

In dieser *zweiten durchgesehenen und erweiterten Auflage* war es uns wichtig Anregungen unserer Leserinnen und Leser mit aufzunehmen. Wir haben daher zum einen den ‚ethnologischen Werkzeugkasten‘ an einem Praxisbeispiel angewendet und zum anderen ‚Guidelines‘ und spezifische Fragen entwickelt, die die ethnologische Betrachtungsweise zum Hintergrund haben.

Stuttgart, im Herbst 1999

*Klaus Götz*



## Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage .....	5
Inhalt .....	7
Bilderverzeichnis .....	11

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>13</b>
-------------------------	-----------

<b>1 DER HOLISTISCHE ANSATZ .....</b>	<b>17</b>
---------------------------------------	-----------

### *Eine ethnologische Theorie*

#### **1.1 Malinowski (1884 – 1942)**

<b>„Die Ethnographie als Paradigma“ .....</b>	<b>20</b>
---	-----------

<i>1.1.1 Wissenschaftliche Ziele .....</i>	<i>20</i>
--	-----------

<i>1.1.2 Arbeitsbedingungen .....</i>	<i>21</i>
---------------------------------------	-----------

<i>1.1.3 Sammlung, Verarbeitung und Fixierung der Daten .....</i>	<i>21</i>
---	-----------

<i>1.1.4 Malinowski zwischen Nähe und Distanz .....</i>	<i>25</i>
---	-----------

### *Ein Praxisbeispiel*

#### **1.2 Warner**

<b>„The Social System of the Modern Factory“ .....</b>	<b>27</b>
--	-----------

<b>1.3 Konstruktive Kritik .....</b>	<b>33</b>
--------------------------------------	-----------

## 2 DER FOKUSSIERENDE ANSATZ ..... 37

### *Eine ethnologische Theorie*

#### 2.1 Gluckman (1911 – 1975)

#### **„Die Dynamik sozialer Integration und die Fokussierung als Methode“ .....38**

- 2.1.1 Die Sozialanthropologie als wissenschaftliche Disziplin ..... 39
- 2.1.2 Konflikttheorie ..... 43
- 2.1.3 Situational Analysis ..... 45
- 2.1.4 Gluckman zwischen Nähe und Distanz ..... 47

### *Ein Praxisbeispiel*

#### 2.2 Kapferer

#### **„Strategy and Transactions in an African Factory“ ..... 50**

- 2.2.1 Netzwerkanalyse ..... 51
- 2.2.2 Extended Case Method ..... 53

#### 2.3 Konstruktive Kritik .....54

## 3 DER INTERPRETATIVE ANSATZ..... 57

### *Eine ethnologische Theorie*

#### 3.1 Geertz (\*1926)

#### **„Kultur und Bedeutung“ .....58**

- 3.1.1 Geertz' Kulturkonzept ..... 59
- 3.1.2 Die ethnologische Forschungspraxis und die Rolle des Forschers..... 64
- 3.1.3 Geertz zwischen Nähe und Distanz..... 68

*Ein Praxisbeispiel*

3.2 Kunda „Engineering Culture“.....	71
3.3 Konstruktive Kritik .....	73
<b>4 DER SELBSTREFLEXIVE ANSATZ .....</b>	<b>77</b>

*Eine ethnologische Theorie*

Crapanzano (*1939) „,Ironie', Spiel und critical awareness“.....	77
4.1 Reflexion über die Rollen des Anthropologen.....	78
4.2 Dialog und Wirklichkeit.....	81
4.3 Das Selbst, das Andere und die Sprache.....	83
4.4 Crapanzano zwischen Nähe und Distanz.....	84
<b>5 DER INTEGRIERTE ANSATZ .....</b>	<b>85</b>

*Eine ethnologische Theorie*

5.1 Diel-Khalil und Götz „Ethnologie und Organisationsentwicklung“ .....	85
5.1.1 Ausgangspunkt und Ziel des Ansatzes.....	87
5.1.2 Das ‚Methodenrepertoire‘ .....	88
5.1.3 Die ethnologische Haltung.....	96
5.1.4 Der Berater zwischen Nähe und Distanz.....	99



*Ein Praxisbeispiel***5.2 „Begleitung von Integrationsprozessen“ ..... 102**

5.2.1 Diagnose .....	102
5.2.2 Kontexterfassung .....	103
5.2.3 Untersuchungsmethoden.....	103
5.2.4 Beachtung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden .....	104
5.2.5 Beachtung des Prozessansatzes zur Kultur.....	105
5.2.6 Veränderte Foki.....	106
5.2.7 Veränderte Fragestellungen .....	107
5.2.8 Ein Fall.....	108

Guidelines .....	111
Impulse .....	113
Ausblick .....	115
Literatur.....	117

## Bilderverzeichnis

<i>Bild 1: Skelett, Fleisch und Blut, Geist .....</i>	24
<i>Bild 2: Der Holismus und die ‚Teilnehmende Beobachtung‘ .....</i>	25
<i>Bild 3: Zwischen Empathie und systematischer Beobachtung .....</i>	25
<i>Bild 4: Kernelemente des Ansatzes von Gluckman .....</i>	39
<i>Bild 5: Kräftespiel entgegengesetzter sozialer Prinzipien .....</i>	43
<i>Bild 6: Zwischen Generalisierung und Fokussierung .....</i>	47
<i>Bild 7: Kultur als öffentliches Dokument .....</i>	61
<i>Bild 8: Kultur und die interpretative Haltung .....</i>	65
<i>Bild 9: Auflösung der strengen Polarität .....</i>	70
<i>Bild 10: ‚Ironie‘, Spiel, critical awareness.....</i>	78
<i>Bild 11: Der integrierte Ansatz.....</i>	86
<i>Bild 12: Die selbstdistanzierte, ‚ironische‘ Haltung .....</i>	97
<i>Bild 13: Die Haltung des Spiels.....</i>	99



## EINLEITUNG

*Die Ethnologie ist keine Spezialität, die durch einen Sondergegenstand definiert wäre ...; sie ist eine Denkweise, die sich aufdrängt, wenn der Gegenstand ein ‚anderer‘ ist und uns eine Wandlung unserer selbst abverlangt. Auch wir werden zu Ethnologen der eigenen Gesellschaft, wenn wir ihr gegenüber auf Dis-tanz gehen ...; es geht darum, zu lernen, wie man das, was unser ist, als fremd, und das, was uns fremd war, als unsriges betrachtet.*

Maurice Merleau-Ponty

Seit ihren Anfängen ist die Ethnologie bemüht, Gesellschaften und Kulturen verschiedenster Ausprägungen zu verstehen. Aus diesem Bemühen, haben sich im Laufe der Zeit spezielle Forschungsmethoden und theoretische Ansätze herausgebildet, mit deren Hilfe die Verhaltens- und Denkweisen von Menschen in den unterschiedlichsten Kontexten beschrieben und verstanden werden können.

Die fundierte Auseinandersetzung mit den Verhaltens- und Denkweisen verschiedenster Gruppen von Menschen führte auch dazu, dass Ethnologen sich intensiv mit ihrer eigenen Gesellschaft und dem eigenen ‚Selbst‘ beschäftigten. Anhand der entwickelten Methoden und theoretischen Ansätze können daher nicht nur ‚exotische‘ Kulturen in fremden Ländern besser begriffen, sondern auch die eigene Gesellschaft und das eigene ‚Selbst‘ differenzierter betrachtet werden.

Vor allem im heutigen Kontext weltweiter Wirtschaftsverflechtungen gewinnt die ethnologische Denkweise zunehmend an Bedeutung, denn die Ethnologie kann durch ihren besonderen Blick auf Menschen, Gesellschaften und Kulturen auch entscheidende Impulse für Unternehmen liefern, die bestrebt sind, sich auf dem internationalen Markt zu behaupten.

Von den verschiedenen Einsatzmöglichkeiten der Ethnologie im Unternehmenskontext, wie beispielsweise im Bereich der Personalentwicklung, der Unternehmensentwicklung, des interkulturellen Managements, der Marktforschung, des Marketings, des internationalen Vertriebs oder der Produktentwicklung, werden wir in diesem Buch ein Gebiet fokussieren: Das ethnolo-

gische ‚Sehen‘ und ‚Verstehen‘ soll auf die *Organisationsentwicklung* übertragen werden.

Die Organisationsentwicklung ist verhaltenswissenschaftlich geprägt (vgl. Willke 1996a, 1996b). Sie einzugrenzen und zu definieren ist schwierig, denn fast jeder Forscher, Autor oder Berater folgt seinem eigenen Verständnis von Organisationsentwicklung (Gairing 1996, S. 11).<sup>1</sup> Trotz der Vielfalt an Ansätzen ist ihnen jedoch ihre doppelte Zielsetzung gemeinsam: zum einen geht es Organisationsentwicklern darum, die Leistungsfähigkeit von Organisationen beziehungsweise von Organisationseinheiten (wie zum Beispiel von Teams, Abteilungen oder Ressorts in einem Unternehmen) zu erhöhen. Zum anderen wollen sie gleichzeitig das Arbeitsleben für die in dem Bereich tätigen Menschen verbessern (Gairing 1996, S. 13).

Unser Grundgedanke ist, dass mit dieser doppelten Zielsetzung auch eine doppelte Anforderung an den Berater verbunden ist, dessen Rolle es ist, solche Maßnahmen zu begleiten. Zum einen soll er die Fähigkeit besitzen, den ‚Klienten‘ (je nach Auftrag eine gesamte Organisation oder eine Organisationseinheit) von ‚innen‘ her zu verstehen. Das heißt, um nicht an den Bedürfnissen der in dem Bereich tätigen Menschen vorbei zu planen, muss der Berater die Fähigkeit besitzen, die Anliegen dieser unmittelbar betroffenen Menschen zu erfassen. Gleichzeitig muss der Berater aber auch die Fähigkeit haben, wieder auf Distanz zu gehen, um die Gesamtheit der Prozesse, die mit der Organisationsentwicklung zusammenhängen, im Blick zu behalten. Erst durch die Distanznahme können die passenden Interventionsmaßnahmen zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens eingeleitet werden. Diesen Balanceakt zwischen Nähe und Distanz gilt es zu meistern, wenn der Beratungsprozess erfolgreich sein soll.<sup>2</sup>

---

1 Für einen guten Überblick über die verschiedenen Ansätze in der Organisationsentwicklung siehe Becker & Langosch 1986; Fatzer 1993; Fischer 1997; Gairing 1996; Goerke 1981; Götz 1997; Götz 1998; Rieckmann 1988; Rieckmann 1994; Wunderer 1979.

2 Der Berater hat in Organisationsentwicklungsprozessen eine tragende Rolle zu spielen (vgl. Wimmer 1991). Von ihm hängt im Wesentlichen ab, wie der Organisationsentwicklungsprozess gestaltet wird.

In diesem Buch geht es uns darum, Organisationsberatern einen ‚ethnologischen Werkzeugkasten‘ zu präsentieren, mit dessen Hilfe sie dieser doppelten Anforderung gerecht werden können. Zum einen werden ihnen Impulse aus der ethnologischen Auseinandersetzung mit eben diesem Spannungsverhältnis zwischen Nähe und Distanz geliefert. Gleichzeitig soll Beratern aber auch ein Methodenrepertoire vorgestellt werden, anhand dessen sie aus ethnologischer Perspektive ihren ‚Klienten‘ von ‚innen‘ her verstehen können. Unser Ziel ist es also, ethnologische Ansätze für das Verstehen von Prozessen in Unternehmen anwendbar zu machen.

Im Folgenden werden wir vier Ansätze vorstellen, die unserer Meinung nach die Grundlage für die ethnologische Art des ‚Sehens‘ und ‚Verstehens‘ bilden: der Holismus Bronislaw Malinowkis, der fokussierende Ansatz von Max Gluckman, die interpretative Ethnologie Clifford Geertz‘ und das selbstreflexive Moment im Ansatz von Vincent Crapanzano. Diese vier Ansätze stellen *zentrale* Forschungsparadigmen in der ethnologischen Wissenschaftsgeschichte dar; die ausgewählten Vertreter haben jeweils entscheidende Impulse für die Weiterentwicklung ethnologischer Theorien und Methoden geliefert.

Im Hinblick auf unsere Zielsetzung werden die verschiedenen Forschungsmethoden, die mit diesen Ansätzen verbunden sind, den Fokus unserer Betrachtung bilden. Der jeweilige theoretische Hintergrund wird nur insofern beleuchtet, als die Aspekte herausgearbeitet werden, die für die Praxis der Organisationsentwicklung relevant sind. Wir sind uns bewusst, dass wir bei einem solchen Vorgehen der Vielschichtigkeit und Komplexität der Überlegungen dieser Anthropologen nicht ganz gerecht werden können, dennoch ist es notwendig eine Reduktion vorzunehmen, wenn ein wirklich praxisorientierter Impuls für die Organisationsentwicklung gewährleistet sein soll.

Anhand verschiedener Studien, in denen die Forschungsparadigmen von Malinowski, Gluckman und Geertz bereits im Kontext von Unternehmen angewandt worden sind, werden wir die jeweiligen Grenzen dieser Ansätze aufzeigen und unsere Überlegungen darüber darlegen, an welchen Punkten sie weiterentwickelt werden müssen, wenn sie sinnvoll auf die Betrachtung von Organisationen von heute übertragen werden sollen. Diese Überlegungen gekoppelt an eine von Crapanzano inspirierte Haltung münden dann im abschließen-

den Kapitel in unseren integrierten Ansatz, den wir in den Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses platzieren werden. Dabei werden wir aufzeigen, welchen Nutzen das ethnologische ‚Sehen‘ und ‚Verstehen‘ für Organisationsentwickler haben kann.

# 1 DER HOLISTISCHE ANSATZ

*Die Wissenschaft vom Menschen sollte uns in ihrer entwickeltsten und tiefsten Gestalt zu solchem Wissen und zu Toleranz und Großmut führen, die auf dem Verständnis der Standpunkte anderer Menschen beruhen.*

Bronislaw Malinowski

In ihren Anfängen wurde die Ethnologie, die sich als Wissenschaft von ‚schriftlosen Völkern‘<sup>3</sup> im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts etablierte,<sup>4</sup> vorwiegend von den sogenannten ‚Lehnstuhlethnologen‘ betrieben. Es waren Gelehrte, die meist ohne nennenswerte ‚Felderfahrung‘<sup>5</sup> vergleichende Kulturbeziehungsweise Gesellschaftsstudien durchführten und dabei Theorien zu den Ursprüngen und der Entwicklung der Menschheit aufstellten. Sie beriefen sich in ihren Schriften auf Berichte von Kolonialbeamten, Missionaren, Reisenden und Händlern, die ihrerseits keine ausgebildeten Ethnographen waren. Viele der Daten, auf denen die Analysen der ‚Lehnstuhlethnologen‘ basieren, waren inadäquat und aus dem Kontext gerissen. Das Material stellte oft eine stark selektierte Ansammlung von bizarren, kuriosen, und mysteriösen Phänomenen dar, die in keinem Verhältnis zum Alltagsleben der sogenannten ‚Primitiven‘ standen. Diese Gewichtung des Sensationellen führte zu einer stark verzerrten Darstellung des Lebens der ‚primitiven Völker‘ (vgl. Evans-Pritchard 1965, S. 9 f.).

Als Kritik zu diesen, aus dem Zusammenhang gerissenen Darstellungen, bildete sich in der nächsten Generation der Ethnologie der „Typus akademischer Feldforscher“ (Berg & Fuchs 1995, S. 25) heraus, der sich zum Ziel setzte, einzelne Phänomene auch in ihrem gesellschaftlichen Umfeld zu betrachten.

---

3 Die Disziplin definierte sich ursprünglich vorwiegend über diesen ‚Forschungsgegenstand‘. Heute gilt es allerdings als fraglich, ob die Ethnologie ihr ‚Selbstverständnis‘ noch allein aus ihrem Forschungsgegenstand schöpfen kann (vgl. Kohl 1993; Streck 1997).

4 In dieser Zeit wurden die ersten Lehrstühle besetzt, Museen gegründet, die ersten ethnologischen Gesellschaften und Zeitschriften ins Leben gerufen (vgl. Dammann 1991, S. 99; Müller 1992, S. 37).

5 Ausnahmen dazu sind unter anderem Lewis Morgan, Adolf Bastian und Franz Boas.



Systematische Untersuchungen, sogenannte *survey methods* oder ‚Übersichtsarbeiten‘, über Menschen und Sitten aus anderen Ländern, im Rahmen von Expeditionen „im Dienste eines wissenschaftlichen Erkenntnisstrebens“ (Dammann 1991, S. 90), wurden nun Hauptbestandteil der Kulturanthropologie.<sup>6</sup> Bei den Expeditionen beschränkte sich der Aufenthalt der Forscher in ‚ihrem‘ Feld jedoch meist auf eine relativ kurze Zeitspanne, und die Grenzen dieser Vorgehensweise wurden den Forschern zunehmend bewusst. Die detaillierte und fundierte Kenntnis über den Lebensalltag, die Gewohnheiten und Sitten der untersuchten Völker wäre, so sagten sie, nicht gewährleistet. Es wurde daher nun betont, wie wichtig und bereichernd intensive, länger andauernde Feldstudien seien.<sup>7</sup>

In Fortführung dieser Überlegungen, war es Bronislaw Malinowski (1884–1942), der die Ethnologie methodisch revolutionierte (vgl. Jarvie 1964). Malinowski hat die Vorgehensweise der intensiven Feldforschung nicht nur programmatisch formuliert und selbst bei seiner Feldforschung eingesetzt.<sup>8</sup> Er hat sie zudem systematisch zur Methode der ‚Teilnehmenden Beobachtung‘<sup>9</sup> ausgearbeitet und in Verbindung mit seiner holistischen Sichtweise zum ethnologischen Forschungsparadigma ausgebaut.<sup>10</sup>

---

6 So wurde zum Beispiel die von Haddon organisierte Expedition zu den Torres Straits bei der auch Rivers, Seligman und Myers teilnahmen, von dem Wunsch nach professioneller Feldarbeit motiviert (Kuper 1997, S. 5 f.).

7 Vgl. Rivers in Kuper 1997, S. 7 und Rivers nach Kohl 1990, S. 231.

8 Dammann (1991, S. 92) verweist darauf, daß bereits 1800 ein ähnliches ‚Methodenmanifest‘ von Joseph-Marie Degenerado erschienen ist, allerdings hätte dieser sein Forschungsprogramm nicht selbst in die Tat umgesetzt.

9 Der Begriff ‚Teilnehmende Beobachtung‘ zur Bezeichnung der Methode Malinowskis wurde von Lindeman, einem Soziologen der Chicago-Schule geprägt (Dammann 1991, S. 104). Malinowski selbst spricht von seiner Methode zur Erforschung des ‚Eingeborenenlebens‘ als eine Kombination von Beobachtung und den „plunges into the lives of the natives“ (Malinowski 1953, S. 20).

10 Wenngleich Malinowski nicht der Erste war, der die Teilnehmende Beobachtung als Forschungsmethode eingesetzt hatte, so sind sich die Wissenschaftshistoriker dennoch einig, dass Malinowskis Verdienst darin besteht, dass er diese Methodik nicht nur selbst durchgeführt hat, sondern, dass er sie als Methode „programmatisch ausformuliert“ und „zum ethnologischen Forschungsparadigma erhoben“ hat (Dammann 1991, S. 104; vgl. auch Hauschild 1987, S. 52; Kohl 1990, S. 231 ff.; Kramer 1986, S. 8 ff.; Kuper 1997, S. 1).

Diese methodische Innovation Malinowskis gehört zu den Grundlagen der modernen Ethnologie (Berg & Fuchs 1995, S. 24; Dammann 1991, S. 107; Stocking 1983, S. 8). Sie ist somit als Ansatz auch elementar für ein ‚ethnologisches Verständnis‘ von Organisationen. Die Methode der Teilnehmenden Beobachtung und die damit einhergehende holistische Herangehensweise können in ihrer Weiterführung und in Verbindung mit den anderen ethnologischen Ansätzen, auf die wir später noch eingehen werden, einen entscheidenden Beitrag für das Verständnis von Prozessen in Unternehmen leisten.

In der folgenden Darstellung geht es daher darum, die Überlegungen Malinowskis, die auf den Unternehmenskontext übertragbar sind, herauszuarbeiten. Nach der Vorstellung seines Forschungsparadigmas werden wir anhand der näheren Betrachtung zweier Studien, in denen der Ansatz Malinowskis zur Untersuchung von Fabriken angewendet worden ist, aufzeigen, an welche Grenzen man bei der Übertragung stößt und an welchen Punkten man seinen Ansatz für die Untersuchung von Organisationen weiterentwickeln muss. Darüber hinaus werden wir näher darauf eingehen, wie Malinowski sich im Umgang mit seinem ‚Forschungsgegenstand‘ zwischen den Polen der Nähe und der Distanz bewegt.

In den folgenden Abschnitten werden wir, um bei der Darstellung der einzelnen Forschungsschritte Malinowskis die Grundlagen seiner Forschungstechniken herausarbeiten zu können, auch sein Wissenschaftsverständnis und seine Forderung nach der Erfassung des ‚wirklichen Lebens der Eingeborenen‘ darstellen. Es sind diese zwei Elemente: sein Streben nach dem naturwissenschaftlichen Objektivitätsideal sowie seine Passion für das subjektive Erleben der Details des ‚wirklichen Lebens der Eingeborenen‘, welche nicht nur entscheidende Impulse für die Ausarbeitung seines ausgefeilten ‚Methodenmanifestes‘ lieferten (vgl. Dammann 1991, S. 114 ff. und 157 f.; Berg & Fuchs 1995, S. 32), sondern die vor allem auch in Hinblick auf unsere Fragestellung wichtig sind. Das ‚Methodenmanifest‘ von Malinowski wurde als Einleitung seines Buches *Argonauts of the Western Pacific* im Jahre 1922 publiziert.

## *Eine ethnologische Theorie*

### **1.1 Malinowski (1884 – 1942)**

#### **„Die Ethnographie als Paradigma“**

Malinowskis Wissenschaftsverständnis ist geprägt durch seine erste akademische Ausbildung – er promovierte 1908 in Physik und Chemie – und durch den Positivismus des ausgehenden 19. Jahrhunderts. Kriterien der intersubjektiven Überprüfbarkeit und Richtigkeit bilden für ihn die Basis wissenschaftlichen Arbeitens (vgl. Dammann 1991, S. 154 f.). Malinowski strebt also bei der Untersuchung indigener Gesellschaften nach dem „objective, scientific view of things“ (Malinowski 1953, S. 6).

Diesen wissenschaftlichen Blick auf die Dinge könne man, so Malinowski, nur durch die Erfüllung ganz bestimmter Bedingungen erreichen: erstens müsse der Forscher wirklich wissenschaftliche Ziele haben, zweitens müsse er sich gute Arbeitsbedingungen schaffen, und schließlich müsse er spezielle Methoden der Sammlung, Verarbeitung und Fixierung seiner Daten anwenden (Malinowski 1953, S. 6). Diese Voraussetzungen werden im Folgenden erläutert.

#### **1.1.1 Wissenschaftliche Ziele**

Das erste und grundlegende Ziel der wissenschaftlichen Feldforschung ist es, so Malinowski, ein klares Bild des gesellschaftlichen Aufbaus zu bekommen und die Gesetzmäßigkeiten der kulturellen Phänomene der untersuchten Gesellschaft zu ermitteln (Malinowski 1953, S. 10). Während der Forschung sollte der Wissenschaftler diese Gesellschaft als eine „in sich abgeschlossene Wirklichkeit untersuchen“ (Malinowski 1986, S. 93).

Das Ziel, ein klares Bild der Gesellschaft zu bekommen, kann nach Malinowski nur dann erreicht werden, wenn der Forscher bei seiner Arbeit nicht nur die interessanten, auffälligen Aspekte des ‚Eingeborenenlebens‘ betrachtet, sondern wenn er *alle* Aspekte des gesellschaftlichen Lebens, das heißt die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit in die Forschung mit aufnimmt.

This ideal imposes in the first place the fundamental obligation of giving a complete survey of the phenomena, and not of picking out the sensational, the singular, still less the funny and quaint ... the whole area of tribal culture *in all its aspects* has to be gone over in research. (Malinowski 1953, S. 11)

Zudem muss jeder Aspekt in seiner ganzen Breite untersucht werden, so dass Regelmäßigkeiten innerhalb der verschiedenen Aspekte ermittelt und die einzelnen Aspekte zu einem holistischen, das heißt ganzheitlichen Bild zusammengefügt werden können (Malinowski 1953, S. 11).

### **1.1.2 Arbeitsbedingungen**

Diese holistische Erfassung des gesellschaftlichen Lebens als einem komplexen Ganzen, kann nach Malinowski nur gewährleistet werden, wenn der Forscher sich ‚gute Arbeitsbedingungen‘ schafft. Unter ‚guten Arbeitsbedingungen‘ versteht Malinowski, dass der Forscher über einen längeren Zeitraum am Alltagsleben der ‚Eingeborenen‘ teilnimmt. Er sollte mit ihnen leben, mit ihnen die Praxis des Alltags teilen und gleichzeitig systematisch detaillierte Beobachtungen vornehmen. Nur wenn der Forscher sich von anderen Weißen fernhält und in allen Umständen des Lebens mit der indigenen Bevölkerung im Kontakt steht, kann er „the native’s point of view“ (Malinowski 1953, S. 24), dessen Beziehung zum Leben und dessen Sicht der Welt erfassen.

### **1.1.3 Sammlung, Verarbeitung und Fixierung der Daten**

Gemäß Malinowski muss man in der Phase der Sammlung von Daten spezielle Techniken anwenden, um gute wissenschaftliche Arbeit leisten zu können (Malinowski 1953, S. 6). Dieses Methodenrepertoire soll es ermöglichen, die ganze Realität einer fremden Gesellschaft zu erfassen und zu begreifen. Malinowski verwendet dabei den menschlichen Organismus als Metapher für die Gesellschaft und setzt die drei Wege, die nach ihm bei der Forschung zu beschreiten sind, mit Hauptelementen des menschlichen Körpers gleich (Damann 1991, S. 109; Malinowski 1953, S. 11 ff.; Malinowski 1984, S. 32 ff.).

### *Erstens*

Zunächst muss die „*Organisation des Stammes*“ und die „*Anatomie seiner Kultur*“ (Malinowski 1984, S. 48) ermittelt werden. Diese zwei Elemente stellen das ‚Skelett der Gesellschaft‘ dar. Dieses Gerüst der Gesellschaft ist jedoch nirgends explizit formuliert, sondern entsteht automatisch aus der Interaktion zwischen den Kräften der Tradition und der Umwelt (Malinowski 1953, S. 11). Der ‚Eingeborene‘ selbst hat, da er ein Teil der Gesellschaft ist, nicht den ‚Überblick‘, um diese Regelmäßigkeiten seiner Gesellschaft aus dem Alltag zu abstrahieren. Daher kann der Forscher diese Prinzipien nicht von den ‚Eingeborenen‘ erfahren, sondern muss konkretes Belegmaterial sammeln und anhand der gesammelten Daten auf die Regeln des gesellschaftlichen Lebens schließen. Der erste Schritt ethnographischen Arbeitens ist es also, Material aus der größtmöglichen Fülle an Fakten zu sammeln, um daraus die Regelmäßigkeiten des gesellschaftlichen Lebens ermitteln zu können. Der Ethnograph kann beispielsweise den ‚Eingeborenen‘ fragen, wie er in bestimmten Fällen reagieren würde. Konkrete oder auch ausgedachte Fallbeispiele ermuntern dabei den Befragten dazu, seine Meinung darzulegen und so dem Forscher Informationen zu liefern. Aus der Fülle an Einzeldaten, kann der Forscher dann induktiv die dahinterstehenden Gesetzmäßigkeiten abstrahieren und sie in Form von Tabellen oder synoptischen Aufstellungen festhalten (Malinowski 1953, S. 12). Diese Methode nennt Malinowski „*the method of statistic documentation by concrete evidence*“ (Malinowski 1953, S. 17). Sie beinhaltet dann zum Beispiel Tabellen ökonomischer Transaktionen, geographische Karten, Pläne und Diagramme, die Besitzverhältnisse illustrieren, Genealogien und Verwandtschaftstabellen.

### *Zweitens*

Das durch die induktive Ableitung von Regelmäßigkeiten gewonnene ‚Skelett‘ der fremden Gesellschaft muss nun mit „*Fleisch und Blut*“ (Malinowski 1984, S. 41) gefüllt werden. Das heißt, der Ethnograph muss die abstrakten Konstruktionen nun mit dem ‚wirklichen Leben‘ der fremden Gesellschaft füllen. Dieses ‚Fleisch und Blut‘ der Gesellschaft gewinnt der Forscher durch detaillierte Beobachtungen der Art und Weise, in der verschiedene Handlungen aus-

geführt werden, und durch die direkte „Berührung mit den Eingeborenen“ (Malinowski 1984, S. 42), in der Details des Verhaltens, Einzelheiten des Kontextes und der verschiedenen Begebenheiten erfasst werden können. Dazu gehören beispielsweise die Routine eines Arbeitstages, die Art und Weise der Speisenzubereitung und die Existenz von Freundschaften oder Feindschaften zwischen den Gesellschaftsmitgliedern. Malinowski nennt diese konkret vom Forscher beobachteten und miterlebten Details „*the imponderabilia of actual life*“ (Malinowski 1953, S. 18). Um sie präzise erfassen zu können, muss der Ethnograph die genauen Beobachtungen in Form eines ethnographischen Tagebuches systematisch dokumentieren. Dabei dürfen die Einzelheiten aber nicht nur oberflächlich dokumentiert werden, der Ethnograph muss, so Malinowski, immer auch versuchen, die Haltung, die mit den Details verbunden ist, zu erfassen:

All these facts can and ought to be scientifically formulated and recorded, but it is necessary that this be done, not by a superficial registration of details ... but with an effort at penetrating the mental attitude expressed in them. (Malinowski 1953, S. 19)

Um diesem Anspruch, das Leben der ‚Eingeborenen‘ zu erfassen und ihre *mental attitude* zu durchdringen, erfüllen zu können, sollte der Ethnologe in das Leben der ‚Eingeborenen‘ eintauchen<sup>11</sup> und am Geschehen teilnehmen:

... it is good for the Ethnographer sometimes to put aside camera, note book and pencil, and to join in himself in what is going on. He can take part in the natives games, he can follow them on their visits and walks, sit down and listen and share in their conversations. (Malinowski 1953, S. 21)

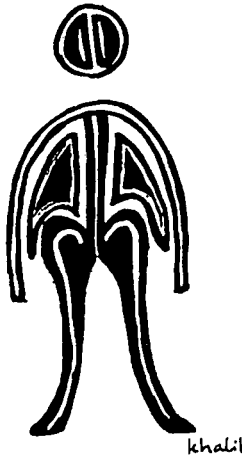
### *Drittens*

Neben dem Gesellschaftsaufbau (Skelett) und der Alltagswelt (Fleisch und Blut) muss schließlich auch der „Geist“ (Malinowski 1984, S. 46) der Gesellschaft aufgezeichnet werden. Der Forscher sollte die ‚typische‘ Art und Weise ermitteln, wie die Gesellschaftsmitglieder, in Kongruenz zu den Institutionen und der Kultur ihrer Gesellschaft, denken und fühlen. Die beste Methode dies erfassen zu können, ist es, eine Sammlung charakteristischer Erzählungen, magischer Formeln und typischer Ausdrücke zu erstellen. Das gesammelte lin-

---

<sup>11</sup> Dieses ‚Eintauchen‘ ist ein aus der Romantik übernommenes Empathie-Konzept (Berg & Fuchs 1995, S. 48 f.).

guistische Material soll dann als „*corpus inscriptionum*“ (Malinowski 1984, S. 48), als Dokument des Weltbildes und der Mentalität der Stammesangehörigen dienen.



*Bild 1: Skelett, Fleisch und Blut, Geist*

Zwar stößt man, wie wir später noch zeigen werden, mit dem dargestellten ‚geschlossenen‘ und homogenen<sup>12</sup> Gesellschaftsbild Malinowskis an Grenzen, vor allem auch bei dem Versuch diesen Ansatz auf die Untersuchung von Organisationen zu übertragen. Wir möchten an diesem Punkt dennoch bereits hervorheben, dass Malinowskis Holismus mit der grundlegenden Annahme, dass alle Aspekte gesellschaftlichen Lebens miteinander zusammenhängen, für ein ganzheitliches, ethnologisches Verständnis von Organisationen wichtig ist. Der Gedanke, dass Aspekte gesellschaftlichen Lebens immer miteinander zusammenhängen und einzelne Elemente nicht außerhalb ihres Kontext verstanden werden können, in Verbindung mit der Methode der Teilnehmenden Beobachtung und den weiteren Methoden, die wir im Folgenden noch vorstellen werden, gehört zum Fundament der ethnologischen Arbeit. Es sind das Wissen um diese komplexen Zusammenhänge und die Teilnehmende Beobachtung als

<sup>12</sup> Vgl. Malinowskis Annahme über das Bestehen einer ‚typischen‘ Art und Weise wie eine Gesellschaft (als Gesamtheit) denkt und fühlt.

Untersuchungsmethode, welche den ersten ‚Baustein‘ unseres integrierten Ansatzes bilden.

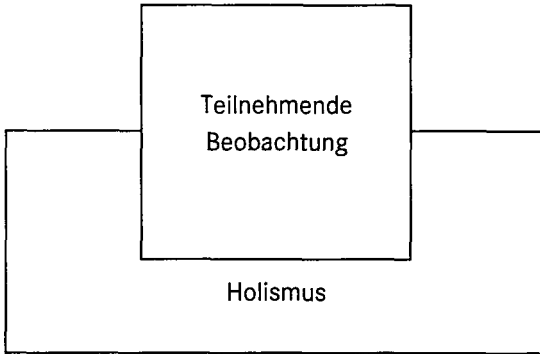


Bild 2: Der Holismus und die ‚Teilnehmende Beobachtung‘

#### 1.1.4 Malinowski zwischen Nähe und Distanz

Zwei sich scheinbar widersprechende Positionen durchziehen das dargestellte Forschungsprogramm Malinowskis. Zum einen soll man sich in das Leben der ‚Eingeborenen‘ hineinversetzen, zum anderen will er seinen Forschungsgegenstand systematisch beschreiben, damit er die Kriterien der intersubjektiven Überprüfbarkeit und Richtigkeit erfüllen kann. Malinowski löst diesen Widerspruch zwischen den Positionen, indem er sich bewusst zwischen den zwei Polen bewegt.<sup>13</sup>

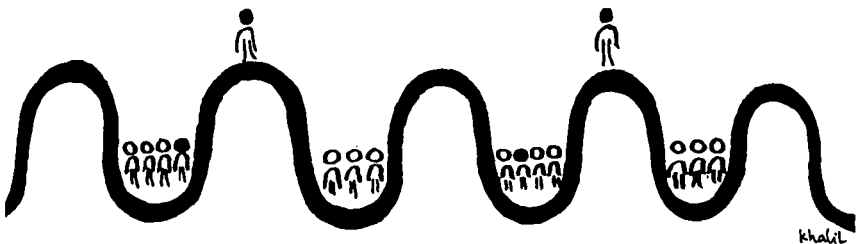


Bild 3: Zwischen Empathie und systematischer Beobachtung

<sup>13</sup> Geertz spricht in diesem Zusammenhang etwas überspitzt von diesen Positionen als ‚Malinowski der Absolute Cosmopolite‘ einerseits und ‚Malinowski der Complete Investigator‘ andererseits (Geertz 1988, S. 79).



Durch diese Bewegung, dieses Pendeln zwischen dem Eintauchen in die andere Gesellschaft und der Distanznahme durch die systematische Beobachtung dieser Gesellschaft entsteht ein Spannungsbogen, aus dem Malinowski sein Verständnis als Wissenschaftler schöpft. Dieses Paradoxon, welches bereits durch den Begriff der Teilnehmenden Beobachtung (das heißt Teilnahme vs. Beobachtung) ausgedrückt wird, wird bei Malinowski zum Kennzeichen seines ethnologischen Selbstverständnisses in seiner Auseinandersetzung mit dem *native's point of view*.

Nach Malinowski ermöglicht nur die Teilnehmende Beobachtung, nur diese Pendelbewegung zwischen Nähe und Distanz, dem Forscher, die Gesamtheit des Alltagslebens der ‚Eingeborenen‘ wissenschaftlich fundiert zu erfassen. Nur indem er direkt mit den ‚Eingeborenen‘ lebt und gleichzeitig die drei Schritte bei der Untersuchung seines ‚Forschungsgegenstandes‘ durchläuft und dabei immer darauf achtet, dass er die verschiedenen Aspekte der Gesellschaft zueinander in Beziehung setzt, kann der Forscher, nach Malinowski, das Ziel erreichen eine holistische, wissenschaftliche Ethnographie der untersuchten Gesellschaft zu erstellen.

Für Organisationsberater ist es gleichermaßen sinnvoll, über dieses Spannungsverhältnis zwischen der Annäherung durch das Empathische und der Distanzierung durch die systematische Beobachtung in Malinowskis Sinne zu reflektieren.

Wie einleitend erwähnt, hat Malinowski die Vorgehensweise der intensiven Feldforschung nicht nur programmatisch ausformuliert und sie systematisch als Methode zum ethnologischen Forschungsparadigma ausgebaut, er selbst hat die Teilnehmende Beobachtung auch angewendet, das heißt bei seinen Forschungen eingesetzt. Darüber, wie er dies im Einzelnen durchgeführt hat und welche Schwierigkeiten dabei aufgetreten sind, ist schon viel geschrieben worden.<sup>14</sup> In Hinblick auf unsere Fragestellung geht es aber weniger darum darzustellen, wie Malinowski dieses Methodenrepertoire zur Untersuchung der ‚Eingeborenen‘ tatsächlich angewendet hat. Vielmehr werden wir näher be-

---

14 Vgl. hierzu zum Beispiel die Bibliographie der Sekundärliteratur zu Malinowski in Kohl 1990 und Firth 1968.

leuchten, inwiefern dieses Forschungsparadigma bereits zur ‚ethnologischen Betrachtung‘ von Unternehmen eingesetzt worden ist. Anhand der dargestellten Studien, soll herausgearbeitet werden, welche Aspekte aus Malinowskis Forschungsparadigma für die Diagnose und Analyse von Unternehmen relevant sind. Zugleich werden die Grenzen von Malinowskis Forschungsparadigma in seiner Anwendung auf die Untersuchung von Organisationen dargestellt und aufgezeigt, mit welchen Variationen Malinowskis Überlegungen für die Untersuchung von Organisationen auch heute noch anwendbar ist.

Einer der ersten Ethnologen, der die Teilnehmende Beobachtung, so wie sie von Malinowski als ethnologische Methode systematisiert wurde, auf die Untersuchung von Unternehmen angewendet und für solche Forschungsprojekte bereits in den 1930’ern entscheidend weiterentwickelt hat, war William Lloyd Warner, ein Schüler Malinowskis (Novak 1994, S. 20).

Warner setzte dieses Methodenrepertoire zunächst im Rahmen der sogenannten Hawthorne-Studien ein. Nachdem die Hawthorne-Experimente jedoch im Jahre 1932 infolge der wirtschaftlichen Krise in den USA unterbrochen wurden, startete Warner zusammen mit einem Team eine Feldforschung in Yankee City, einer Kleinstadt in Neuengland.

Im folgenden Abschnitt wird zunächst der Beitrag, den Warner durch den Einsatz ethnologischer Methoden für die Hawthorne-Studien geleistet hat, herausgearbeitet. Daraufhin werden wir auf Warners Untersuchung eines Streikes im Rahmen der *Yankee City Studies* näher eingehen.

### *Ein Praxisbeispiel*

## **1.2 Warner „The Social System of the Modern Factory“**

Warner war gerade von einem dreijährigen Feldforschungsaufenthalt aus Australien zurückgekommen und unterrichtete am Institut für Anthropologie in Harvard, als ihn Elton Mayo, zu der Zeit Forschungsleiter der Hawthorne-Studien, im Jahre 1930 für sein Forschungsteam gewann (Warner & Lunt 1946, S. 4).

Die Hawthorne-Studien waren ein aus verschiedenen Telexperimenten bestehendes, breit angelegtes Forschungsprojekt im damals größten Produktionsbetrieb der Western Electric in Hawthorne, Chicago. Sie gelten bis heute als eine der einschneidendsten Organisationsstudien und als Geburtsstunde der Human-Relations-Bewegung<sup>15</sup> (vgl. Gairing 1996, S. 51 ff.; Gamst & Helmers 1991, S. 27):

So gut wie alle Wege der Forschung, auf denen voranschreitend Sozialwissenschaftler den Menschen im Betrieb entdeckt und damit die Human-Relations-Bewegung initiiert haben wollen, führen an einem der bekanntesten Monumente empirischer Sozialforschung überhaupt vorbei: Den Hawthorne-Experimenten, die von 1924 bis 1932 im damals größten Produktionsbetrieb der Western Electric ... stattfanden. (Walter-Busch 1989, S. 27)

Die wichtigsten Teilstudien des Projektes waren die *Illumination Studies*, die sogenannten *Relay Assembly Test Room Experimente*, ein extensives Interviewprogramm und die *Bank Wiring Observation Room Untersuchungen* (Roethlisberger & Dickson 1966; Walter-Busch 1989).

In den *Illumination Studies* sollte die Wirkung von der Quantität und Qualität der Beleuchtung auf die Leistung der Arbeiterinnen untersucht werden. Seit Ende des 19. Jahrhunderts, mit den Fortschritten in der Entwicklung künstlicher Beleuchtungsanlagen, warben die Hersteller von Arbeitsplatzbeleuchtungen mit dem Argument, dass stärkere und bessere Lichtverhältnisse die Unfallhäufigkeit am Arbeitsplatz verringere und die Arbeitsleistung verbessere. Die Elektroindustrie interessierte sich daher zunehmend für wissenschaftliche Studien, die ihre Argumente belegen konnten (Walter-Busch 1989, S. 83) und so wurden auch im Produktionsbetrieb der Western Electric in Hawthorne Beleuchtungsexperimente durchgeführt. Entgegen der erwarteten Ergebnisse, dass bessere Lichtverhältnisse in höherer Produktivität resultierten, konnten keine eindeutig kausalen Beziehungen zwischen Beleuchtungsveränderung und Outputveränderung hergestellt werden (Walter-Busch 1989, S. 28). Die Arbeitsproduktivität der Arbeiterinnen (sowohl die der Experimentier- wie auch der Kontrollgruppe) stieg kontinuierlich an, unabhängig von den unterschiedlich eingestellten Lichtstärken. Man musste daher annehmen, dass andere, sig-

---

15 Die Human Relations-Bewegung ist ein sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Ansatz in dem versucht wird, über die Verbesserung der sozialen Rahmenbedingungen, die Motivation und die Arbeitsleistung der Arbeiter und Arbeiterinnen zu steigern. (vgl. Gairing 1996, S. 53)

nifikantere Variablen die Produktivität der Arbeiterinnen beeinflussten (Gairing 1996, S. 52).

In der zweiten Phase des Projektes, im *Relay Assembly Test Room*, versuchte man nun, dieses Phänomen näher zu betrachten und herauszufinden, was die signifikanten Variablen wären, die das Arbeitsverhalten der Arbeiterinnen beeinflussten. Im Testraum musste eine kleine Gruppe von Arbeiterinnen unter verschiedenen Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Pausenregelungen usw. Relais montieren. Auch hier gelangten die Forscher zu der Überzeugung, dass monokausale Erklärungsansätze nicht haltbar und die Ursachen außerhalb der physischen Bedingungen und der strukturellen Regelungen des Arbeitsplatzes zu finden waren:

Die ab 1920 intensiv gesammelten Fälle bewiesen, daß reale Managementprobleme mehrdimensionale Probleme waren, in denen menschliche Beziehungsprobleme stets eine wichtige Rolle spielten. (Walter-Busch 1989, S. 57)

Als ausschlaggebende Variablen, die den Arbeitsprozess beeinflussen wurden nun also psychologische Faktoren und die sozialen Beziehungen der Arbeiterinnen angenommen. Zur Überprüfung der Annahme, dass soziale Beziehungen tatsächlich eine der ausschlaggebenden Variablen ist, wurde unter anderem der Ethnologe Warner für die Hawthorne-Studien hinzugezogen und somit die Teilnehmende Beobachtung als Forschungsmethode eingesetzt (vgl. Roethlisberger & Dickson 1966, S. 389).

Man führte unter Beteiligung Warners die Beobachtungsstudie im *Bank Wiring Observation Room* mit dem Ziel durch, die „informale[n] Strukturen und Prozesse einer Gruppe von Arbeitern ethnographisch genau zu beschreiben“ (Walter-Busch 1989, S. 30).

In Warners Forschungsergebnissen bestätigten sich die Arbeitshypothesen vom Einfluss der sozialen Beziehungen auf den Arbeitsprozess, denn es stellte sich heraus, dass die Arbeitsleistung tatsächlich in starkem Maße von den sozialen Beziehungen der Arbeiter abhing. Es stellte sich zudem heraus, dass nicht allein die sozialen Beziehungen innerhalb der Fabrik das Verhalten der Arbeiter beeinflusste, sondern dass auch die Beziehungen der Arbeiter zur Gesellschaft im Allgemeinen (*total community*) und ihre jeweilige Stellung in dieser Gesell-

schaft einen großen Einfluss auf das Arbeitsverhalten der Arbeiter ausübte (Warner & Lunt 1946, S. 1).

Im nächsten Schritt war es für das Forschungsteam daher wichtig zu ermitteln, in welcher Weise das Leben der Arbeiter in der Fabrik mit ihren Lebensverhältnissen in der Gesellschaft in Beziehung steht (Warner und Lunt 1946, S. 1 ff.). Die Pläne zur Untersuchung des sozialen Kontextes, in den die Western Electric eingebettet war, scheiterten allerdings bereits 1932 aus finanziellen Gründen und so führte Warner zusammen mit einem anderen Forschungsteam eine Untersuchung mit ähnlicher Fragestellung in Yankee City durch.

Im Rahmen der *Yankee City Studies* untersuchten Warner und Low die Entstehung eines Streikes der Schuhindustrie in Yankee City. Wie in Hawthorne ging auch hier das Forschungsteam von der grundlegenden Fragestellung aus, inwiefern das Leben der Arbeiter in der Fabrik mit ihren Lebensverhältnissen in der Gesellschaft in Beziehung stehe, beziehungsweise inwiefern Aspekte der Gesellschaft sich auf das soziale System in der Fabrik auswirken würde. Im Einzelnen fragten sie zum einen nach der Durchsetzungskraft der Gewerkschaft in der Schuhindustrie der Stadt, das heißt sie versuchten zu erklären, wie es dazu kam, dass alle Arbeiter streikten und das Management allen Forderungen der Arbeiter nachgeben musste. Zum anderen fragten sie sich, wie die Gewerkschaften ‚plötzlich‘ so erfolgreich wurden und ihre Strategien trotz Gegenreaktion seitens des Managements verfolgen konnten, und schließlich untersuchten sie, wie sich Yankee City von einer *non-union* zu einer *union-town* entwickeln konnte.

Warner und sein Forschungsteam wendeten bei ihrer Feldforschung in Yankee City die Teilnehmende Beobachtung, wie sie von Malinowski systematisiert wurde, als grundlegende Untersuchungsmethode an (Warner & Lunt 1946, S. 40 ff.). Mit dem ‚Eintauchen‘ in die Geschehnisse der Stadt und dem Einsatz verschiedenster Forschungstechniken wie beispielsweise der Durchführung zahlreicher intensiver und extensiver Interviews, Fragebögen und Zeitungsrecherchen (Warner & Lunt 1946, Kapitel 1), führte das Forschungsteam

detaillierte Untersuchungen zu den verschiedenen Teilaspekten<sup>16</sup> in Yankee City durch.

In Bezug auf die Schuhindustrie erfassten sie die verschiedenen Sichtweisen zum Streik, der dort stattfand, und stellten ihn vielschichtig dar. Detailliert schildern Warner und Low die Meinungen der Arbeiter, der Gewerkschaftler und der Fabrikeigentümer. Sie zeigen auf, welche Auswirkungen der Streik auf wen hat. So stellen sie beispielsweise dar, was der Streik für die Bewohner der Hill Street (das Viertel, in dem die Oberschicht wohnt) und der Riverside (das Armenviertel) bedeutet und wie die verschiedenen Vereine und Clubs darauf reagieren. Auch ‚indigene‘ Erklärungen von den Ursprüngen des Streikes schildern sie anhand verschiedener Sichtweisen, die sie dann versuchen mit den verschiedenen ethnischen, Klassen- und Religionszugehörigkeiten in Verbindung zu setzen.

Warner und Low interpretieren das Material, das sie in Teilnehmender Beobachtung zum Streik gesammelt hatten, nach dem strukturfunktionalistischen Ansatz Radcliffe-Browns.<sup>17</sup> Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die Annahme, dass eine Gesellschaft ein in sich funktionierendes Sozialsystem ist, welches sich aus verschiedenen Institutionen konstituiert. Diese Institutionen sind einerseits Teil der Gesellschaft, gleichzeitig tragen sie aber dazu bei, dass eine Gesellschaft zusammenhält und sich im Gleichgewicht befindet. Diese These übertragen Warner und Low auf die Fabrik und folgern, dass auch Fabriken soziale Systeme sind, die sich normalerweise im Zustand des Equilibriums befinden. Zeiten der Krise gäbe es zwar auch, sie seien aber lediglich temporäre Zustände und seien meist sehr aufschlussreich über den ‚Normalzustand‘ der Gesellschaft:

It is when hell breaks loose and all men do their worst and best that the powerful forces which organize and control human society are revealed. (Warner & Low 1965, S. 1)

- 
- 16 Zum Beispiel zum Statussystem, den Klassenunterschieden und den verschiedenen ethnischen Gruppierungen in Yankee City.
- 17 Warner verweist zwar weder explizit auf Radcliffe-Brown noch auf Malinowski, aus seinem Ansatz ist jedoch der Einfluss seiner Lehrer - Warner war Schüler sowohl von Malinowski wie auch von Radcliffe-Brown - klar erkennbar.

Der in dieser Studie untersuchte Konfliktfall sollte also einen tieferen Einblick in das hinter dem Konflikt liegende Gleichgewicht der Fabrik beziehungsweise der Stadt Yankee City geben (Warner & Low 1965, S. 6). Es ging darum die Gesellschaftsstruktur, die die Gesellschaft zusammenhält, „the social superstructure which guided and maintained the lives of the citizens“ (Warner & Low 1965, S. 2) zu erfassen. Das ursprünglich funktionierende System sei, so Warner und Low, aufgrund der Einführung von Maschinen und der Tatsache, dass die Fabriken nicht mehr im Besitz von Bürgern von Yankee City waren, temporär aus dem Gleichgewicht geraten. In diesem Zustand des Ungleichgewichts konnten sich die Gewerkschaften entfalten und Resonanz bei den Arbeitern finden. Durch die Gewerkschaften konnte dann die inhärente Struktur der Stadt, wie auch der Fabrik, wieder in den Zustand des Gleichgewichts kommen (Novak 1994, S. 28).

Im letzten Abschnitt wurde dargestellt, wie das Methodenrepertoire Malinowskis, das zu den Grundlagen moderner Ethnographie gehört, von Warner und seinem Team zur ‚ethnologischen Betrachtung‘ von Unternehmen angewendet worden ist. Es wurde dabei deutlich, dass die Teilnehmende Beobachtung in Verbindung mit der holistischen Orientierung zur Untersuchung von Organisationen durchaus Vorteile hat. Warner und sein Team machten es sich, dem ‚Leitbild‘ Malinowskis folgend, zum Ziel, durch den ‚ethnologischen Blick‘ die Zusammenhänge in einer Fabrik so vielschichtig und komplex zu erfassen, wie sie in ihrer Gesamtheit sind. Probleme wurden also nicht mehr aus ihrem Kontext herausgelöst und einzelnen Ursachen zugeschrieben, sondern in ihrer Vielschichtigkeit verstanden. Die einzelnen Aspekte wurden nicht isoliert betrachtet, indem einer bestimmten speziellen Fragestellung nachgegangen und alles andere ‚ausgeblendet‘ wurde, sondern die verschiedenen zusammenhängenden Aspekte wurden mit in Betracht gezogen und bei der Untersuchung berücksichtigt.

Dem Beispiel Malinowskis folgend tauchten Warner und sein Forschungsteam in die Geschehen in Yankee City ein, sie nahmen am Leben der Stadtbewohner teil, schafften Nähe zum Alltag in der Fabrik. Die Distanzierung erreichten Warner und sein Team indem sie das Material in den analytischen Bezugsrahmen Radcliffe-Browns setzten. Dieses Pendeln zwischen den beiden Mo-

menten war die Grundvoraussetzung zum Erreichen jener dargestellten vielschichtigen Erfassung des Geschehens um den Streik in Yankee City.

Warner und sein Team konnten also durch den holistischen Ansatz und durch die Methode der Teilnehmenden Beobachtung eingehendere und fundiertere Ergebnisse liefern und mehr Verständnis über die komplexen Zusammenhänge einer Fabrik aufweisen als Forscher, die mit monokausalen Forschungs- und Erklärungsansätzen, wie sie den früheren Organisationsstudien wie zum Beispiel den *Illumination Studies* zugrunde lagen, arbeiteten.

Durch die nähere Betrachtung der Studien von Warner wird deutlich, dass neben den klaren Vorteilen, die Malinowskis Ansatz für die Untersuchung von Organisationen bietet, der Ansatz jedoch an entscheidenden Stellen weiterentwickelt werden muss. Im Folgenden werden wir nun aufzeigen, an welchen Punkten der holistische Ansatz Malinowskis im Lichte der Untersuchung Warners unzureichend erscheint. Zudem geht es darum herauszuarbeiten, welche neuen Vorgehensweisen zur Analyse und Diagnose von Prozessen im heutigen Unternehmenskontext aus dem Ansatz Malinowskis abgeleitet werden können. Diese Erweiterungen sollen die Grundlage bilden für den integrierten Ansatz, der im letzten Kapitel ausgearbeitet und in den Rahmen der Organisationsentwicklung plaziert werden soll.

### 1.3 Konstruktive Kritik

Malinowski schreibt, dass der Wissenschaftler, um ein klares Bild des gesellschaftlichen Aufbaus zu bekommen und die Gesetzmäßigkeiten der kulturellen Phänomene der untersuchten Gesellschaft zu ermitteln, diese Gesellschaft als eine „in sich abgeschlossene Wirklichkeit untersuchen“ sollte (Malinowski 1986, S. 93). Die Eingrenzung seines Forschungsfeldes problematisiert er nicht explizit in seinem Forschungsprogramm sondern postuliert seinen ‚Forschungsgegenstand‘, den Stamm der Trobriander, als eine Einheit unabhängig vom Weltgeschehen der 1920’er Jahre. Dieses unproblematisierte, geschlossene und statische Bild der Gesellschaft von Malinowski ist als kritisch zu bewerten, denn damit lässt er Aspekte außer acht, die einen großen Einfluss auf seinen ‚Forschungsgegenstand‘ geübt haben müssen. In seinen Trobriandstu-



dien berücksichtigt er zum Beispiel nicht den Einfluss der Kolonialmächte auf das Leben der ‚Eingeborenen‘ in Trobriand und schildert somit das Leben der Trobriander als unveränderlich und unbeeinflusst vom Kontakt mit den Weißen, so als ob dies keine gesellschaftlichen Veränderungen hervorgerufen hätte.<sup>18</sup>

Übertragen auf die Untersuchung von Organisationen erweist sich dieser Punkt als noch gravierender, denn Fabriken, Unternehmen und Organisationen sind Teilbereiche von Gesellschaften und können nicht als ‚geschlossene Einheiten‘ unabhängig von ihrem größeren Kontext betrachtet werden. Diese Erkenntnis führte schon Warner dazu, Malinowskis Ansatz an diesem Punkt weiterzuentwickeln. Bei der Untersuchung des Streiks in Yankee City ging es ihm daher vor allem darum, zu erkunden, inwiefern das soziale System innerhalb der Fabrik mit dem der Gesellschaft im Allgemeinen in Beziehung steht. Nur indem das Forschungsteam diesen Aspekt mit einbezogen hatte, konnte es unserer Ansicht nach den Streik und dessen Implikationen in der Vielschichtigkeit darstellen, wie sie es gemacht haben.

Malinowski fordert, dass bei der Untersuchung einer ‚primitiven Gesellschaft‘ beziehungsweise eines ‚Stammes‘ alle Aspekte des gesellschaftlichen Lebens mit einbezogen werden müssen. Es dürfen also nicht nur die bizarren, außergewöhnlichen Elemente untersucht werden, sondern die Gesellschaft muss in ihrer Gesamtheit erfasst werden. In Bezug auf die Untersuchung von Organisationen lässt sich daraus ableiten, dass, um ein holistisches Bild einer Organisation zu gewinnen, alle Aspekte des Alltags der Organisation einbezogen werden sollten und nicht nur besondere Sitzungen, Seminare und Workshops oder einzelne Themenfelder wie Führungsstil oder Konfliktbewältigung untersucht werden dürfen. Die Organisation muss in ihrem Alltag untersucht werden. Alle Facetten des Lebens im Büro, in der Produktion oder im Lager sollten erfasst und teilnehmend beobachtet werden, wenn ein ganzheitliches Bild einer Organisation ermittelt werden soll.

Inwiefern alle Aspekte bei der Erforschung einer Gesellschaft tatsächlich mit einbezogen werden können, ist ein Punkt, der bereits an Malinowskis Werken

---

18 Erst in seinen späteren Werken beschäftigte sich Malinowski auch mit Fragen des Kulturwandels.

kritisch hinterfragt worden ist (vgl. Richards 1968, S. 17). In Bezug auf die Untersuchung von Unternehmen ist uns jedoch wichtig festzuhalten, dass, obwohl dieser holistische Anspruch nicht ganz erfüllt werden kann, er dennoch als Ziel die Untersuchung leiten sollte. Nur durch den Versuch alle Aspekte des ‚Alltags einer Organisation‘ in die Analyse und Diagnose der Organisation mit einzubeziehen, kann gewährleistet werden, dass auch eine darauf aufbauende Problemlösungsstrategie und Interventionsmaßnahme in allen Teilbereichen der Organisation greifen kann. Dies ist nicht der Fall, wenn einzelne Problemfelder aus ihrem Kontext gerissen werden. Für einen ethnologisch orientierten Organisationsentwicklungsprozess bedeutet dies also, dass ein solcher Prozess nur dann erfolgreich sein kann, wenn bereits in der Analyse und Diagnose angestrebt wird, alle einzelnen Teilelemente des zu entwickelnden Bereiches mit einzubeziehen und alle Einzelbereiche auch als Teile eines Ganzen wahrgenommen werden.

Das Ziel eine Gesellschaft holistisch zu erfassen kann nach Malinowski nur dadurch erreicht werden, dass der Forscher am Alltag der untersuchten Gruppe teilnimmt und darin ‚eintaucht‘. Er muss sich durch das Geschehen im Forschungsfeld leiten lassen und darf nicht mit vorgefertigten Schemata an seinen ‚Forschungsgegenstand‘ treten:

If a man sets out on an expedition, determined to prove certain hypotheses, if he is incapable of changing his views constantly and casting them off ungrudgingly under the pressure of evidence, needless to say his work will be worthless. (Malinowski 1953, S. 9)

Nach dem ‚Eintauchen‘ muss der Forscher sich allerdings auch wieder distanzieren können. Er muss, nach Malinowski, die Beobachterrolle einnehmen können und das ‚Leben der Eingeborenen‘ systematisch aus der objektiven Ferne betrachten können. Nur durch dieses Pendeln zwischen den beiden Momenten der Teilnehmenden Beobachtung kann der Ethnologe seinem Ziel nahekommen, den Forschungsgegenstand in seiner Gesamtheit zu erfassen. Auf einen Organisationsentwicklungsprozess übertragen bedeutet dies, dass das Leben der Arbeiter, Angestellten und Führungskräfte in der Organisation nur dann in seiner Gesamtheit erfasst werden kann, wenn der Berater sich Nähe zum Alltag in der Fabrik schafft, er also in das Arbeitsgeschehen eintaucht und am Leben im Büro, in der Produktionshalle, beim Verkauf oder im Lager teilnimmt. Andererseits sollte er sich aber auch wieder distanzieren können und

mit dem Beobachterblick das Geschehen systematisch betrachten. Diese Pendelbewegung des Beraters zwischen der Nähe des ‚Eintauchens‘ und der Distanzierung durch eine systematische Beobachtung ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines von ihm betreuten Organisationsentwicklungsprozesses.

Das Forschungsparadigma Malinowskis ist für die systematische Untersuchung von uns fremden Gesellschaften aus der Wissenschaftsgeschichte der Ethnologie nicht mehr wegzudenken. Dass zudem dieser Forschungsansatz auch zur Untersuchung von Organisationen anwendbar ist, steht außer Frage. Allerdings sind, wie bereits dargestellt, an Malinowskis Ansatz auch Grenzen sichtbar. Sein geschlossenes, harmonisches und in sich funktionierendes Gesellschaftsbild wird nicht nur bei der Untersuchung von Gesellschaften der Sache nicht gerecht, auch bei der Übertragung seines Ansatzes auf den Unternehmenskontext stößt man an die Grenzen seiner Überlegungen.

## 2 DER FOKUSSIERENDE ANSATZ

*The aim of science is to seek the simplest explanation of complex facts. We are apt to fall into the error of thinking that the facts are simple because simplicity is the goal of our quest. The guiding motto in the life of every natural philosopher should be, Seek simplicity and distrust it.*

*Alfred Whitehead*

Schon in den 1940'er und fünfziger Jahren distanzieren sich viele Sozialanthropologen von dem Bild einer Gesellschaft als geschlossenem, statischem und sich im Gleichgewicht befindendem System. Sie setzten sich kritisch sowohl mit den Ansätzen Malinowskis wie auch mit dem Strukturfunktionalismus Radcliffe-Browns auseinander und durchbrachen somit Schritt für Schritt den damaligen *status quo* in der Sozialanthropologie. Der Weg zum sogenannten ‚Prozessansatz‘ in der Ethnologie wurde gebahnt.

Im folgenden Kapitel soll der Ansatz Max Gluckmans, eines jener Sozialanthropologen beleuchtet werden, der durch die kritische Auseinandersetzung mit dem vorherrschenden Paradigma in der damaligen Ethnologie entscheidende Neuerungen in das Fach gebracht hat. Es sind Neuerungen, die vor allem im Bereich ethnologischer Methoden entscheidende Impulse geliefert haben und die heute zu den Grundlagen der modernen Ethnologie gehören. Sie sind dadurch, vor allem auch in Hinblick auf die Übertragung des ethnologischen ‚Sehens‘ und ‚Verstehens‘ auf den Kontext von Unternehmen, von elementarer Bedeutung.

Im folgenden Kapitel werden wir die Gedanken Gluckmans, die auf den Unternehmenskontext übertragbar sind, herausarbeiten. Ziel dieses Kapitels ist es, den zweiten ‚Baustein‘ des integrierten Ansatzes, der im Laufe dieses Buches entwickelt werden soll, darzulegen. Nachdem zuerst Gluckmans Ansatz vorgestellt wird, soll dann aufgezeigt werden, wie Gluckmans Forschungsparadigma durch einen seiner Mitarbeiter, Bruce Kapferer, zur Untersuchung einer Textilfabrik angewendet und weiterentwickelt wurde. Anschließend wird darauf eingegangen wie Gluckman durch seinen spezifischen Umgang mit dem ‚Forschungsgegenstand‘ Organisationsberatern eine weitere Perspektive zur

Reflexion über ihre Beziehung zwischen Nähe und Distanz zu ihren ‚Klienten‘ eröffnen kann.

### *Eine ethnologische Theorie*

## **2.1 Gluckman (1911 – 1975)**

### **„Die Dynamik sozialer Integration und die Fokussierung als Methode“**

Max Gluckman wurde 1911 in Johannesburg, Südafrika als Sohn von russisch-jüdischen Eltern geboren. 1928 begann er sein Studium an der Witwatersrand Universität. Ursprünglich wollte er, wie sein Vater, Jura studieren<sup>19</sup> (Colson 1979, S. 243), entschied sich jedoch nach einem Vortrag von Winifred Hornle um und studierte dann unter ihr und Isaac Shapera Sozialanthropologie. Im Jahre 1934 ging Gluckman als Stipendiat nach Oxford. Dort studierte er unter Marret, Evans-Pritchard und Radcliffe-Brown, ebenso hörte er auch Malinowski an der London School of Economics.

Max Gluckman gilt als einer der Pioniere des Prozessansatzes in der Ethnologie. Das Interesse der Sozialanthropologen, die dieser Strömung zugerechnet werden, lag nicht mehr so sehr in der Betrachtung des komplexen Ganzen einer Gesellschaft und den strukturellen Interdependenzen der einzelnen Gesellschaftselemente. Der Fokus ihrer Forschungen lag vielmehr auf Fragen des Kulturwandels, der Geschichte und der Konflikte innerhalb von Gesellschaften. Für sie gewann die Analyse einzelner Gesellschaftssegmente, einzelner Handlungen von Gesellschaftsmitgliedern und einzelner im Feld beobachtbarer Situationen an Bedeutung. Diese Ansätze und die daraus resultierenden Neuerungen in der Ethnologie lassen sich gut an den Werken Gluckmans nachzeichnen. Durch die kritische Auseinandersetzung mit den Überlegungen seiner Lehrer hat Gluckman vor allem im Bereich ethnologischer Methoden entscheidende Impulse geliefert. Er gilt als Begründer der *situational analysis*,<sup>20</sup>

---

19 Dieses Interesse äußert sich auch später in seiner Vorliebe für politische und rechtsethnologische Themen.

20 Vgl. Grottian 1993, S. 56; Mitchell 1979, S. vii; Panoff 1982, S. 125.

einem Ansatz, der vor allem die Analyse von Handlungen einzelner Gesellschaftsmitglieder, die sich im Rahmen von sich oft widersprechenden Werten und Normen bewegen, ermöglicht.

Gluckmans methodischer Ansatz steht in engem Zusammenhang mit seinen theoretischen Überlegungen und seinen Forschungsinteressen. Um daher die Kontextualisierung seiner methodischen Innovationen zu gewährleisten, werden wir in den folgenden Abschnitten zunächst sein Verständnis von der Rolle der Sozialanthropologie als Wissenschaft und seine ‚Konflikttheorie‘ darstellen. Es sind diese drei Elemente: Gluckmans methodischer Ansatz, sein Wissenschaftsverständnis und seine Konflikttheorie, die in Hinblick auf unsere methodologische Fragestellung nach der Übertragbarkeit ethnologischer Ansätze für die Organisationsentwicklung die Kernpunkte unserer Auseinandersetzung mit ihm bilden.

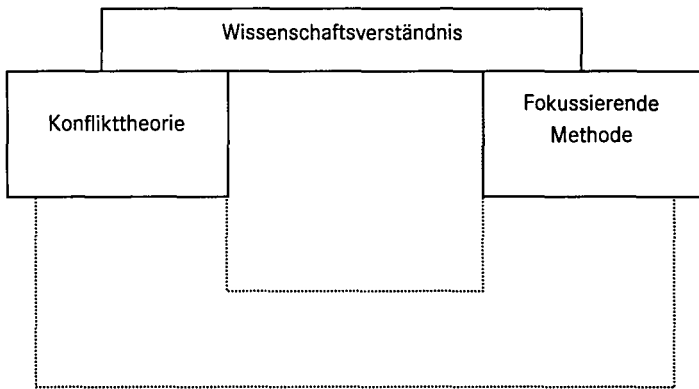


Bild 4: Kernelemente des Ansatzes von Gluckman

### 2.1.1 Die Sozialanthropologie als wissenschaftliche Disziplin

Der Status der Sozialanthropologie, so schreibt Gluckman in einem seiner frühen Artikel,<sup>21</sup> hängt stark davon ab, inwiefern sie beanspruchen kann, in ihrem Vorgehen und ihren Resultaten wissenschaftlich zu sein (Gluckman 1968, S. 32). Sein Wissenschaftsverständnis lehnt sich dabei an Durkheims 'science

<sup>21</sup> Dieser Artikel erschien erstmals 1944 im Journal of the Rhodes-Livingstone Institute.

*of society*' an (Kapferer 1987, S. 3). Die Sozialanthropologie soll sich also am Vorbild der Naturwissenschaften orientieren.

Wissenschaft ist für Gluckman die Methode der Naturerforschung. Durch sie beschreibt und klassifiziert der Wissenschaftler beobachtete Ereignisse, um daraufhin mit Hilfe kontrollierter Experimente Gesetze der universellen Regelmäßigkeiten dieser Ereignisse zu formulieren (Gluckman 1968, S. 32). Aus diesen Gesetzen bildet der Wissenschaftler dann Theorien, die wiederum Prognosen über andere Ereignisse ermöglichen sollen. Der Wissenschaftler beschreibt dabei nicht die Ganzheit eines Ereignisses in der Natur, sondern isoliert einzelne Aspekte eines Ereignisses und abstrahiert das, was Gluckman *type-events* nennt. Diese *type-events* klassifiziert der Wissenschaftler und versucht dann regelmäßige Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Ereignistypen herzustellen.<sup>22</sup> Mit den daraus resultierenden wissenschaftlichen Gesetzen kann dann zwar die Natur nicht als solche *beschrieben* werden. Denn in der Natur wirken sehr verschiedene Gesetze simultan miteinander und indem der Wissenschaftler *type-events* abstrahiert, reduziert er die wirklichen Geschehnisse der Natur. Mit diesen Gesetzen können jedoch natürliche Ereignisse wissenschaftlich *erklärt* werden (Gluckman 1968, S. 36).

Aus diesem Wissenschaftsverständnis heraus lässt sich das grundlegendste Element wissenschaftlicher Arbeit nach Gluckman ableiten. Es ist das Vorgehen der Eingrenzung, der *Fokussierung des Blickes* in der Betrachtung der überaus komplexen Realität. Um wissenschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden und Gesetze der universellen Regelmäßigkeiten von Ereignissen formulieren zu können muss, so Gluckman, der Forscher sein Forschungsfeld klar und bewusst eingrenzen.

Während Physiker und Chemiker in ihren Laboren Ereignisse isolieren und Zusammenhänge gezielt testen und messen können, ist ein in diesem Maße kontrolliertes Vorgehen für Sozialanthropologen, deren Ziel es ist, regelmäßige Zusammenhänge zwischen menschlichen Verhaltensweisen und dem Sozialsystem herzustellen, schwer durchführbar (Gluckman 1964, S. 160). Denn im

---

<sup>22</sup> Gluckman verwendet hier tatsächlich das Wort '*establish*' und nicht wie man annehmen würde den Begriff '*find-out*' (Gluckman 1968, S. 32).

Prinzip gehören, so Gluckman, alle Ereignisse, die das menschliche Verhalten und das Sozialsystem beeinflussen mit zum Forschungsfeld des Anthropologen, seien es die Gestirne und ihre Laufbahnen, der Regen, die Erde, sowie Bücher, Wörter und die Gefühle von Menschen. Da jedoch das Miteinbeziehen aller dieser Aspekte zu umfangreich wäre, muss der Blick fokussiert werden. Erst durch die Fokussierung können aus der *passage of events* in der Natur die Zusammenhänge und Regelmäßigkeiten des menschlichen Verhaltens und der sozialen Systeme herausgearbeitet werden.

Der Frage *wie* man dabei vorgehen kann, das heißt, wie Sozialanthropologen Gesetze der universellen Regelmäßigkeiten des menschlichen Verhaltens formulieren können, widmet er sich in der Schlussdiskussion seines mit Ely Devons herausgegebenen Buches *Closed Systems and Open Minds* von 1964.

Wenn man eine fundierte, die wissenschaftlichen Kriterien erfüllende Gesellschaftsstudie durchführen will, so muss man, laut Gluckman und Devons, zunächst einmal die Realität segmentieren und einen bestimmten, relativ autonomen Aspekt isolieren (Gluckman 1964, S. 161). Dieses eingegrenzte Feld gilt es dann genauer zu erforschen. Wie Anthropologen bei der Eingrenzung vorgehen, beschreiben Gluckman und Devons anhand von fünf Schritten.

### ***1. Circumscription***

Zunächst wird das Feld der Untersuchung sowohl zeitlich wie auch räumlich *delimitiert*. Das heißt, dass von der Totalität von Ereignissen ein bearbeitbarer Teil der Realität abgegrenzt wird. Diese Grenzen werden sowohl im Hinblick auf die Relevanz zur Fragestellung als auch auf die Machbarkeit hin abgesteckt. Gluckman nennt dies „*circumscribing a field of research*“ (Gluckman 1964, S. 162).

### ***2. Incorporation***

Ein Anthropologe kann bestimmte Fakten, auch wenn sie einen großen Einfluss auf sein Untersuchungsfeld ausüben, als ‚gegeben‘ hinnehmen. So kann beispielsweise ein Anthropologe, der Forschung in einer Fabrik betreibt, es als gegeben hinnehmen, dass es in der Fabrik Maschinen gibt, und er muss sich



nicht damit befassen, wie diese Maschinen funktionieren, obwohl es ihn interessiert, wie die technischen Prozesse die sozialen Beziehungen in der Fabrik beeinflussen. Dieses ‚als gegeben Hinnehmen‘ von bestimmten Ereignissen nennt Gluckman „*incorporation*“. *Inkorporierte* Ereignisse muss der Forscher also nicht mehr näher analysieren.

### 3. *Abridgement*

Es gibt Zusammenhänge, die zwar nicht im Kompetenzbereich des Anthropologen liegen, die er aber dennoch nicht einfach als ‚gegeben‘ hinnehmen kann, das heißt die er nicht einfach *inkorporieren* kann. Bei diesen Zusammenhängen muss der Anthropologe die Fakten, Thesen und Hypothesen der Wissenschaftler, auf die er sich stützt zusammenfassen und offenlegen. Diesen Prozess des ‚Miteinbeziehens‘ von Fakten, Thesen und Hypothesen aus anderen Disziplinen nennt Gluckman „*abridgement*“.

### 4. *Naïve Assumptions*

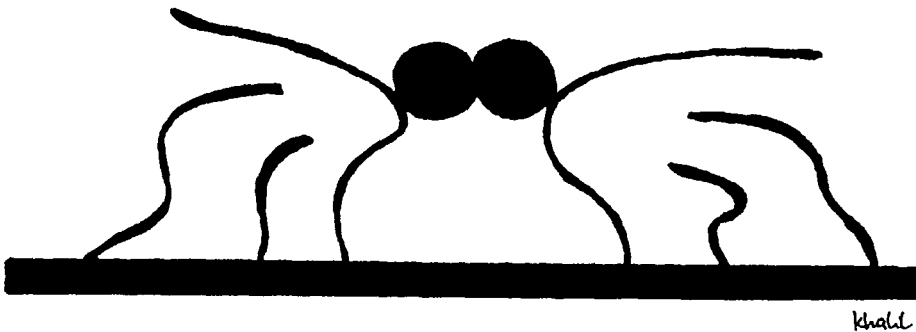
Wenn ein Forscher einer bestimmten Fragestellung nachgeht, so kann er, laut Gluckman, bestimmte Zusammenhänge als für seine Studie irrelevant betrachten. Das heißt, wenn man signifikante Sachverhalte über das Untersuchungsfeld herausfinden und aussagen will, so muss man gegenüber anderen, dem Feld angrenzenden und irrelevanten Themen *naïve* sein.

### 5. *Simplification*

Das Material mit dem Sozialwissenschaftler konfrontiert sind, ist, so Gluckman, viel zu komplex, um in seiner Ganzheit präsentiert werden zu können. Daher muss der Forscher die Komplexität seines Forschungsfeldes zu einem bestimmten Grade vereinfachen, um das Ziel zu erreichen, durch die Reduktion signifikante Regelmäßigkeiten und Zusammenhänge sozialen Lebens zu ermitteln.

Für Gluckman war nicht nur die vorher eher unreflektierte, selbstverständlich vorgenommene Eingrenzung des Forschungsfeldes zu einem Problem geworden, er stellte auch das ‚harmonische‘ Bild der Gesellschaft, das Malinowski

wie auch Radcliffe-Brown vertraten in Frage. Für ihn stellte sich das Forschungsfeld als ein von Konflikten geprägtes Gebiet dar und er entwickelte einen Ansatz, mit dem er versuchte, Konflikte in den Rahmen einer übergeordneten Gesellschaftstheorie zu integrieren. Gluckman ging zwar wie Radcliffe-Brown von gesellschaftlicher Kohäsion als einem Grundelement einer Gesellschaft aus, diese Kohäsion ist bei Gluckman allerdings nicht *a priori* gegeben, sondern ist das Ergebnis „des Kräftespiels entgegengesetzter sozialer Prinzipien“ (Ivanov 1993, S. 223).



*Bild 5: Kräftespiel entgegengesetzter sozialer Prinzipien*

Mit diesem Ausgangspunkt brachte Gluckman eine entscheidende Neuerung in die Ethnologie ein.

### **2.1.2 Konflikttheorie**

Gluckman sieht sein ‚Untersuchungsfeld‘ als ein sich wandelndes, mit Konflikten beladenes, heterogenes, bewusst eingegrenztes ‚Ganzes‘ (Grottian 1993, S. 54):

Today the system is not stable, for not only is ... life being constantly affected and changed by many factors, but also the different authorities stand for entirely different, even contradictory, values. (Gluckman 1958, S. 54)

Die zentrale Dynamik sozialer Systeme besteht nach Gluckman in politischen Aktivitäten, in Individuen, die im Wettbewerb zueinander stehen und die sich in einem Rahmen von sich oft widersprechenden, ambivalenten Normen und

Werten befinden (Kuper 1997, S. 137 ff.; Morris 1987, S. 248): „Jedes soziale System ist ein Feld von Spannungen, voll von Ambivalenz, Zusammenarbeit und ihr widersprechendem Kampf“ (Gluckman 1978, S. 268). Für Gluckman ist also, wie wir bereits erwähnten, das gesellschaftliche Equilibrium keine einfache Gegebenheit sozialer Systeme, sondern es entwickelt sich aus einer ständigen Spannung zwischen entgegengesetzten gesellschaftlichen Kräften (Kuper 1997, S. 139).

Mit Blick auf die von Konflikten geprägte Gesellschaft und dem damit verbundenen sozialen Wandel fragt sich Gluckman, wie eine Gesellschaft dennoch zusammengehalten wird. Er kehrt gewissermaßen die zu dieser Zeit gewöhnlich von Anthropologen gestellte Frage: „How does change come about or what is change and the nature of change?“ um und fragte: „What is stability, when society is actually in constant flux developing and shifting in relation to fundamental internal contradictions and conflicts?“ (Kapferer 1987, S. 10). Für Gluckman war Dynamik das ‚Normale‘ und Stabilität das ‚Außergewöhnliche‘ einer Gesellschaft.

In seinen frühen Publikationen schreibt er, dass es genau diese Konflikte sind, die eine Gesellschaft zusammenhalten. In Bezug auf eine seiner Studien über die Zulu und Swazi sagt er einmal: „civil war was *necessary* to preserve national unity“ (Gluckman 1963, S. 20, Hervorhebung von uns). Diese extreme Version widerruft er zwar nach heftiger Kritik, bleibt aber dennoch bei der Meinung, dass periodisch auftretende Konflikte, speziell Bürgerkriege, das soziale System stärken, indem sie Tendenzen der Segmentierung kanalisieren (Gluckman 1963, S. 21; 1979, S. 35):

Indeed, all of Gluckman's work is pervaded by the notion that conflicting norms, i.e. individual conflicting loyalties to different groups, based on different principles of organization, may ultimately contribute to social and political cohesion. (Van Velsen 1967, S. 139)

Für Gluckman sind Konflikte in Gesellschaften unausweichlich, es existieren jedoch auch Mechanismen, die dafür sorgen, dass Konflikte die Funktion erhalten die Einheit der Gesellschaft zu untermauern (Kuper 1997, S. 139). Auch bestimmte Rituale sieht Gluckman als Ausdruck von Konflikten, wobei die Durchführung von Ritualen gleichermaßen Konflikt ausdrückt und der Erhaltung gesellschaftlicher Strukturen dient (Gluckman 1978, S. 252 ff.).

### 2.1.3 *Situational Analysis*

Mit Gluckmans Interesse an Konflikten, am sozialen Wandel sowie mit seinem Wissenschaftsverständnis geht seine Ausarbeitung der Methode der *situational analysis* einher. Für Gluckman ist die Analyse einzelner Situationen eine Vorgehensweise für Sozialanthropologen, ihr Forschungsfeld bewusst einzugrenzen und mit fokussiertem Blick eine überschaubare ‚Einheit‘ zum Objekt ihrer wissenschaftlichen Analyse zu machen. Bei der genauen Betrachtung einer einzelnen Situation ist eines ihrer Hauptanliegen, zu wissen, wie sich die einzelnen Menschen in den untersuchten Gesellschaften wirklich verhalten (Van Teeffelen 1980, S. 347). Durch Anwendung der *situational analysis* untersucht Gluckman also die Gesellschaft nicht abstrakt von oben und erarbeitet Modelle dazu. Da sich Gesellschaftsmitglieder im ‚Rahmen‘ von sich oft widersprechenden Normen und Werten, bewegen ist es nach Gluckman wichtig zu betrachten, wie die verschiedenen Individuen mit den gesellschaftsinhärenten Widersprüchen und Konflikten in der Praxis tatsächlich umgehen.

Gluckman nimmt also an einzelnen Ereignissen teil, beobachtet und beschreibt sie. Die genaue Betrachtung der fokussierten Situation ist der erste Schritt, von dem man dann im zweiten Schritt Rückschlüsse auf die Sozialstruktur, die Beziehungen und die Institutionen einer Gesellschaft ziehen kann:<sup>23</sup>

Social situations are a large part of the raw material of the anthropologist. They are the events he observes and from them and their inter-relationships in a particular society he abstracts the social structure, relationships, institutions, etc. of that society. (Gluckman 1979, S. 2)

In seiner Monographie *Analysis of a Social Situation in Modern Zululand* von 1946 beschreibt Gluckman zum Beispiel detailliert die Eröffnungszereemonie einer neuen Brücke in Zululand. Er beschreibt, wie er und sein Angestellter zum Ereignis fahren, wen sie auf dem Weg mitnehmen, welche Sprache sie miteinander sprechen, welche Positionen und Berufe die einzelnen Leute haben und welcher Nationalität oder ‚Volksgruppe‘ sie angehören. Nach ihrer Ankunft beschreibt er die Konstruktion der Brücke und beschreibt, wie die verschiedenen Akteure kommen und gehen, welche Gruppen sich bilden und wo sie stehen und wie zum Beispiel die Gruppe der Weißen Tee trinkt während

---

23 Siehe hierzu auch Van Teeffelen 1980, S. 350 und Kuper 1997, S. 183.

die Schwarzen gemeinsam Bier trinken. Er fasst die verschiedenen Reden, die gehalten werden zusammen und liefert dem Leser genaue Angaben über die beteiligten Personen: Name, Position, Familienhintergrund und Religion. Er erwähnt auch, wo er selbst steht und mit wem er interagiert. Dabei lenkt er die Aufmerksamkeit des Leser immer wieder auf Beobachtungen der Art und Weise, wie die verschiedenen Akteure soziale Verbindungen herstellen (Kuper 1997, S. 138).

Er zeigt auf, dass, obwohl Weiße und Schwarze symbolisch und meist auch faktisch getrennt sind, sie dennoch gezwungen sind in bestimmten Bereichen zu interagieren und sie somit im Kontext der beschriebenen Situation einem gemeinsamen sozialen System angehören: „the existence of a single African-White community in Zululand must be the starting point of my analysis“ (Gluckman 1979, S. 10). Er meint dabei nicht, dass Weiße und Schwarze als gleich anzusehen sind beziehungsweise der gleichen sozialen Schicht angehören. Vielmehr spricht er hier von einer Forschungstechnik bei der die Weißen in der gleichen Art und Weise untersucht werden sollten, wie die Schwarzen: „white personalities have to be studied *in the same way as black*“ (Gluckman 1963, S. 214).

Durch dieses Postulieren einer ‚Forschungseinheit‘ und durch die in aller Ausführlichkeit beobachteten und beschriebenen Details dieses Ereignisses, strebt Gluckman es an, die Prinzipien, die dem gesellschaftlichen System unterliegen, aufzudecken (Kapferer 1987, S. 10). Aus den Details, die Gluckman bei diesem Ereignis beobachtet hat, zieht er Schlussfolgerungen, die über das Einzelereignis hinausreichen und zeigt dabei auf, wie die Strukturen des ‚Ganzen‘ (in diesem speziellen Beispiel die Struktur der südafrikanischen Gesellschaft) in diesem kleinen Teil (dem Einzelereignis) wiedergespiegelt werden (Kapferer 1987, S. 10; Gluckman 1979, S. 13). Gluckman setzt also die Methode der *situational analysis* nicht nur ein, um eine wirklichkeitsgetreue Beschreibung zu liefern. Es geht ihm vor allem um das Offenlegen von Prinzipien, die dem System unterliegen.<sup>24</sup> Bei der Abstrahierung der Regelmäßigkeiten, auf denen ein System basiert, rekurriert Gluckman auf die theoretischen Ansätze von Karl

---

24 Hier lässt sich gut der Bogen zu seinem naturwissenschaftlich geprägten Wissenschaftsverständnis schlagen.

Marx. In der Analyse der geschilderten Situation legt Gluckman die Prinzipien der Rassen- beziehungsweise Klassenunterschiede und den damit verbundenen Unterdrückungsmechanismen, die in der Situation ihren Ausdruck finden, dar (Kapferer 1976, S. 73).

#### 2.1.4 Gluckman zwischen Nähe und Distanz

In dem dargestellten Beispiel schafft sich Gluckman durch das Einsetzen der *situational analysis* als Forschungstechnik einen Standpunkt, der außerhalb der ‚Innensicht‘ sowohl der Europäer wie auch der Zulus liegt. Anders als Malinowski, der sich zwischen dem Einnehmen der Sicht der ‚Eingeborenen‘ und dem distanzierten Blick des Beobachters bewegt, muss Gluckman die Balance halten zwischen der Nähe des Fokussierens auf die Situation und der Distanz des Generalisierens, das heißt der Herleitung von Prinzipien, die hinter der Situation liegen.

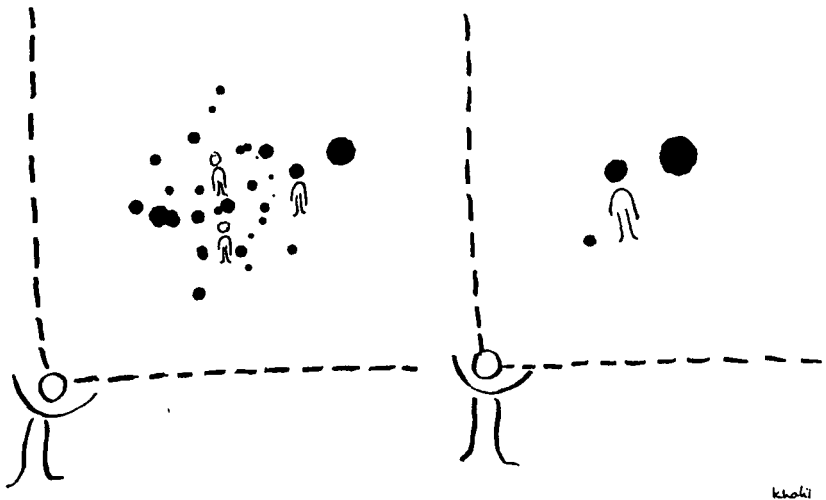


Bild 6: Zwischen Generalisierung und Fokussierung

Zwar gleichen sich Malinowski und Gluckman insofern, als sie beide induktiv vorgehen und aus ihrem Material Abstraktionen beziehungsweise Regelmäßigkeiten ableiten wollen. Sie unterscheiden sich aber in ihrer Herangehensweise

eindeutig voneinander. Malinowski legt durch den holistischen Anspruch den Fokus auf die Gesamtheit der Zusammenhänge einer Gesellschaft und tendiert dadurch bei seiner Forschung zu einem abstrakten, eher distanzierteren Bild seines ‚Forschungsgegenstandes‘. Diese Tendenz zum Abstrakten gleicht Malinowski aus durch sein ‚Eintauchen‘ in die von ihm untersuchte Gesellschaft. Gluckman dagegen konzentriert sich auf konkrete Ereignisse und gewinnt somit ein aus ‚Fleisch und Blut‘ bestehendes, detailreiches und aus der Nähe betrachtetes Bild seiner fokussierten Situation. Diese Nähe gleicht er damit aus, dass er, bildlich gesprochen, einen Schritt zurück tritt und die Situation mit dem gesellschaftlichen Kontext in Beziehung setzt. Er distanziert sich dann noch weiter, indem er ein analytisches Modell (das Marxistische in unserem Beispiel) heranzieht und anhand dessen die Prinzipien, auf denen die Situation basiert, erklärt.

Wie bei Malinowski durchzieht ein scheinbarer Widerspruch Gluckmans Werk. Einerseits geht Gluckman sehr partikularistisch vor, fokussiert einzelne Individuen und betrachtet Situationen im Detail. Andererseits sucht er nach Universalien, nach den Regeln und Prinzipien, die Handeln im Allgemeinen bestimmen (Kapferer 1987, S. 9). Wie Malinowski löst auch Gluckman den Widerspruch zwischen den zwei Positionen, zwischen denen er pendelt, indem er aus der Spannung, die zwischen beiden besteht, sein wissenschaftliches Selbstverständnis ableitet. Nur durch die Balance zwischen den zwei Polen kann, nach Gluckman, ein Sozialanthropologe eine fundierte wissenschaftliche Arbeit leisten.

Er plädiert nicht, wie Malinowski, explizit für die Erfassung des *native's point of view* beziehungsweise der Nähe im Sinne der subjektiven Erfahrung. Gluckman nähert sich seinem ‚Forschungsgegenstand‘ durch die Betrachtung aus der Nähe, durch die Fokussierung. Die Distanz stellen beide, sowohl Gluckman wie auch Malinowski durch die Erfüllung der Kriterien ihres jeweiligen Wissenschaftsverständnisses her. Malinowski distanziert sich, um die subjektiv erfahrene ‚Innensicht des Eingeborenen‘ systematisch zu beobachten und zu beschreiben. Gluckman dagegen, um die einzelne Situation in den gesellschaftlichen Gesamtkontext zu stellen und die zugrundeliegenden Prinzipien zu ermitteln.

Gluckmans Ansatz zum Verständnis von Konflikten innerhalb von Gesellschaften, seine Fragen zum sozialen Wandel, seine Überlegungen zum sozialanthropologischen Selbstverständnis und seine Entwicklung der *situational analysis* zur näheren Betrachtung dessen, wie sich einzelne Menschen in den untersuchten Gesellschaften wirklich verhalten und wie sie mit den gesellschaftsinhärenten Widersprüchen und Konflikten in der Praxis tatsächlich umgehen sind Aspekte, die im Unternehmenskontext von großer Relevanz sind.

Diese Punkte bildeten auch den Ausgangspunkt für die Forschungen, die an den Instituten durchgeführt wurden, die Gluckman leitete und stark prägte.<sup>25</sup> Die Hauptthemen, mit denen sich diese Institute beschäftigt haben, waren aktuelle politische Geschehnisse sowie Probleme der Urbanisierung, Industrialisierung und Arbeitsmigration. Max Gluckman und seine Studenten und Mitarbeiter hatten den Anspruch, ethnologische Methodologie auf fragmentierte, urbanisierte Gesellschaften anzuwenden (Keesing 1974, S. 477). So entwickelten sich außer der *situational analysis* noch andere Forschungstechniken, mit denen man komplexe Zusammenhänge erfassen konnte (Hauschild 1987).

Ausgehend von der sogenannten ‚Manchester Schule‘, die Gluckman über zwanzig Jahre leitete, entstanden Studien, in denen die *situational analysis* und deren Weiterentwicklung in Form der *Netzwerkanalyse* und der *extended case method* bereits in den 1960'ern zur Untersuchung von sozialen Systemen in Fabriken und Organisationen angewendet wurden (Handelman, 1976, S. 10 ff.). Exemplarisch soll die Studie eines seiner Mitarbeiter aus der ‚Manchester Schule‘ im Folgenden näher beleuchtet werden: Bruce Kapferers *Strategy and Transactions in an African Factory*. Dabei geht es darum, darzustellen, inwiefern die Überlegungen Gluckmans und ihre Weiterentwicklung zur ‚ethnologischen Betrachtung‘ von Unternehmen bereits angewendet worden sind, das heißt wie Kapferer die auf Gluckman zurückgehenden Forschungstechniken zur Untersuchung einer Fabrik eingesetzt hat. Auf dieser Grundlage aufbauend sollen dann Analyse- und Diagnosemethoden für die Organisationsentwicklung von heute abgeleitet werden.

---

25 Rhodes-Livingstone Institute und das Manchester Department of Anthropology.



*Ein Praxisbeispiel***2.2 Kapferer „Strategy and Transactions in an African Factory“**

In seiner Monographie *Strategy and Transactions in an African Factory* von 1972 stellt Bruce Kapferer die Ergebnisse seiner Forschung in einer Textilfabrik in Zambia dar. Er beleuchtet die Auswirkungen der gesellschaftlichen und politischen Veränderungen der Umgebung auf die Beziehungen zwischen den Arbeitern untereinander und den Arbeitern und dem Management. Dabei wendet sich Kapferer kritisch gegen Ansätze, die Fabriken und ihre Umwelt als separate Entitäten auffassen, die nur in bestimmten Aspekten voneinander abhängig sind (Kapferer 1972, S. 64 ff.).<sup>26</sup> Kapferer geht vielmehr davon aus, dass die Grenzen zwischen Unternehmen und ihrer Umgebung (*general environment*) fließend sind, das heißt Fabriken mit ihrer Umgebung *permanent* in Beziehung stehen und nicht nur durch einzelne Faktoren voneinander abhängen.<sup>27</sup>

Neben der Inbezugsetzung der Fabrik zu ihrer Umgebung stellt Kapferer die Geschehnisse in der Fabrik dar. Er sieht die Fabrik als einen Ort, an dem Individuen ihre Ressourcen aktivieren und organisieren, um eigene Ziele zu erreichen (Kapferer 1972, S. 120).

Kapferer untersucht die Strategien, die Arbeiter in ihrem Kampf nach besseren Arbeitsbedingungen anwenden und die Faktoren, die diese Strategien beeinflussen. Geprägt vom Ansatz Max Gluckmans arbeitet er heraus, dass Individuen nicht so sehr geprägt sind von ihren Traditionen, Normen und Werten, sondern dass sie vielmehr aktive Gestalter sind im Prozess einer sich verändernden Gesellschaft und dass sie in ihrem ‚Kampf‘ um Status und Macht ihr

---

26 In diesem Zusammenhang wendet sich Kapferer gegen die Arbeit von Warner und Low. Unserer Ansicht nach etwas zu unrecht, da auch Warner und Low schon die Interdependenz zwischen der Fabrik und ihrer Umgebung betonten.

27 Unter ‘Umgebung’ versteht Kapferer die Summe aller Kontexte, in denen die Angestellten vor und während ihrer Anstellung in der Fabrik agieren.

Verhalten strategisch verändern und Normen nur situativ und selektiv Bedeutung zumessen (Kapferer 1972, S. 214).<sup>28</sup>

My orientation is essentially one which employs concepts of choice and decision-making. It is directly related to my conception of the social composition of the factory as being an emergent property from an ongoing social process. I view the clothing factory as a social organisation which straddles a number of life, migratory and job careers which are at different points of development. Its social composition at any given time is viewed as emergent from a set of individual choices and decisions subject to a variety of constraints. (Kapferer 1972, S. 63)

Eng gekoppelt an diese theoretische Orientierung stehen Kapferers Untersuchungsmethoden. Er wendet bei seiner Feldforschung vor allem zwei Techniken an, die sich aus der *situational analysis* Gluckmans entwickelt haben: die *Netzwerkanalyse* und die *extended case method*. Beides sind Methoden, die Kapferer einsetzt, um die strategischen Handlungsweisen einzelner Akteure zu erfassen und den Wandel sozialer Systeme in Beziehung zu ihrem gesellschaftlichen Gesamtkontext zu begreifen.

### 2.2.1 Netzwerkanalyse

Kapferer beobachtet und listet alle Interaktionen beziehungsweise Transaktionen zwischen den Arbeitern in der Fabrik auf.<sup>29</sup> Er unterscheidet dabei zwischen Transaktionen, die als Mittel übergeordneter Ziele dienen (*instrumental transactions*) und jenen, bei denen die Akteure kein übergeordnetes Ziel verfolgen (*societal transactions*). Beispiele für instrumentale Transaktionen sind nach Kapferer Hilfe bei der Arbeit oder Kreditvergabe. Gesellschaftliche Transaktionen sind Klatsch oder ein gemeinsamer Besuch eines Restaurants. Aus der erstellten Liste berechnet Kapferer, ob Transaktionsbeziehungen eher reziprok oder unilateral sind und ob die Interaktionsbeziehungen durch eine Balance oder durch ein Ungleichgewicht an Schuldingkeiten geprägt sind. Be-

---

28 Auch dieses Argument erinnert stark an Gluckman, der sich bereits in den 1940'ern kritisch gegen die „struktural-funktionalen Ethnologie im Dienste des ‚Königs Brauch‘“ (Streck 1987, S. 150) wendet und hervorhebt, wie Individuen statisch handeln.

29 Unter Interaktion versteht Kapferer eine andauernde, ununterbrochene soziale Tätigkeit mit mindestens zwei Teilnehmern. Transaktionen sind Teilelemente von Interaktionen das heißt Aktionseinheiten gekoppelt an einen Inhalt, die von einem Individuum an den Interaktionspartner gerichtet sind (Kapferer 1972, S. 163). Bei der Dokumentation der einzelnen Transaktionen ließ er die aus, die direkt mit dem Produktionsprozess zusammenhängen.

ziehungen sind reziprok, wenn die Einsätze der beiden Partner sich die Waage halten. Unilateral sind sie dann, wenn die Inputs eines Partners über eine bestimmte Zeitspanne hin größer sind als die des Anderen (Kapferer 1972, S. 164). Die Herausbildung von unilateralen und ungleich gewichteten Beziehungen sind für Kapferer Indiz für die Entstehung von Macht- und Statusunterschieden zwischen Personen. Der Index des Grades der Reziprozität und der Balance in Beziehungen ist daher ein wichtiges Datum in der Analyse von Status- und Machtbeziehungen zwischen Individuen eines Sozialsystems. Zusätzlich zu den quantitativen Transaktionsdaten befragt Kapferer die einzelnen ‚Akteure‘ zu ihren Bewertungen der Balance beziehungsweise Imbalance ihrer Beziehungen.

Schließlich bewertete Kapferer die Netzwerke der einzelnen Personen anhand folgender Variablen:

1. *span* – bezeichnet die Anzahl an Beziehungen, die der Einzelne (Ego) aus der Summe aller interaktionalen Beziehungen in der Fabrik innehält.
2. *density* – bezeichnet den Grad, wie stark die Personen, mit denen Ego in Beziehung steht, untereinander in Beziehung stehen.
3. *multiplexity* – bezeichnet das Verhältnis aller interaktionalen Beziehungen, zu jenen die *multiplex* sind, das heißt sowohl instrumentale wie auch gesellschaftliche Transaktionen enthalten.

Diese Variablen geben, nach Kapferer, weiteren Aufschluss über das Ausmaß der relativen Macht, die Personen in ihren Beziehung zu den anderen Gruppenmitgliedern innehaben.

Wichtig bei der Bewertung der Machtverhältnisse sind, so Kapferer, vor allem die *span* und *density* der einzelnen Netzwerke. Personen mit weitreichenden und dichten Beziehungsnetzen können, so Kapferer, ihre Netzwerke bündeln und am schnellsten und effektivsten andere mobilisieren, das heißt ein hoher ‚Weite-‘ bzw. ‚Dichteindex‘ eines Netzwerkes lässt auf eine hohe Machtposition einer Person schließen.

### 2.2.2 *Extended Case Method*

Kapferer legt mit der *Netzwerkanalyse* den Fokus auf das Verhalten Einzelner und untersucht dabei, wie diese mit den anderen Personen des Systems interagieren und strategisch um Macht und Status kämpfen. Für seine Studie in der Textilfabrik wendet er eine weitere Methode an, die er die *extended case method* nennt. Diese Methode ist im Prinzip eine Erweiterung der *situational analysis* von Gluckman. Anstatt eine einzelne Situation detailliert zu analysieren, beobachtet Kapferer eine Serie von Situationen über eine gewisse Zeitspanne hinweg. Diese Methode setzt er zum einen ein, um die aus der Netzwerkanalyse gewonnenen Daten zu unterstützen, darüber hinaus wendet Kapferer die *extended case method* an, um Prozesse des sozialen Wandels erfassen zu können, das heißt, um die strukturellen Entwicklungen der sozialen Beziehungen in der Fabrik greifbar machen zu können. So untersucht Kapferer zum Beispiel detailliert eine Serie von Ereignissen, die in einem Streik der Arbeiter kulminiert. Durch die genaue Analyse dieser einzelnen Ereignisse über eine Zeitspanne von acht Monaten, zeigt er auf, inwiefern sich die Beziehungszusammenhänge der Arbeiter über diese Zeit hinweg veränderten. Er verdeutlicht, welche Begebenheiten und Faktoren den Machtbestrebungen einzelner Personen förderlich und welche ihnen hinderlich waren und in welchem Maße die Machtbestrebungen eines Einzelnen die Beziehung zwischen den Arbeitern und dem Management entscheidend beeinflusst haben.

Durch den Einsatz der Methoden, die Kapferer bei seiner Untersuchung anwendet, die *Netzwerkanalyse* wie auch die *extended case method*, nimmt er eine Fokussierung vor, sei es die Fokussierung auf eine Person oder die Konzentration auf eine Kette von Ereignissen. Bezeichnend bei Kapferer wie auch bei Gluckman ist, dass es nicht bei der Fokussierung bleibt. Kapferer kontextualisiert seinen Fokus. Die untersuchte Person setzt er in den Kontext der Beziehungszusammenhänge dieser Person beziehungsweise er bettet die Kette von Ereignissen in ihren gesamtgesellschaftlichen und zeitlichen Kontext. Auch Kapferer bewegt sich also zwischen zwei sich scheinbar widersprechenden Polen, der Nähe, die durch das Fokussieren erreicht wird und der Distanz durch die Kontextualisierung und auch bei Kapferer liegt in der Spannung zwischen diesen beiden Polen das ‚ethnologische Moment‘.

Im Folgenden wird nun herausgearbeitet, was aus dieser Fokussierung, die Kapferer wie auch Gluckman in ihren Ansätzen vornehmen, für die Diagnose und Analyse von Prozessen im Unternehmenskontext abgeleitet werden kann. Diese Überlegungen bilden einen weiteren wichtigen Teil unseres integrierten Ansatzes.

## 2.3 Konstruktive Kritik

Eines der zentralen Elemente in Gluckmans Ansatz ist die Problematisierung der Eingrenzung des Forschungsfeldes in der Sozialanthropologie. Alle Ereignisse, die das menschliche Verhalten beeinflussen, gehören im Prinzip zum Forschungsfeld des Anthropologen. Da dies aber nicht zu bewältigen ist, muss ein Ethnologe grundsätzlich zunächst einmal sein Untersuchungsfeld *delimitieren*, das heißt bewusst eingrenzen, um eine wissenschaftliche Untersuchung durchführen zu können. Diese Argumentation von Gluckman hat weitreichende Folgen. Zu Ende gedacht, bedeutet sie, dass die Grenzen eines Forschungsfeldes immer gesetzte Grenzen sind, vom Sozialanthropologen gesetzte Grenzen, um wissenschaftlich arbeiten zu können.

Auf das Feld der Analyse und Diagnose von Unternehmen bezogen heißt es, dass zunächst einmal alle Faktoren, die die Art, wie Arbeiter und Angestellte arbeiten und sich im Unternehmenskontext verhalten beeinflussen, im Prinzip zum Untersuchungsfeld des Organisationsentwicklers, der die Diagnose durchführt, gehören. Die Grenzen einer ‚Organisation‘ oder eines ‚Bereiches‘ oder einer ‚Abteilung‘ sind also für den Organisationsdiagnostiker nicht von sich aus gegeben. Denn die Menschen, die in einer ‚Organisation‘ agieren, sind immer auch den Einflüssen von Faktoren außerhalb der Organisation, des Bereiches oder der Abteilung ausgesetzt und werden in ihrem Handeln auch von diesen Faktoren beeinflusst. Diese Überlegung zeigt sich bereits in Kapferers Studie, wenn er sagt, dass eine Fabrik und ihre Umgebung nicht als separate Entitäten betrachtet werden können, sondern dass die Grenzen zwischen den beiden fließend sind. Wir folgern also, dass auch die Einflüsse von ‚außen‘ im Prinzip zum ‚Untersuchungsgegenstand‘ eines Organisationsdiagnostikers gehören. Die Grenzen einer Organisation, eines Bereiches oder einer Abteilung

dürfen also nicht als etwas Absolutes betrachtet werden. Da aber das Miteinbeziehen aller Faktoren, die das menschliche Handeln beeinflussen nicht bewältigbar ist, muss man, um eine fundierte Analyse einer Organisation vorlegen zu können, die komplexe Realität segmentieren, die untersuchungsrelevanten Aspekte ermitteln und eine relativ autonome Untersuchungseinheit isolieren. Die Grenzen dieser Untersuchungseinheit dürfen dann aber nur als postulierte Grenzen zur besseren Handhabung des Untersuchungsgegenstandes verstanden werden und müssten gegebenenfalls erweitert werden, wenn im Laufe der Untersuchung klar wird, dass weitere Faktoren einbezogen werden müssen. Wie nach Gluckman bei der Eingrenzung vorgegangen werden sollte, ist bereits in Abschnitt 2.1.1 erläutert worden.

Methoden der Fokussierung, das heißt der Eingrenzung des Untersuchungsfeldes sind, unter anderem wie sie Gluckman und Kapferer dargestellt haben, der Einsatz der *situational analysis*, der *Netzwerkanalyse* oder der *extended case method*. Gerade bei der Anwendung dieser Techniken, werden die klassischen Grenzen der ‚Forschungsgegenstände‘ wie ‚der Stamm‘ oder ‚das Unternehmen‘ aufgeweicht und der Fokus fällt zum Beispiel auf Ereignisse, in denen Mitglieder verschiedener klassisch definierter Einheiten aufeinandertreffen, miteinander interagieren und somit durch das Ereignis eine neue ‚Einheit‘ bildet, wie zum Beispiel ‚die Weißen‘ und ‚die Schwarzen‘ bei Gluckmans Studie *Analysis of a Social Situation in Modern Zululand* die neue Einheit der ‚Teilnehmer bei der Einweihung‘ bilden. Auf den Unternehmenskontext übertragen bedeutet dies, dass sich die klassischen Grenzen der ‚Firma X‘ oder des ‚Unternehmens Y‘ durch den Einsatz der *situational analysis* auflösen können. Durch die *situational analysis* kann untersucht werden, wie verschiedene Repräsentanten dieser klassischen ‚Einheiten‘ aufeinandertreffen, eine neue ‚Einheit‘ bilden und wie sie im Konkreten interagieren.

Durch den Einsatz dieser ‚fokussierenden‘ Techniken kann auch der Schwerpunkt auf die Untersuchung einzelner Personen fallen, die sich im Rahmen von sich widersprechenden Normen und Werten bewusst und strategisch für bestimmte Handlungsweisen entscheiden. Oder der Blickpunkt fällt auf Akteure, deren Netzwerke weit über die Grenzen einer formal definierten Organisation hinausreichen, und deren Macht und Status durch die klassische Form der Ein-

grenzung des Untersuchungsfeldes nicht erfasst werden könnten. Anders als beim holistischen Vorgehen Malinowskis und Warners, bei dem angestrebt wird, alle Aspekte gesellschaftlichen Lebens eines ‚Stammes‘ beziehungsweise einer Fabrik zu erfassen, wenden Gluckman und Kapferer Methoden an, bei denen zur Untersuchung von sozialen Zusammenhängen eine Fokussierung vorgenommen wird. Sie konzentrieren sich auf das Verhalten einzelner Personen oder fokussieren einzelne Ereignisse.

Nach dieser Annäherung durch die Fokussierung gehen sowohl Gluckman als auch Kapferer wieder auf Distanz und setzen die fokussierten Elemente in ihren Kontext, mit dem Ziel, nach dem Vorbild der Naturwissenschaften Gesetze der universellen Regelmäßigkeiten sozialer Zusammenhänge zu ermitteln. Auch für Organisationsberater gilt es, neben der Annäherung und der Distanzierung in Malinowskis Sinne auch die Bewegung zwischen der Annäherung, die durch den Fokus auf das Partikulare geschieht und der Distanzierung, die durch das Generalisieren entsteht, zu vollziehen. Wie Gluckman und Kapferer sollte ein Organisationsentwickler die Kunst beherrschen zwischen der Nähe des Fokussierens und der Distanz des Kontextualisierens zu balancieren.

Gluckmans Beitrag für die Weiterentwicklung ethnologischer Methodologie kann nicht genug hervorgehoben werden. Nicht nur durch seine eigenen Forschungen und Publikationen, sondern vor allem auch durch die Werke seiner Schüler und Mitarbeiter wie Turner, Kapferer, Van Velsen, Cunnison, Lupton, Mitchell und Barnes, die er stark geprägt hatte, wurde die ethnologische Methodologie zu einem immer differenzierteren Repertoire zur Erfassung von komplexen gesellschaftlichen Zusammenhängen ausgebildet.

Bereits in den sechziger Jahren zeichnete sich jedoch ein großer Einschnitt in der Wissenschaftsgeschichte der Ethnologie ab und die Studien, die Gluckman und seine Schüler durchführten, rückten mit Ausnahme weniger immer mehr in den Hintergrund. Einer der Hauptpunkte, der durch die Vertreter der ‚neuen‘ ethnologischen Strömung hinterfragt wurde, war die naturwissenschaftliche Orientierung der ‚klassischen‘ Sozialanthropologen wie Malinowski, Gluckman, Warner und Kapferer und es bahnte sich die wissenschaftskritische, selbstreflexive, interpretative Wende in der Ethnologie an.

### 3 Der Interpretative Ansatz

*Gesellschaften bergen wie Menschenleben ihre eigene Interpretation in sich; man muß nur lernen, den Zugang zu ihnen zu gewinnen.*

*Clifford Geertz*

In den sechziger Jahren, im Kontext der Entkolonialisierung und den veränderten Bedingungen im Forschungsfeld setzte innerhalb der Disziplin zunehmend ein Reflexionsprozess über die ethnologische Tätigkeit ein (Stellrecht 1993, S. 31; Stocking 1983, S. 3 f.). Es wurden Fragen zur Rolle des Faches in der Kolonialpolitik und über die Instrumentalisierung ethnologischen Wissens aufgeworfen. Debatten zu erkenntnistheoretischen und methodologischen Fragen und zu den psychologischen Implikationen der Feldforschung wurden geführt (Stocking 1983, S. 8). Die Publikation von Malinowskis Tagebüchern spitzte die ‚Unruhen‘ innerhalb des Faches zu (Stellrecht 1993, S. 32). Überlegungen zu den Zusammenhängen zwischen dem Prozess der Forschung, der Rolle des Forschers und der ‚Erforschten‘ und den Problemen der Verarbeitung ethnographischer Daten, die in den Jahrzehnten der „klassischen Periode“ (Stocking 1983, S. 8) der Ethnologie eher am Rande erwähnt und nur in einem relativ geringen Umfang systematisch hinterfragt und analysiert wurden, rückten nun immer stärker ins Zentrum ethnologischen Interesses (Stocking 1983, S. 8).

Die bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Wissenschaftsgeschichte und Forschungsmethodologie verstärkte bei einer wachsenden Anzahl von Ethnologen die Vorbehalte gegenüber naturwissenschaftlich orientierten erkenntnistheoretischen Prämissen und Forschungsmethoden. In diesem Zeitgeist etablierten sich die Grundpositionen der ‚Interpretativen Ethnologie‘.<sup>30</sup> Einer der ersten und entscheidenden Vertreter dieses ‚neuen‘ Paradigmas ist Clifford Geertz. Geertz hat entscheidende Impulse in dieser bis heute anhaltenden ethnologischen Debatte geliefert und sein Wirkungskreis reicht weit über die Fachgrenzen hinaus. Auch sein Ansatz ist daher, wie der von Malinowski und



Gluckman, für ein ‚ethnologisches Verstehen‘ von Prozessen in Organisationen von elementarer Bedeutung. Die ‚interpretative Haltung‘ von Geertz kann in ihrer Weiterführung und in Verbindung mit den Methoden Malinowskis und Gluckmans einen entscheidenden Beitrag für die Analyse und Diagnose von Unternehmen leisten.

In der folgenden Darstellung von Geertz‘ interpretativem Forschungsansatz werden wir die Aspekte, die auf den Unternehmenskontext übertragbar sind, näher beleuchten. Im zweiten Schritt werden wir dann anhand einer Studie, in der Geertz‘ Ansatz zur Untersuchung eines amerikanischen Hoch-Technologie Konzerns angewendet wurde, aufzeigen, an welchen Punkten sein Ansatz für die Untersuchung von Organisationen weiterentwickelt werden muss. Ziel des ganzen Kapitels ist es also, den dritten ‚Baustein‘ unseres integrierten Ansatzes vorzustellen. Es soll verdeutlicht werden, welche Konsequenzen Geertz‘ Überlegungen für die Organisationsentwicklung hat.

### *Eine ethnologische Theorie*

## 3.1 Geertz (\*1926)

### „Kultur und Bedeutung“

Geertz Beitrag in der Ethnologie liegt weniger in der Entwicklung neuer Methoden, denn im Prinzip rekurriert er auf die von Malinowski systematisierte Teilnehmende Beobachtung und den fokussierenden Ansatz der *situational analysis* von Gluckman. Vielmehr ist es sein semiotischer Kulturbegriff (Geertz 1997, S. 9), seine Ansichten darüber, was ethnologisches Arbeiten bedeutet und seine Überlegungen zur Rolle des Forschers im Forschungsprozess, die zu entscheidenden Neuerungen im ‚Bewusstsein‘ der Ethnologie geführt haben und dadurch auch einen Wandel in der ethnologischen Forschungspraxis hervorgerufen haben.<sup>31</sup>

---

30 Das ist eine verkürzte Darstellung einer Vielfalt sich oft widersprechender Ansätze. Dieser Zeitgeist ist zunehmend schwierig zu fassen, da kein mehr oder weniger vorherrschendes ‚Paradigma‘ innerhalb des Faches mehr besteht (Ortner 1984).

31 Geertz schreibt dazu: „Mit dem Verständnis dessen, was Ethnographie ist oder, genauer gesagt, was es heißt, *ethnographisch zu arbeiten*, hat man schon Einblick in die ethnologische Analyse als Form des Wissens gewonnen.“ (Geertz 1997, S. 10)

In den folgenden Abschnitten werden wir zunächst näher auf Geertz' Verständnis des ethnologischen Forschungsgegenstandes eingehen. Daraufhin werden wir die aus diesem Konzept folgenden Konsequenzen für die ethnologische Feldforschungspraxis und die Rolle des Ethnologen darstellen.

### 3.1.1 Geertz' Kulturkonzept

„Kultur“ ist das zentrale Konzept mit dem Geertz arbeitet. Für ihn ist „Kultur“ der Untersuchungsgegenstand der Ethnologie. Allerdings liegt diesem Begriff bei ihm nicht eine einzelne Definition zugrunde, vielmehr hat Geertz in seinen Werken, anhand verschiedener Metaphern, immer wieder, durch Hervorhebung unterschiedlicher Aspekte, sein Kulturkonzept erneut erörtert und verändert.

Im Folgenden werden wir seine wichtigsten Kulturmetaphern vorstellen, um anhand ihrer die verschiedenen Aspekte seiner Konzeption darzustellen:

#### *Kultur als Text*

Geertz kennzeichnet die Kultur eines Volkes als ein „Ensemble von Texten“ (Geertz 1997, S. 259), ein Gebilde von Symbolen (Handlungs- und Verhaltensweisen) aus dem Bedeutungszusammenhänge erschlossen werden können. Durch diese Textmetapher wird vor allem Geertz' Vorstellung über die Herangehensweise an Kultur deutlich:

Ethnographie betreiben gleicht dem Versuch, ein Manuskript zu lesen (im Sinne von „eine Lesart entwickeln“), das fremdartig, verblaßt, unvollständig, voll von Widersprüchen, fragwürdigen Verbesserungen und tendenziösen Kommentaren ist, aber nicht in konventionellen Lautzeichen, sondern in vergänglichen Beispielen geformten Verhaltens geschrieben ist. (Geertz 1997, S. 15)

Geprägt von der Hermeneutik Paul Ricoeurs liegt für Geertz die Aufgabe des Ethnologen im ‚Lesen‘, das heißt im Auslegen gesellschaftlicher Ausdruckformen mit dem Ziel, die Vorstellungsstrukturen der untersuchten Gesellschaft zu verstehen (Geertz 1997, S. 15; Berg & Fuchs 1995, S. 52). Für Geertz ist der Ethnologe also ein *Interpret*, dessen Ziel es ist, Sinnzusammenhänge aus Symbolen, das heißt aus Handlungs- und Verhaltensweisen deutend zu verstehen.

## *Kultur als Gewebe und System*

Geertz geht davon aus, dass Kultur ein von Menschen selbstgesponnenes Gewebe von Bedeutungen ist. Diese Bedeutungen treten im Alltag in symbolischer Gestalt auf und es ist mit Hilfe dieser Symbole und den hinter diesen Symbolen liegenden Bedeutungszusammenhängen abzuleiten, dass „Menschen ihr Wissen vom Leben und ihre Einstellungen zum Leben mitteilen, erhalten und weiterentwickeln“ (Geertz 1997, S. 46). Bei der Untersuchung dieses Gewebes ‚Kultur‘ geht es Geertz weniger darum wie Gluckman oder Malinowski nach universellen Gesetzen und Regelmäßigkeiten gesellschaftlicher Systeme zu suchen und soziale Phänomene zu erklären (Geertz 1973, S. 44). Vielmehr will er gesellschaftliche Ausdrucksformen von Bedeutungen *deuten* und sie in Ihrem Sinnzusammenhang *verstehen* (Geertz 1997, S. 9).<sup>32</sup> Diese Bedeutungszusammenhänge konstituieren nach Geertz das System Kultur.

Indem Geertz Kultur als ein System von Bedeutungen betrachtet, geht er von einem gewissen Grad an Kohärenz zwischen den einzelnen ‚Kulturelementen‘ aus, er betont jedoch, dass dies nicht heißt, Kultur sei als ein harmonisches und widerspruchsfreies Ganzes zu sehen: „nichts ist kohärenter als die Wahnvorstellung eines Paranoikers oder die Geschichte eines Schwindlers“ (Geertz 1997, S. 26). In einer Kultur gibt es, so Geertz, meist Aspekte, die den dominanten Elementen der Kultur entgegenwirken (Geertz 1997, S. 194 f.). Oft bestehen sogar Gegensätze zwischen den dominierenden Aspekten einer Kultur, dennoch sind sie Aspekte *eines* Systems: „Systeme müssen nicht lückenlos zusammenhängen, um als Systeme gelten zu können“ (Geertz 1997, S. 196). Kultur als System heißt also nicht, dass Kultur als ein kohärentes, widerspruchsfreies Ganzes zu verstehen ist, sondern es heißt, dass Bedeutungen zueinander immer in Beziehung stehen und Teil eines komplexen Gefüges sind.

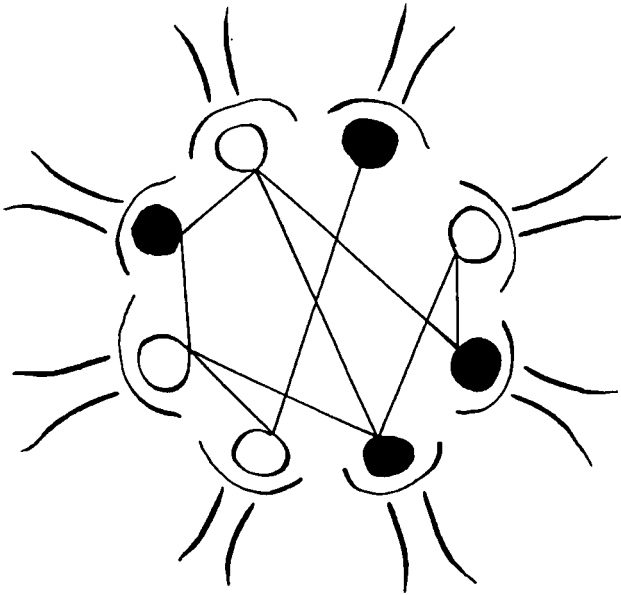
Bei dem von Geertz geprägten semiotischem Ansatz zur Untersuchung von Kultur als Gewebe und System von Bedeutungen geht es also darum gesellschaftliche Ausdrucksformen von Bedeutung zu interpretieren und die dahinter liegenden, von Menschen geschaffenen Bedeutungssysteme zu verstehen.

---

<sup>32</sup> Geertz schreibt, dass er sich bei seinem Verständnis von der Ethnologie als ‚verstehende‘ und nicht ‚erklärende‘ Wissenschaft an den Ansatz von Max Weber anlehnt.

## *Kultur als öffentliches Dokument*

Gemäß Geertz ist Kultur etwas öffentliches,<sup>33</sup> ein Dokument, das zwar aus Ideen besteht, aber nicht allein in den Köpfen der Menschen existiert (Geertz 1997, S. 16) sondern sich vor allem im Handeln, im konkreten Ablauf des sozialen Diskurses abspielt. Dabei grenzt er sich von den kognitiven Anthropologen ab, die Kultur nur in den Köpfen der einzelnen Menschen lokalisieren (Geertz 1997, S. 17). Geertz sagt, dass sich Kultur außerhalb des Individuums, *zwischen* den Menschen, abspielt: „Kultur ist deshalb öffentlich, weil Bedeutung etwas öffentliches ist“ (Geertz 1997, S. 18). Kultur als ein ‚Dokument‘ ist öffentlich und daher entzifferbar. Nach Geertz kann ein Ethnologe also dieses öffentliche ‚Dokument‘ Kultur lesen, dessen Bedeutungszusammenhänge interpretieren und sie verstehen.



khali

*Bild 7: Kultur als öffentliches Dokument*

33 „Das menschliche Denken ist durch und durch gesellschaftlich: gesellschaftlich seiner Entstehung nach, gesellschaftlich in seinen Funktionen, gesellschaftlich in seinen Formen und gesellschaftlich in seinen Anwendungen. Denken ist im Grunde etwas öffentliches.“ (Geertz 1997, S. 133)

### *Kulturmuster als extrinsische Informationsquelle*

Anhand dieser Metapher betont Geertz nochmal zwei wichtige Aspekte seines Kulturkonzeptes. Zum einen sagt er, dass Kultur extrinsisch, das heißt außerhalb des einzelnen Individuums lokalisiert ist (vgl. Dokumentmetapher). Sie ist also zwischen den Menschen in einem „intersubjektiven Bereich allgemeiner Verständigung angesiedelt“ (Geertz 1997, S. 51). Zum anderen sagt Geertz, dass Kultur als eine Informationsquelle zu sehen ist (vgl. Bedeutungssystem), vergleichbar mit einem Bauplan oder einem Gen. Das heißt, Kulturmuster liefern Programme, die das Verhalten der Menschen steuern (Geertz 1997, S. 51). Er sagt dabei aber nicht, dass Kultur die Handlung einzelner Individuen determiniert. Geertz sieht Kultur vielmehr als einen Rahmen, einen Kontext, welcher dem Menschen verschiedene Handlungsmöglichkeiten bietet (Geertz 1997, S. 21). Er geht sogar noch einen Schritt weiter, denn er sagt nicht nur, dass das Verhalten von Menschen durch Kultur ‚gesteuert‘ wird, er schreibt auch, dass es der Informationsquelle ‚Kultur‘ bedarf, um den Menschen zum Menschen zu machen. Für Geertz gibt es nichts ‚typisch Menschliches‘ unabhängig von Kultur: „there is no such thing as a human nature independent of culture“ (Geertz 1973, S. 49). Es ist Kultur, und zwar nicht Kultur im Allgemeinen, sondern Kultur in ihren unterschiedlichsten und spezialisiertesten Formen (wie zum Beispiel die javanesische Kultur, die Hopi-Kultur oder die italienische Kultur), die den Menschen vom Tier unterscheidet (Geertz 1973, S. 49). Der Mensch ist also nach Geertz ohne die extrinsische Informationsquelle ‚Kultur‘ nicht überlebensfähig.

### *Kultur als Polyp*

Mit dieser Metapher verdeutlicht Geertz sein Verständnis von Prozessen des Kulturwandels. Der Fortschritt einer Kultur gleicht der Bewegung eines Polyps. Die Bewegung, das heißt der Wandel in eine Richtung vollzieht sich nicht einheitlich, nicht in „reibungslös aufeinander abgestimmter Synergie der Teile“ (Geertz 1997, S. 197) und auch nicht im geballten Fortschritt des Ganzen. Vielmehr bewegen sich die einzelnen Arme eines Polyps scheinbar ohne aufeinander abgestimmt zu sein. Mal bewegt sich der eine Arm vor, mal der andere. Es sind allerdings Einzelbewegungen, die dann letztendlich doch eine

Richtungsänderung des Polyps bewirken. So verhält es sich, nach Geertz auch mit dem kulturellen Wandel. Die Veränderungen der verschiedenen Kulturelemente scheinen voneinander unabhängig zu laufen, letztlich sind es dann aber doch „Bewegungen, die dann zusammen irgendwie eine Richtungsänderung bewirken“ (Geertz 1997, S. 197). Gemäß Geertz vollzieht sich also ein Kulturwandel nicht in Form eines plötzlichen ‚Gesamtwandels‘, sondern geschieht Element für Element zeitlich versetzt bis letztendlich die ganze Kultur einen Wandel durchlaufen hat.

### ***Kultur als Modell***

Der Begriff ‚Modell‘, so Geertz, hat zwei Bedeutungen. Zum einen kann etwas „Modell von etwas“ sein und zum anderen kann es „Modell für etwas“ sein (Geertz 1997, S. 52). Wenn ein „Modell von etwas“ geschaffen wird, dann geht es darum ein nichtsymbolisches System so genau wie möglich in Form eines Modells abzubilden. So bildet zum Beispiel die Theorie der Hydraulik (das Modell) die physikalischen Prinzipien ab, nach denen Dämme (nicht-symbolische Systeme) funktionieren. Geertz spricht in diesem Zusammenhang auch von Modellen *von* Wirklichkeit. Die zweite Bedeutung, „Modell für etwas“, dagegen bezeichnet das Manipulieren nichtsymbolischer Systeme nach der Vorlage eines symbolischen Systems. Wenn man beispielsweise einen Damm nach den Vorschriften baut, die aus der Theorie der Hydraulik hergeleitet worden sind, so ist diese Theorie ein Modell *für* Wirklichkeit (Geertz 1997, S. 52). Gilt nun Kultur als Modell, so enthält das Konzept ‚Kultur‘, nach Geertz, diese zwei Aspekte. Kulturelle Muster geben der sozialen und psychologischen Wirklichkeit Bedeutung. Einerseits geschieht dies dadurch, dass die soziale und psychologische Wirklichkeit erst durch kulturelle Muster geschaffen wird, gleichzeitig dadurch, dass kulturelle Muster in objektiverer Form die soziale und psychologische Wirklichkeit abbilden (Geertz 1997, S. 53).

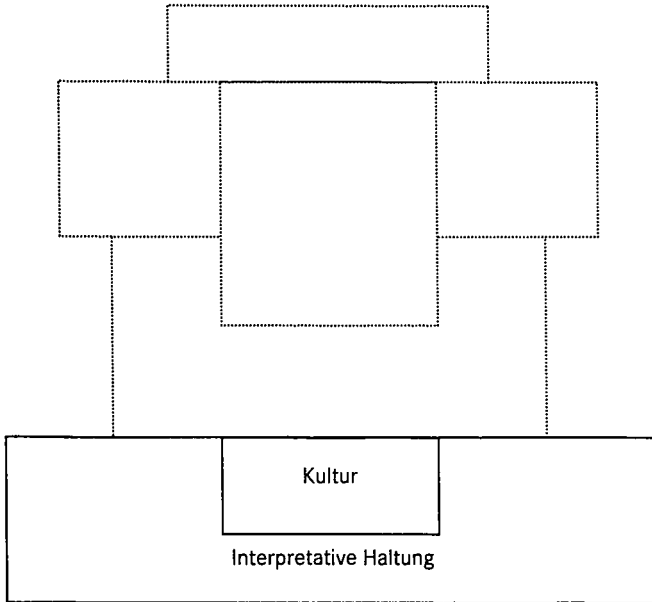
Deutlich wird bei der Betrachtung der verschiedenen Metaphern die zentrale Rolle des Konzeptes ‚Bedeutung‘ in Verbindung mit dem Konzept der ‚Kultur‘ in Geertz‘ Ansatz. Eine ebenso zentrale Rolle werden, wie wir später ausführen werden, diese zwei Konzepte der ‚Bedeutung‘ und der ‚Kultur‘ in unserem

Ansatz einnehmen. Nach Geertz ist Kultur für den Menschen überlebensnotwendig und auch an diesem Punkt schließen wir uns ihm an. Das heißt, dass für den Menschen kein Handeln und kein Verhalten ohne Bedeutungszuweisung und Sinnzusammenhang möglich ist. Ohne ein Verständnis von Kultur, so folgern wir aus Geertz, kann also auch das menschliche Verhalten nicht verstanden werden. Gleichzeitig kann aber Kultur, gemäß Geertz, nur durch das Deuten und Interpretieren von menschlichem Verhalten verstanden werden, denn Kultur ist nur durch ihre öffentlichen, gesellschaftlichen Ausdrucksformen (Symbole) erfassbar. Ziel von Geertz Ansatz ist es, die Bedeutungszusammenhänge, die einerseits das menschliche Handeln ermöglichen („Modell für Wirklichkeit“) und andererseits diese gesellschaftlichen Ausdrucksformen widerspiegeln („Modell von Wirklichkeit“), zu verstehen. Diese Zielsetzung und dieses Kulturverständnis bilden den dritten ‚Baustein‘ unseres Ansatzes.

Geertz Kulturverständnis hat entscheidende Konsequenzen für die Praxis des ethnologischen Arbeitens. In den folgenden Abschnitten werden wir diese Implikationen darstellen, vor allem auch in Hinblick darauf, was sie für ein ethnologisches ‚Verstehen‘ und ‚Sehen‘ von Organisationen bedeuten.

### **3.1.2 Die ethnologische Forschungspraxis und die Rolle des Forschers**

Wenn ‚Kultur‘ der Forschungsgegenstand der Ethnologen ist und Kultur ein Text, ein System von Bedeutungen ist, so ist ein Ethnologe gemäß Geertz nicht mehr einer, der Tatsachen beobachtet, Sachverhalte wissenschaftlich analysiert und anschließend dokumentiert. Die Aufgabe eines Ethnologen ist es nach Geertz vielmehr die Sinnzusammenhänge, wie sie in ihren unterschiedlichsten Ausprägungen von verschiedenen Gruppen von Menschen geteilt und symbolisch im Verhalten ausgedrückt werden, zu verstehen.



*Bild 8: Kultur und die interpretative Haltung*

Ein Ethnologe ist laut Geertz also ein Interpret, dessen Ziel es ist, die Bedeutungszusammenhänge des Gewebes Kultur zu erschließen, zu interpretieren und zu verstehen.

Ethnographische Beschreibung kann, so Geertz, daher auch immer ‚nur‘ Deutung sein, und zwar Deutung von Deutungen: das, was Ethnologen bisher als objektive, ethnographische Darstellungen angesehen haben, sind, so Geertz, „in Wirklichkeit unsere Auslegungen davon ... wie andere Menschen ihr eigenes Tun und das ihrer Mitmenschen auslegen“ (Geertz 1997, S. 14).

Bei der Untersuchung von Kultur geht es Geertz darum, signifikante Symbole und Symbolsysteme zu ermitteln. Dabei will er erfassen, welche Bedeutungsmuster der menschlichen Erfahrung zugrunde liegen (Geertz 1997, S. 197). Durch die Untersuchung von Kulturmustern, jenen geordneten „Mengen sinnhafter Symbole“ (Geertz 1997, S. 136) erforscht der Anthropologe, wie Men-



schen den Ereignissen, die sie durchleben, Sinn verleihen (Geertz 1997, S. 136).

Es ist, so Geertz, eine Illusion zu glauben, man könnte als Ethnologe die Realität oder bloße Tatsachen sozialen Lebens in Form wissenschaftlicher Abhandlungen ‚rein‘ festhalten (Geertz 1997, S. 29). Geertz stellt somit den klassischen ethnologischen Wissenschaftsanspruch in zweifacher Hinsicht in Frage. Erstens hat er ein neues Verständnis seines Forschungsgegenstandes: Ethnologen, so Geertz, untersuchen keine ‚sozialen‘ Tatsachen, sondern können immer nur Vermutungen darüber anstellen, in welche Bedeutungszusammenhänge die Menschen ihr Leben ordnen (Geertz 1997, S. 30). Der Forschungsgegenstand der Ethnologen ist also das *Bedeutungssystem* Kultur. Sie untersuchen bei der Forschung die gesellschaftlichen Ausdrucksformen dieser Sinnzusammenhänge und erschließen dadurch das dahinter liegende Bedeutungssystem. Zweitens kann der Ethnologe seinen ‚Forschungsgegenstand‘ gar nicht ‚rein‘ abbilden, er kann nicht anders als die Auslegungen der Menschen über ihr Leben *deutend* zu beschreiben. Der Versuch, diesen Interpretationen (er nennt sie Interpretationen zweiter und dritter Ordnung) (Geertz 1997, S. 23) den Anschein zu geben, es wären objektive Tatsachen, ist, so Geertz, „ein methodischer Taschenspielertrick“ (Geertz 1997, S. 33). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Interpretationen beliebig sind. Geertz warnt davor, aufgrund der Erkenntnis, dass jede ethnographische Arbeit Produkt der eigenen Interpretation ist (und nicht ‚reine‘ Abbildung einer ‚objektiven Realität‘), in das andere Extrem zu verfallen und zu meinen, man könne alles schreiben:

Mich hat das Argument, daß man – da vollständige Objektivität in diesen Dingen ohnehin unmöglich sei (was natürlich zutrifft) – genausogut seinen Gefühlen freien Lauf lassen könne, nie überzeugt. ... [da] könnte man dann mit gleichem Recht sagen, daß man – da eine völlig keimfreie Umgebung nicht möglich sei – Operationen auch in einer Kloake vornehmen könne. (Geertz 1997, S. 42)

Im Gegenteil, Geertz setzt hohe Ansprüche an die Ethnographie. Die Erforschung der Bedeutungszusammenhänge, die im alltäglichen Leben durch Symbole ihren Ausdruck finden, sind, laut Geertz, zwar oft schwer fassbar und verworren, dennoch können sie ebenso ermittelt werden, wie ‚naturwissenschaftliche Tatsachen‘ wie zum Beispiel „das Atomgewicht des Wasserstoffs oder die Funktion der Adrenalinindrüsen“ (Geertz 1997, S. 136).

Um eine Kultur verstehend erfassen zu können, muss der Ethnologe zunächst einmal das alltägliche Leben der zu untersuchenden Gruppe von Menschen nach dem Vorbild Malinowskis teilnehmend beobachten. Bei seinen Erkundungen muss der Ethnologe, so akribisch wie möglich, konkrete soziale Ereignisse, Institutionen, Begrifflichkeiten, Verhaltensweisen und Prozesse des alltäglichen Lebens beobachten und sie in Form eines Tagebuches festhalten (Geertz 1997, S. 15). Diese alltäglichen, direkt beobachtbaren Verhaltensweisen müssen dann mit ihren Bedeutungszusammenhängen in Bezug gesetzt, das heißt *dicht beschrieben* (Geertz 1997, S. 15, 25, 197) werden.<sup>34</sup> Allerdings können Verhaltensweisen nach Geertz nicht direkt und kausal in einem ‚eins zu eins Verhältnis‘ kulturellen Teilelementen zugeordnet werden. Kultur muss vielmehr als ein Rahmen verstanden werden, als ein Kontext, der diesen Verhaltensweisen ihren Sinn verleiht (Geertz 1997, S. 21; Geertz 1973, S. 10; Gratz-Meskini 1992, S. 34). Das Ziel von Geertz semiotischem Ansatz ist es, durch die Erforschung der symbolischen Formen anhand konkreter Begebenheiten im Alltagsleben fremde Gedankenwelten zu erschließen. Es geht ihm darum, die Vorstellungsstrukturen, die das Handeln der untersuchten Subjekte bestimmen, aufzudecken. Er will mit den ‚Erforschten‘ ein ‚Gespräch‘ führen, um damit das „menschliche Diskursuniversum“ (Geertz 1997, S. 20, S. 35; Berg & Fuchs 1995, S. 44) zu erweitern.

Wir wollen mit ihnen ins Gespräch kommen, uns mit ihnen austauschen, und zwar in jenem weiteren Sinne des Wortes, der mehr als nur Reden meint ... So betrachtet ist das Ziel der Ethnologie die Erweiterung des menschlichen Diskursuniversums. (Geertz 1997, S. 20)

Zusammenfassend sind also die Eigenschaften interpretativer, dichter Beschreibung nach Geertz folgende: „[1.] sie ist deutend; [2.] das, was sie deutet, ist der Ablauf des sozialen Diskurses; [3.] das Deuten besteht darin, das ‚Gesagte‘ eines solchen Diskurses dem vergänglichen Augenblick zu entreißen“ (Geertz 1997, S. 30); und 4. sie ist mikroskopisch, das heißt, dass Ethnologen sich ihren Interpretationen und abstrakten Analysen von „äußerst kleinen

---

34 Vgl. hierzu auch Gratz-Meskini, die Geertz zusammenfasst: „Der Auftrag des Ethnologen ist es, den kulturellen Rahmen, innerhalb dessen und durch den andere Völker die Welt wahrnehmen, konzeptualisieren und ihre Erfahrungen ausdrücken, verständlich darzustellen“ (Gratz-Meskini 1992, S. 34).

Sachen her nähern“ (Geertz 1997, S. 30) und von Detailbeobachtungen in eng begrenzten Untersuchungsfeldern aus umfassende Zusammenhänge herstellen.

Für diese ‚Aufgabe der Aufdeckung‘ der Vorstellungsstrukturen, die das Handeln der untersuchten Subjekte bestimmen und für die Aufgabe der dichten Beschreibung gilt es nach Geertz, ein analytisches Begriffssystem zu entwickeln, welches es dem Forscher ermöglicht, die typischen Eigenschaften einer Kultur im Vergleich zu den anderen Bedeutungssystemen herauszuarbeiten (Geertz 1997, S. 39 f.). Ein eindrückliches Beispiel eines solchen Begriffssystems findet man in seinem Artikel „Centers, Kings and Charisma“ von 1977. Geertz setzt in diesem Artikel Begriffe wie: *centers, symbolics of power* und *governing elite* mit Max Webers Auslegung des Begriffes ‚Charisma‘ in Verbindung. Dieses Begriffssystem ermöglicht es Geertz, drei unterschiedliche ‚Herrscher‘ miteinander zu vergleichen und die ‚typischen Eigenschaften‘ ihrer Form von Machtlegitimation herauszustellen: Königin Elizabeth I, charismatische Königin von England; Hayam Wuruk, charismatischer Souverän Javas; und Hasan, charismatischer Monarch Marokkos. In jedem der Beispiele beschreibt und erläutert Geertz, was ‚Charisma‘ im jeweiligen kulturellen Kontext dieser Herrscher bedeutet und wie das Zentrum durch das Einsetzen von Symbolen in seiner Macht legitimiert wird.

### **3.1.3 Geertz zwischen Nähe und Distanz**

Clifford Geertz‘ Annäherung und Distanznahme zu seinem ‚Forschungsgegenstand‘ vollzieht sich auf nicht eindeutig polarisierbare Weise. Während man bei Malinowski, Gluckman, Warner und Kapferer diese Bewegung klar nachzeichnen kann, so gelingt dies bei Geertz nicht so leicht. Dies liegt vor allem daran, dass sich mit der ‚interpretativen Wende‘ auch eine Veränderung in der Bewegung zwischen der Annäherung und der Distanzierung zum ‚Forschungsgegenstand‘ vollzogen hat. Während sich Malinowski, Gluckman, Warner und Kapferer zwischen zwei Polen bewegen und aus dieser Spannung das ‚ethnologische Moment‘ herausziehen, löst Geertz diese strenge Polarität auf. Indem er das Konzept der ‚sozialen Tatsachen‘ hinterfragt und von Interpretationen spricht, relativiert er die eine Position der zwei Pole und bewegt sich nun nur

noch zwischen verschiedenen Graden von Interpretation (Geertz 1997, S. 290 f.). Den anderen Pol relativiert er, indem er sich von Malinowskis Konzept des ‚Eintauchens‘ in das Leben der ‚Eingeborenen‘ löst und nun vom Verstehen öffentlicher Sinnzusammenhänge spricht. Es geht ihm also nicht darum, das Erleben der ‚Eingeborenen‘ subjektiv nachzuerleben, sondern darum, die Bedeutungszusammenhänge, die das Handeln der untersuchten Gesellschaft umrahmen, zu durchdringen:

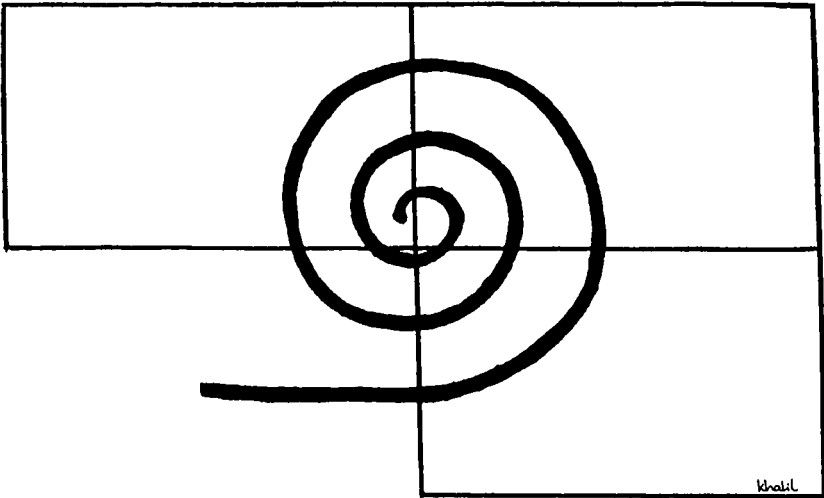
An die Stelle der Empathie tritt die Deutung der Symbolsysteme, der semiotischen Mittel, mit deren Hilfe die Menschen in einer Kultur ihre Welt wahrnehmen und definieren ... Nicht die „subjektive“ Intention der Handelnden, sondern den „objektiven Sinngehalt“, der von jener abgelöst ist ... bestimmt Geertz als Perspektive der Handelnden. (Berg & Fuchs 1995, S. 49)

Anstelle der Pendelbewegung zwischen der Nähe der Empathie und der Distanz durch die objektive Wissenschaftlichkeit der ‚klassischen‘ Anthropologen tritt bei Geertz der Versuch, die Vorstellungen zu verstehen, die für die Menschen, die er untersucht erfahrungsnah sind. Glaubt er sie verstanden zu haben, kann der Forscher dann diese für den Untersuchten erfahrungsnahen Vorstellungen mit jenen Begriffen in Beziehung setzen, die „Theoretiker entwickelt haben, um allgemeine Kennzeichen sozialen Lebens zu erfassen“ (Geertz 1997, S. 292). Anders ausgedrückt, erst wenn der Forscher die Bedeutungszusammenhänge versteht, kann er sie in ein analytisches Begriffssystem fassen, welches es dem Forscher ermöglicht die typischen Eigenschaften dieser Kultur, im Vergleich zu anderen Bedeutungssystemen, herauszuarbeiten (Geertz 1997, S. 39 f.). Genauer betrachtet bewegt sich also auch Geertz zwischen verschiedenen Positionen: zwischen der Position des Verstehens und der Position des ‚in wissenschaftliche Begriffe fassens‘.<sup>35</sup> Anders als bei seinen Vorgängern jedoch bewegt sich Geertz nicht zwischen zwei gegensätzlichen Polen sondern zwischen Positionen die sich nur graduell voneinander unterscheiden.<sup>36</sup>

---

35 Geertz nennt diese Begriffe „erfahrungsferne Begriffe“ (Geertz 1997, S. 291).

36 Vgl. hierzu auch seine Aussage zu der Unterscheidung zwischen erfahrungsfernen und erfahrungsnahen Begriffen: „Natürlich handelt es sich hier eher um graduelle Abstufungen und nicht so sehr um polare Gegensätze“ (Geertz 1997, S. 291).



*Bild 9: Auflösung der strengen Polarität*

Wie einleitend erwähnt hat Geertz zwar keine neuen Forschungstechniken in die Ethnologie eingeführt, dennoch hat sich durch ihn die ethnologische Feldforschungspraxis grundsätzlich gewandelt. Durch die neue Sichtweise auf den ‚Forschungsgegenstand‘ der Ethnologie und der damit entstandenen neuen Rolle des Forschers hat der Fokus und das Vorgehen ethnologischer Forschung einen anderen ‚Charakter‘ angenommen. Stellrecht (1993, S. 31) spricht in diesem Zusammenhang von der „interpretativen Wende“ in der Ethnologie.

Im Folgenden werden wir nun eine Studie vorstellen, in der Geertz' Ansatz zur Untersuchung eines amerikanischen Hoch-Technologie Konzerns angewendet wurde. Zum einen soll dadurch verdeutlicht werden, welche Konsequenzen Geertz' Überlegungen für die ethnologische Untersuchung von ‚Organisationen‘ hat. Zum anderen wird dabei aufgezeigt, an welchen Punkten Geertz' Überlegungen weiterentwickelt werden müssen.

*Ein Praxisbeispiel***3.2 Kunda „Engineering Culture“**

Geertz' Kulturkonzept und sein Ansatz zur ethnologischen Forschung wurde in der Organisationsforschung stark rezipiert. Seit den 1980'ern ist uns keine qualitative Unternehmenskulturforschung bekannt, die nicht wenigstens Geertz' *Interpretation of Cultures* von 1973 in der Bibliographie verzeichnet hat. Exemplarisch haben wir die Studie von Gideon Kunda herausgegriffen, um darzustellen und herauszuarbeiten, welche Implikationen Geertz' Forschungsansatz für die Untersuchung eines Unternehmens hat. Kundas Ethnographie eines US-amerikanischen Hoch-Technologie Konzerns wurde 1992 veröffentlicht.

Kunda beruft sich in seiner Studie explizit auf Geertz und übernimmt als Ausgangspunkt seiner Untersuchung Geertz' Verständnis vom Gegenstand der Ethnologie und des damit verbundenen Rollenverständnisses des Ethnographen (Kunda 1992, S. 23 und 247). Für ihn ist sein Forschungsgegenstand die ‚Kultur‘ dieses Technologie-Konzerns. In Anlehnung an Geertz versteht er Kultur als einen Komplex von verschiedenen, voneinander abhängigen Systemen von Bedeutungen; Kultur findet ihren Ausdruck durch Symbole. Die Rolle des Ethnographen ist es, diese Symbole zu identifizieren, zu verstehen und zu interpretieren (Kunda 1992, S. 247). Kundas Monographie ist aber nicht ‚nur‘ eine Untersuchung der ‚Tech-Kultur‘, wie er sie nennt, sondern er untersucht auch, und das ist bereits eine entscheidende Weiterentwicklung zu Geertz' Ansatz, wie diese Kultur ganz bewusst gestaltet, geschaffen, propagiert und verwaltet wird: „an attempt to document and interpret the culture of culture management“ (Kunda 1992, S. 23).

Bei Tech ginge man, so Kunda, davon aus, dass, je stärker eine Unternehmenskultur ist und je stärker man die Mitarbeiter dazu bringen kann, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, desto erfolgreicher kann das Unternehmen Geschäfte machen. Durch den bewussten Einsatz von Maßnahmen zur Propagierung und zur Steuerung der Unternehmenskultur wird daher versucht, eine hohe Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zu erzielen. Wie

dies im Einzelnen geschieht und was dies alles beinhaltet untersucht Kunda in einem Zeitraum von einem Jahr.

Kunda untersucht, wie die ‚Tech-Kultur‘ ausgedrückt, wie sie geschaffen, propagiert, weitergeleitet, gemanagt, erlebt und gelebt wird. Er analysiert Texte, zum Beispiel Unternehmensbroschüren und Handbücher, Unterlagen von internen Schulungsmaßnahmen, Ansprachen und Interviews von Managern, Notizen am Schwarzen Brett, Computermemos, Zeitungs- und Zeitschriftenartikel zu Tech. Dabei filtert er heraus, welche Metaphern in Bezug auf Tech verwendet werden, welches Vokabular, beziehungsweise welches Sprachregister benutzt wird, und was dies zum einen bei den Mitarbeitern evozieren und zum anderen für ein ‚Image‘ nach außen hin schaffen sollte (Kunda 1992, S. 74 f.).

Er beobachtet aber auch Präsentationen der *senior managers*, nimmt an Seminaren, Workshops, Sportwettkämpfen und Sitzungen teil, und zeigt auf, wie bei diesen *presentational rituals* die ‚Tech-Kultur‘ geschaffen, gemanagt, präsentiert und reproduziert wird. Durch qualitative Interviews, Beobachtungen und informelle Gespräche ermittelt er, was die ‚Tech-Kultur‘ für die einzelnen Mitarbeiter bedeutet und wie sie mit dem Versuch der Firma, sich mit ihr zu identifizieren, umgehen.

Kunda kommt bei seiner Studie zu zwei Hauptergebnissen. Zum einen stellt er heraus, dass die ‚Tech-Kultur‘ nur für eine bestimmte Schicht von Angestellten (Angestellte der Gehaltsstufe 4) wirklich wichtig ist. Diese Angestellten sind sowohl Agenten (das heißt jene, die die Kultur mit gestalten, reproduzieren und ‚tragen‘) als auch Opfer (das heißt jene, die die Kultur ‚ertragen‘ müssen, von ihr ‚gefangen‘ sind) dieser Kultur. Angestellte der niedrigeren Gehaltsstufen (Gehaltsstufe 2) und die *temporary workers* fühlen sich nicht so sehr in die ‚Tech-Kultur‘ mit einbezogen. Sie betrifft die normative Kontrolle der ‚Tech-Kultur‘, die über die Angestellten der Gehaltsstufe 4 herrscht nicht in gleichem Maße, vielmehr unterstehen sie eher einem System der ökonomischen Kontrolle, das heißt gute Leistungen werden mit höherer Bezahlung belohnt.

Der zweite Schluss zu dem Kunda kommt ist, dass je mehr die Angestellten der höheren Gehaltsstufe (Gehaltsstufe 4) ins Zentrum des Geschehens rücken, das heißt, je höher sie auf der Hierarchieleiter aufsteigen, was eigentlich

Macht und Freiheit bedeuten müsste, umso mehr verlieren sie ihre persönliche Autonomie, weil sie sich immer stärker mit der ‚Tech-Kultur‘ identifizieren müssen. Dieses Phänomen löst, so Kunda, stark ambivalente Reaktionen aus, denn je höher der Anspruch der Firma nach der Identifizierung mit dem Unternehmen, das heißt nach der Entwicklung eines *organizational self* des Angestellten, steigt, desto mehr müssen sich die einzelnen Angestellten abgrenzen, um ihre persönliche Identität zu bewahren. Daraus schließt Kunda, dass der Versuch, eine starke Unternehmenskultur zu schaffen, genau das Gegenteil davon auslöst, was dabei das ursprüngliche Ziel des Unternehmens ist, nämlich Stabilität in die Identitätsfrage der Mitarbeiter zu bringen, sie vor der ambivalenten Identitätssuche zu bewahren, und sie somit an das Unternehmen zu binden.

Durch die genaue, sehr fundierte Untersuchung, die die Bedeutungszusammenhänge, die das Alltagsleben der Angestellten von ‚Tech‘ prägen, aufzeigt, konnte Kunda darstellen, wie eine Unternehmenskultur sehr professionell gesteuert, gemanagt und reproduziert werden kann. Gleichzeitig macht er aber auch deutlich, wie eine solche, den professionellen Maßstäben nach erfolgreiche Steuerung Ambivalenzen zwischen den verschiedenen Ebenen der Wahrnehmung gegenüber dem Unternehmen, den Zielen und den persönlichen Interessen der Mitarbeiter hervorrufen kann.

Im Folgenden soll nun dargestellt werden, an welchen Punkten der interpretative Ansatz von Clifford Geertz im Lichte der Untersuchung Kundas erweitert werden muss. Diese Weiterführung soll bei der Ausarbeitung unseres integrierten Ansatzes als Grundlage dienen.

### 3.3 Konstruktive Kritik

Wie bereits gesagt liegt Geertz' Beitrag für die Ethnologie weniger in der Entwicklung neuer Forschungstechniken. Vielmehr ist es seine neue Sichtweise auf den ethnologischen ‚Forschungsgegenstand‘ und die ethnologische Praxis selbst, die das ethnologische Arbeiten verändert hat.



Wie bei Kunda wäre die Basis einer interpretativen Organisationsuntersuchung nach Geertz zunächst einmal das systematische Studium konkreter Manifestationen von kulturellen Bedeutungen (Gratz-Meskini 1992, S. 34). Dabei stünden nicht so sehr die persönlichen Sichtweisen Einzelner im Vordergrund, sondern der Fokus läge vielmehr auf der Untersuchung kollektiver Interaktionen, geteilter Institutionen und gesellschaftlicher Ausdrucksformen. Diese kollektiven Symbole, wie Geertz sie nennt, sind entzifferbar, wie ein Text, dessen Bedeutung aus dem Vorhandenen herausgelesen werden kann. Die Unterscheidung zwischen dem Symbol und der Bedeutung, zwischen dem Ausdruck, das heißt dem Handeln und Verhalten von Menschen und dem was ‚dahinter liegt‘, das heißt der Bedeutung dieses Handelns, ist vor allem seit Geertz einer der wichtigsten Bestandteile des ethnologischen Theoriegebäudes.

Allerdings wird durch Kundas Untersuchung deutlich, dass Bedeutung nicht etwas ist, was ein Symbol ‚besitzt‘. Bedeutung wird im Alltag, in der Interaktion zwischen verschiedenen Menschen unterschiedlich zugewiesen und immer wieder neu geschaffen. Dies wird deutlich durch den Fokus von Kundas Arbeit. Er betrachtet wie die Angestellten verschiedener Gehaltsklassen sich auf unterschiedliche Weise mit der ‚Tech Kultur‘ auseinandersetzen. Zudem beleuchtet er die Prozesse, wie diese Kultur geschaffen, propagiert, weitergeleitet, gemanagt, erlebt und gelebt wird. Zwar geht auch Geertz nicht von einem statischen, fixierten System von Bedeutungen aus. Indem er sich vom kognitiven Ansatz abgrenzt und betont, dass Kultur zwischen den Menschen liegt, hebt er den prozessualen Charakter von Kultur hervor. Dennoch liegt bei Geertz der Fokus darauf, das Bedeutungssystem Kultur zu verstehen und zu durchdringen und weniger, die Prozesse, wie Kultur immer wieder unterschiedlich begriffen, neu geschaffen, verwaltet und instrumentalisiert wird, zu betrachten. Aufgrund dieses Fokusses hat Geertz die Tendenz, Kultur als monolithisches, homogenes Ganzes zu betrachten und kann somit der Vielschichtigkeit von Kultur, den verschiedenen Bedeutungszuweisungen der unterschiedlichen Kulturteilnehmer (mit ihren unterschiedlichen Machtpotentialen) und dem ‚Verhandlungscharakter‘ von Kultur nicht ausreichend gerecht werden.

Durch den neuen Blick auf den ethnologischen ‚Forschungsgegenstand‘ schafft Geertz ein neues Selbstverständnis des ethnologischen Arbeitens. Trotz der Grenzen seines Ansatzes<sup>37</sup> hat Geertz entscheidende Impulse in der bis heute anhaltenden ethnologischen Debatte zur Interpretation des menschlichen Verhaltens in seinen unterschiedlichsten Ausprägungen geliefert. Daher ist sein Ansatz auch für ein ‚ethnologisches Verstehen‘ von Prozessen in Organisationen von elementarer Bedeutung.

Wie wir zu Beginn dieses Kapitels bereits erwähnt haben, setzte Anfang der 1960’er innerhalb der Ethnologie zunehmend ein Reflexionsprozess über die ethnologische Tätigkeit ein. Die von Clifford Geertz eingeleitete interpretative Wende führte in zunehmendem Maße zu einer Fokusverlagerung innerhalb der Ethnologie. Der Schwerpunkt einer wachsenden Zahl ethnologischer Publikationen lag nunmehr weniger in der Darstellung ‚primitiver Völker‘ als vielmehr in der Diskussion über den ethnologischen Arbeitsprozess (Berg & Fuchs 1995, S. 14). Diese Selbstreflexion innerhalb des Faches bezog sich auf verschiedene Aspekte und Ebenen des ethnologischen Schaffens. Prozesse der Erkenntnisgewinnung (Stellrecht 1993, S. 35), Vorgänge der Dokumentation und der Vertextlichung und die Konsequenzen des ethnologischen Diskurses wurden beleuchtet und von verschiedenen Perspektiven her reflektiert. Es wurden beispielsweise Fragen danach gestellt welche Rolle die eigenen Kategorien und das eigene Vorwissen für das Verstehen des ‚Anderen‘ spielen oder welche Strategien eingesetzt werden, um dem ethnographischen Schreiben Authentizität beziehungsweise Autorität zu verleihen. Es wurde auch danach gefragt inwiefern der ‚Forschungsgegenstand‘, das ‚Andere‘ im Prozess der Forschung konstruiert oder inwiefern eine Ethnographie die Wirklichkeit des ‚Anderen‘ tatsächlich abbilden kann, beziehungsweise wie die teilnehmend beobachtete Wirklichkeit vertextlicht werden kann und welche Veränderungen, Verzerrungen und Verschiebungen durch den Forschungs- und Schreibprozess entstehen. Zudem wurde darüber reflektiert, inwiefern ethnologisches Wissen, vor allem auch im kolonialen Kontext, instrumentalisiert wurde und wird.

Diese Selbstreflexion in der Ethnologie, die sich nach Berg und Fuchs (1995, S. 75) im Wesentlichen aus der Problematik einer „Wissenschaft des Frem-

---

37 Für eine ausführliche und gute Rezeption der Kritik an Geertz siehe Gratz-Meskini 1992.

den“ ergibt, hat fast so etwas wie eine Modellfunktion für reflexive Momente in anderen Geisteswissenschaften:

Diese Entwicklung ist einerseits Teil einer breiteren Bewegung verstärkter Selbstobjektivierung der Wissenschaft. Zugleich ist ihre Bedeutung nicht auf die Anthropologie oder Ethnologie im engeren Sinne beschränkt, im Gegenteil wird die ethnographische Haltung zum Teil zu fast etwas wie einem Modell für reflexive Bemühungen in anderen Sozialwissenschaften ... die Ethnologie [wird] jetzt weniger wegen ihres fremden Gegenstandes, sondern vor allem wegen ihrer methodischen Einstellung rezipiert. (Berg & Fuchs 1995, S. 15)

Während nun Clifford Geertz aber vor allem über die Neudefinition des ethnologischen Forschungsgegenstandes und die neue Rolle des Ethnologen reflektiert, gibt es Vertreter der ‚Interpretativen Ethnologie‘, die ihren Fokus mehr auf den *Prozess* der ethnologischen Forschung gelegt haben. In Kapitel 4 stellen wir den Ansatz eines jener Ethnologen vor, der in elaborierter, selbstreflexiver Weise über die Abläufe der ethnologischen Forschung und die verschiedenen Rollen, die der Ethnologe dabei einnimmt, nachgedacht hat, Vincent Crapanzano. Mit Crapanzanos Überlegungen kann unserer Ansicht nach eine ethnologisch orientierte Analyse und Diagnose einer Organisation adäquater und besser durchgeführt werden.

## 4 Der Selbstreflexive Ansatz

**Crapanzano (\*1939)**

**„Ironie', Spiel und critical awareness“**

*Es ist die eigentliche Zuordnung der Menschen zueinander, die sich damit ergibt, daß jeder zunächst eine Art Sprachkreis ist, und daß sich diese Sprachkreise berühren und mehr und mehr verschmelzen.*

*Hans-Georg Gadamer*

Im folgenden Kapitel werden die in Bezug auf unsere Fragestellung wichtigsten Momente der ethnologischen Selbstreflexion Crapanzanos näher beleuchtet. Exemplarisch greifen wir dabei sein *Buch Hermes' Dilemma and Hamlet's Desire* von 1992 heraus, da er in dieser Aufsatzsammlung Aspekte reflektiert, die, unseres Erachtens, im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses einen entscheidenden Beitrag liefern können.

Die selbstreflexiven Momente Crapanzanos in Verbindung mit den vorher dargestellten ‚methodischen Einstellungen‘ Malinowskis, Gluckmans und Geertz' bilden mit ihren Weiterführungen den integrierten Forschungsansatz, den wir im letzten Kapitel darlegen und in den Rahmen der Organisationsentwicklung übertragen werden.

Crapanzanos Überlegungen, die in *Hermes' Dilemma and Hamlet's Desire* dargestellt werden, ergeben kein geschlossenes Bild, das ganzheitlich in aufeinanderfolgenden Schritten zusammengefasst werden kann; vielmehr müssen seine Aufsätze als Gedanken im Prozess, als *Essays* im ursprünglichen Sinn des Wortes gelesen werden. Diese Form der Darstellung seiner Gedanken spiegelt auch Crapanzanos Haltung gegenüber der Rolle des Ethnologen, des Forschers in Bezug auf den Erforschten und in Bezug auf den Erkenntnisprozess wider.

The freedom of the essay permits, without sacrificing rigor of thought, a play, an irony, a critical awareness that is for me at the heart of the human sciences. (Crapanzano 1992, S. 2)

Es ist diese Haltung der ‚Ironie‘,<sup>38</sup> des Spiels und der *critical awareness*, die wir in den folgenden Abschnitten versuchen werden herauszuarbeiten, um sie dann im letzten Kapitel zusammen mit den bereits dargestellten Ansätzen für die Organisationsentwicklung fruchtbar zu machen.

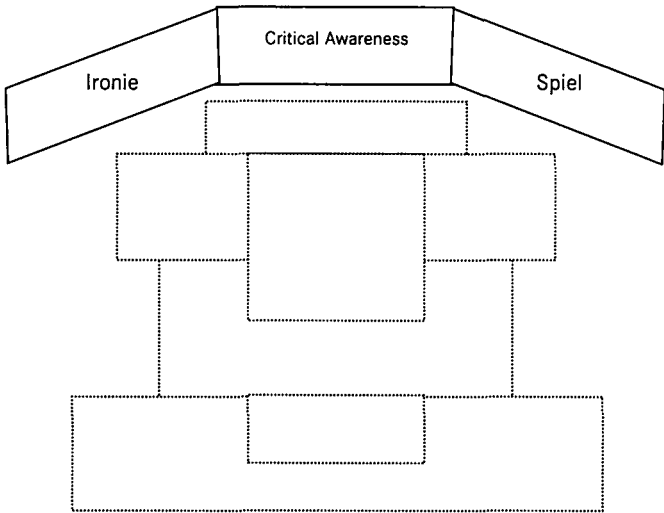


Bild 10: ‚Ironie‘, Spiel, *critical awareness*

Diese drei Haltungen Crapanzanos lassen sich am Besten anhand der Kernthemen seiner Essaysammlung nachvollziehen: dies sind seine ‚ironische‘ Haltung gegenüber den Rollen des arbeitenden Ethnologen, seine ‚spielerische‘ Konzeption von Dialog und Wirklichkeit und seine ‚kritische‘ Reflexion über die eigene Sprache und dem eigenen Vorwissen.

#### 4.1 Reflexion über die Rollen des Anthropologen

Die interpretative Wende in der Ethnologie hat nicht nur eine Neudefinition des ethnologischen ‚Forschungsgegenstandes‘ mit sich gebracht. Es hat sich seit Geertz, wie wir bereits dargestellt haben, auch die Auffassung von der

38 ‚Ironie‘ ist nach Crapanzano als eine ‚innere Haltung‘ zu verstehen, die reflexiv ‚selbstbewusst‘ ist (vgl. hierzu auch White 1991, S. 55).

Rolle des Anthropologen verändert. Er ist nicht mehr der objektive Wissenschaftler, der Tatsachen beobachtet und systematisch dokumentiert; er versteht sich nunmehr als Interpret, der versucht, die Weise, wie andere Menschen ihr eigenes Handeln und das ihrer Mitmenschen auslegen, zu verstehen und dicht zu beschreiben.

Crapanzano geht an diesem Punkt einen Schritt weiter: er hinterfragt nicht nur die klassische Rolle des naturwissenschaftlich orientierten Forschers, das heißt die Möglichkeit einer ‚reinen‘ Erfassung und Abbildung von Tatsachen und definiert diese neu; Crapanzano reflektiert vielmehr die verschiedenen Ebenen ethnologischen Schaffens und arbeitet mehrere Rollen heraus, die ein Anthropologe in diesem Prozess der Erkenntnisgewinnung, der Übermittlung und Vertextlichung seiner Erkenntnisse zu erfüllen hat.

Wie auch bei Geertz ist bei Crapanzano der Anthropologe ein Interpret. Aber im Grunde ist die Interpretation nicht das Ziel ethnologischen Arbeitens sondern nur der Weg. Der Anthropologe ist eigentlich Botschafter. Crapanzano setzt den Anthropologen mit Hermes, dem Botschafter der griechischen Götterwelt gleich. Der Ethnologe bringt eine Botschaft von denen, bei denen er gearbeitet hat, zurück in seine Gesellschaft. Wenn der Anthropologe eine Botschaft übermitteln will, dann kann er sie nicht eins zu eins wiedergeben: zuerst muss er die Botschaft verstanden haben, er muss sie interpretieren, dann muss er sie übersetzen, kontextualisieren und erläutern (Crapanzano 1992, S. 3). Dabei kann er nicht neutral sein. Zwar will er die Botschaft so ‚wahrheitsgetreu‘ wie möglich übermitteln, er hat aber auch seine eigenen Interessen und Bedürfnisse (*desires*) und er will die Autorität und die Macht besitzen, zu überzeugen. Zudem hat er sein eigenes Vorwissen und seine eigenen Vorurteile.

Ethnologen machen sich dieser Tatsache, so Crapanzano, nicht oft genug bewusst und meinen immer wieder, sie könnten ‚reine‘, neutrale Interpretationen und Botschaften liefern. Nach Crapanzano, sollten sich Ethnologen bewusst sein, dass sie nie die ganze ‚Wirklichkeit‘ übermitteln können, sondern dass Prozesse des Erkennens, des Verstehens, Interpretierens, Übersetzens und

Übermitteln ganz eng mit ihrem eigenen Vorwissen,<sup>39</sup> ihren eigenen Bedürfnissen und dem eigenen Idiom verwoben sind. Anders formuliert, nach Crapanzano ist es von großer Wichtigkeit, dass Ethnologen sich über das Dilemma in dem sie stecken – den Zwiespalt zwischen den eigenen Interessen und Bedürfnissen und dem Wunsch, die ‚reine Wirklichkeit‘ zu vermitteln – im Klaren sind, wenn sie gut ethnologisch arbeiten wollen.

In der Auseinandersetzung mit dem ‚Fremden‘, dem Gegenüber im Forschungsprozess, ist der Anthropologe in einem weiteren Dilemma gefangen. Zum einen muss er das Fremde zum ‚Eigenen‘ machen, gleichzeitig muss er aber auch ‚das Fremde‘ als solches erhalten. Diese beiden, sich im Prinzip widersprechenden ‚Ansprüche‘ muss der Ethnologe erfüllen, um seinem ethnologischen Auftrag gerecht zu werden:

The ethnograph is caught in a second paradox. He has to make sense of the foreign. Like Benjamin's translator, he aims at a solution of the problem of foreignness, and like the translator ... he must also communicate the very foreignness that his interpretations deny in their claim to universality. (Crapanzano 1992, S. 44)

Auch hier ist nur durch das Bewusstsein um dieses Dilemma ein konstruktives ethnologisches Schaffen möglich. Durch die Begegnung mit dem ‚Fremden‘ und seinem Wissen um andere Denkweisen erwirbt sich der Ethnologe einen anderen Blickpunkt (*vantage point*). Dieser Blick ermöglicht es dem Ethnologen, der eigenen Gesellschaft die Grenzen ihres Verstehens bewusst zu machen. Durch das Wissen um andere Denkweisen kann der Anthropologe das Wissen der eigenen Gesellschaft in Frage stellen. Er kann durch diesen erweiterten Blick seine Gesellschaft dazu bringen, eine kritische Haltung einzunehmen, Dinge neu zu betrachten und das als ‚Gegeben‘ wahrgenommene in Frage zu stellen (Crapanzano 1992, S. 6). Es gilt daher für den Ethnologen, den Rahmen des ‚normal zu Erwartenden‘ zu sprengen. Er sollte aufrütteln, er sollte durch das Wissen um das ‚Andere‘ den Horizont des ‚Eigenen‘ erweitern:

He must disrupt the prejudices and preunderstandings of his interlocutors and brake the frames in which these prejudices and preunderstandings are held. (Crapanzano 1992, S. 3)

---

39 Hier bezieht sich Crapanzano auf Gadamers Konzeption des „Vorwissens“, dem eine entscheidende Bedeutung im hermeneutischen Verstehensprozess zukommt (Gadamer 1990).

Zentral bei diesen Ausführungen Crapanzanos ist unserer Ansicht nach seine ‚ironisch‘ distanzierte Haltung gegenüber sich selbst und seiner eigenen Gesellschaft. ‚Selbstironisch‘ insofern, als er den Leser in klarer und unerschrockener Weise über seine eigenen *desires* und über die Dilemmata, in denen er als Ethnologe steckt, aufklärt. Diese ‚selbstironische‘ Haltung erhebt Crapanzano sogar zu einer Art Programm, denn er sieht es als seine Aufgabe an, als Ethnologe die *eigene* Gesellschaft in Frage zu stellen. Nur durch die bewusst ‚selbstironisierende‘, distanzierte Haltung gegenüber dem eigenen ‚Selbst‘, dem eigenen Arbeiten und der eigenen Gesellschaft kann ein Ethnologe, nach Crapanzano, die grundlegenden Ansprüche des ethnologischen, ja sogar des allgemein geisteswissenschaftlichen Arbeitens erfüllen.

## 4.2 Dialog und Wirklichkeit

Ein weiteres zentrales Element der ethnologischen Arbeit ist für Crapanzano der Dialog: der Dialog zwischen dem Forscher und dem Erforschten, zwischen dem ‚Selbst‘ des Ethnologen und dem ‚Anderen‘. Es ist diese Form von Begegnung, die, nach Crapanzano, die Grundlage des ethnologischen Wissens bildet.

In der kritischen Auseinandersetzung mit der idealisierenden Verwendung<sup>40</sup> des Begriffes ‚Dialog‘ durch die sogenannten ‚dialogischen Anthropologen‘,<sup>41</sup> beleuchtet Crapanzano näher, was sich in seinem Sinne hinter einem Dialog verbirgt.

Voraussetzung für einen Dialog ist, so Crapanzano, der Unterschied. Aus dem Unterschied und der Bereitschaft zu Verstehen heraus entsteht ein Dialog.

We are always ‚far apart‘, in all sorts of different ways, when we start a conversation or a dialogue. Otherwise there would be no conversation, no dialogue, just a kind of phatic affirmation of a shared view. (Crapanzano 1992, S. 190)

---

40 Idealisierend insofern, als die dialogischen Anthropologen, laut Crapanzano, das konsensstiftende, machtfreie und harmonische Moment des ‚Dialogs‘ hervorheben.

41 Er bezieht sich hier vor allem auf Tedlocks Ansatz der dialogischen vs. der analogischen Anthropologie.



Durch diesen Ausgangspunkt erweitert Crapanzano den Begriff ‚Dialog‘ und betont, dass Dialog nicht nur etwas partnerschaftliches, konsensstiftendes, romantisch-harmonisches darstellt. Er zeigt, dass der übliche Fokus auf das ‚sich verstehen‘ in einem Dialog oft über vorhandene Machtgefälle, Unterschiede und Spannungen zwischen den verschiedenen Dialogpartnern hinwegtäuscht. Crapanzano hebt hervor, dass ein Dialog ein Drama ist, in dem sich ‚das Selbst‘, in der Auseinandersetzung mit ‚dem Anderen‘, konstituiert (Crapanzano 1992, S. 130). Er ist zudem ein Prozess, in dem der Forscher und der Erforschte aus Unterschieden heraus die Basis ihrer Interaktion aushandeln, das heißt, dass sie durch den Dialog ihre geteilte ‚Realität‘ aktiv verhandeln. Diese Konzeption vom ‚Aushandeln‘ der gemeinsamen Wirklichkeit impliziert, dass dieses Interaktionsfeld von Machtverhältnissen geprägt ist (Berg & Fuchs 1995, S. 90).

Aus dieser ausgehandelten Realität, aus diesem dialogischen Drama, in dem das ‚Selbst‘ des Ethnologen wie auch das ‚Selbst‘ seines Gesprächspartners untrennbar miteinander verwoben sind, generiert der Ethnologe sein Wissen und sein Bewusstsein über sein Gegenüber und vor allem auch über sein ‚Selbst‘.

Wichtig bei dieser Argumentation Crapanzanos ist seine spielerische Auseinandersetzung mit seinem Gegenüber, mit dem Erforschten. Das Aushandeln der gemeinsamen Wirklichkeit im Prozess der Forschung, die damit verbundenen ‚Machtkämpfe‘ und die Generierung des ‚Selbst‘ und des ‚Anderen‘ ist für Crapanzano ein Spiel. Dieses Spiel hat zwar etwas Ernstes, etwas dramatisches in sich, aber letztendlich tragen auch Dramen Elemente des Spiels in sich, denn sie gehören der Welt des Theaters an und repräsentieren somit nicht die ‚ernste Wirklichkeit‘. Crapanzanos Argumentation ist an diesem Punkt schwer zu fassen, denn wie bereits an seiner Metaphorik deutlich wird, löst er die Grenzen zwischen Realität und Theater, zwischen Spiel und Ernst, zwischen dem ‚Selbst‘ und dem ‚Anderen‘ auf. Es ist aber genau diese Auflösung, dieses schwer Fassbare, welches das Spielerische an seiner Haltung ausmacht.

### 4.3 Das Selbst, das Andere und die Sprache

Crapanzanos Reflexion über den Dialog geht, wie im vorhergehenden Abschnitt bereits anklingt, mit seinen Überlegungen über das ‚Selbst‘ einher. Das Bewusstsein des Selbst beziehungsweise ‚das Selbst‘ ist, so Crapanzano, nicht einfach vorhanden. Es ist ein ‚festgehaltener Moment‘ (*arrested moment*) in einer ständig sich bewegenden Dialektik zwischen dem ‚Selbst‘ und dem Gegenüber. Das heißt zum einen, dass sich das ‚Selbst‘ erst durch die Begegnung mit ‚dem Anderen‘, beziehungsweise der eigenen möglichen Andersheit konstituiert (Crapanzano 1992, S. 70). Erst in der Interaktion mit dem ‚Anderen‘ entsteht das Bewusstsein des Selbst. Zum anderen bedeutet es, dass das ‚Selbst‘ flexibel und veränderbar ist, dass jedes Gegenüber die Neukonstituierung des Selbst bewirkt, jede Interaktion eine neue Aushandlung der Realität hervorruft. Allerdings ist dieser permanenten dialektischen Bewegung ein Rahmen gesetzt. Die Konstituierung des Selbst und des Anderen hängt im Wesentlichen von unserer Sprache ab, mittels derer wir das ‚Selbst‘ und den ‚Anderen‘ kategorisieren, typologisieren und symbolisieren. Unser Idiom, so Crapanzano, macht aus dem flexiblen ‚Selbst‘ und dem veränderbaren ‚Anderen‘ etwas Statisches, macht sie zu einer Kategorie. Unsere (westliche) „linguistische Ideologie“ (Crapanzano 1992, S. 70), die die kontextabhängige Dimension eines Redeereignisses meist vernachlässigt, versperrt uns die Sicht für den dialektischen Prozess zwischen dem ‚Selbst‘ und dem ‚Anderen‘. Wir sind, so Crapanzano, in unserer Sprache gefangen, sie prägt unsere Wahrnehmung, und daher ist uns auch die transaktionale Basis des ‚Selbst‘ und des ‚Anderen‘ verschleiert. Im Sinne Gadamers argumentiert Crapanzano, dass diese linguistische Ideologie, unsere Sprache, jenes Vorwissen ausmacht, das ein jeder immer schon hat, wenn er mit ‚dem Anderen‘ in Beziehung tritt.

Die *critical awareness* bei diesen Ausführungen Crapanzanos liegt in seinem Wissen um das ‚Gefangensein‘ in der eigenen ‚linguistischen Ideologie‘, in der eigenen Sprache. Durch diese kritische Haltung gegenüber der Macht des eigenen Idioms, des eigenen Vorwissens, löst Crapanzano sich von den Einschränkungen dieser und gewinnt eine Freiheit, die es ihm erlaubt, das ‚Selbst‘, das ‚Andere‘ und die Wirklichkeit als etwas Bewegliches, als etwas

sich im permanenten Fluss Befindendes zu begreifen. Durch seine kritische Haltung eröffnet sich Crapanzano eine Weite des Blickes, die es ihm nach seinem Verständnis erlaubt, den Kern des ethnologischen Arbeitens zu treffen.

*Critical awareness*, Spiel und ‚Ironie‘ sind, so Crapanzano, die Grundlage des ethnologischen Arbeitens. Es ist seine bewusst ‚ironisch‘ distanzierte Betrachtung der eigenen Rollen, des eigenen Schaffens und der eigenen Gesellschaft, seine spielerische Auseinandersetzung mit dem ‚Selbst‘, dem ‚Anderen‘ und der Essenz des Dialogs und seine kritische Reflexion über das eigene Vorwissen, die eigene Sprache, die den dargestellten Ansatz Crapanzanos ausmachen. In unserer Übertragung der ethnologischen Ansätze auf die Organisationsentwicklung werden wir aufzeigen, dass diese elementaren Grundhaltungen auch für den Berater eines Organisationsentwicklungsprozesses sinnvoll ist. Vor allem aber ist es die neue Ebene in der Bewegung zwischen Nähe und Distanz, die sich durch Crapanzanos Ansatz auftut, welche für Organisationsentwickler so wichtig ist.

#### **4.4 Crapanzano zwischen Nähe und Distanz**

‚Crapanzanos Nähe‘ ist nicht die der Empathie, noch ist es die Nähe des Fokusses. ‚Crapanzanos Nähe‘ ist der Dialog, die Interaktion mit dem Gegenüber. ‚Crapanzanos Nähe‘ ist eine Nähe, durch die gemeinsam eine Realität geschaffen wird. Es ist die Nähe, in der das ‚Selbst‘ wie das ‚Anderer‘ unzertrennbar miteinander verwoben sind, weil das ‚Selbst‘ sich erst durch den ‚Anderen‘ konstituiert und des Anderen ‚Selbst‘ gleichermaßen erst durch das ‚Selbst‘ des Gegenübers entsteht. Parallel zu dieser Nähe schwingt bei Crapanzano die Distanz mit. Es ist die Distanz sich selbst gegenüber, die Reflexion über die eigenen Rollen im Prozess der Interaktion. Dieses zu sich selbst ‚Auf-Distanz-gehen-Können‘ und gleichzeitig die Fähigkeit durch den Dialog Nähe aufbauen zu können ist nicht nur unabdingbar für gutes ethnologisches Arbeiten. Es sollte eine der Basiskompetenzen eines Organisationsentwicklungsberaters sein.

## 5 Der Integrierte Ansatz

### *Eine ethnologische Theorie*

#### 5.1 Diel-Khalil und Götz

#### **„Ethnologie und Organisationsentwicklung“**

*... einer Geschichte, die nicht Einschnitt ist, sondern Werden; die kein Spiel von Relationen, sondern innere Dynamik ist; die nicht System, sondern harte Arbeit der Freiheit ist; die nicht Form, sondern unaufhörliche Anstrengung eines sich selbst erneuernden Bewußtseins ist, das versucht, sich seiner selbst bis hin zur Tiefe seiner Bedingungen zu bemächtigen; einer Geschichte, die zugleich lange ununterbrochen Geduld und Lebhaftigkeit einer Bewegung ist, die schließlich alle Grenzen sprengt.*

*Michel Foucault*

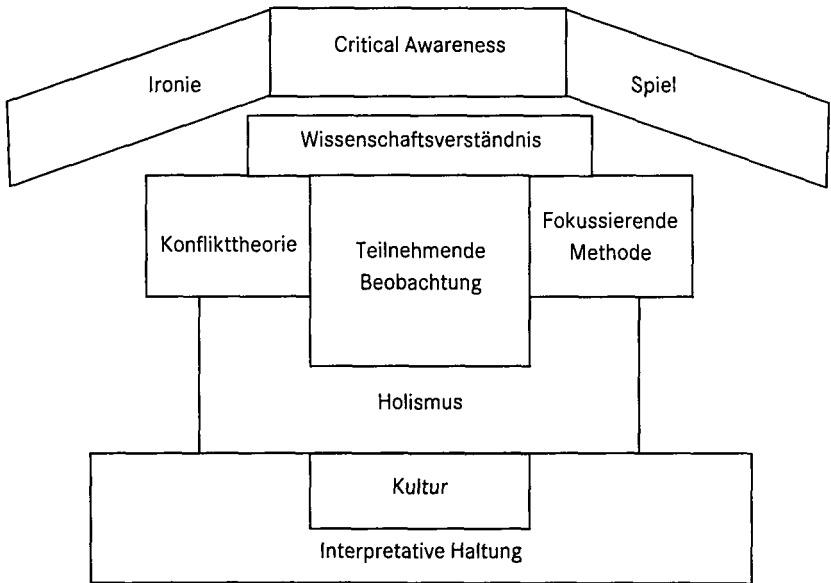
In den vorhergehenden Kapiteln haben wir vier grundlegende Ansätze aus der Ethnologie dargelegt. Dabei haben wir den Schwerpunkt auf die Nähe-Distanz-Problematik gelegt, da diese nicht nur für Ethnologen sondern auch für Organisationsentwickler von elementarer Bedeutung ist. Die vier bereits dargestellten Ansätze bilden die ‚Grundbausteine‘ unseres integrierten Ansatzes:

Der *erste* ‚Baustein‘ ist der *Holismus* mit dem Ausgangspunkt, dass alle Aspekte gesellschaftlichen Lebens zusammenhängen und einzelne Elemente nicht außerhalb ihres Kontextes verstanden werden können sowie die damit verbundene Methode der *Teilnehmenden Beobachtung*.

Den *zweiten* ‚Baustein‘ bildet der *fokussierende Ansatz* mit der Schwerpunktlegung auf den Konflikt in Gesellschaften, der Akzentuierung der Dynamik sozialer Integration und dem Fokus auf den strategischen Kampf um Macht und Status Einzelner. Zu diesem fokussierenden Ansatz gehört die Methode der *situational analysis* und dessen Weiterentwicklung zur *extended case method* und der *Netzwerkanalyse*.

Der *dritte* ‚Baustein‘ ist die *interpretative Sichtweise* auf den ‚Forschungsgegenstand‘ der Ethnologie, die damit einhergehende Veränderung des Verständnisses der Rolle des Forschers und die zentrale Rolle des Konzeptes ‚Bedeutung‘ in Verbindung mit dem Konzept ‚Kultur‘.

Den *vierten* und letzten ‚Baustein‘ bildet die *Haltung des Spiels*, der *critical awareness* und der ‚Ironie‘ und das damit verbundene selbstkritische Moment im ethnologischen Diskurs.



*Bild 11: Der integrierte Ansatz*

Im folgenden Abschnitt werden wir nun die dargestellten Methoden und Ansätze mit ihrer konstruktiven Kritik zu einem integrierten Ansatz zusammenfügen und gleichzeitig in den Rahmen der Organisationsentwicklung platzieren, um sie für Organisationsberater handhabbar zu machen.

### 5.1.1 Ausgangspunkt und Ziel des Ansatzes

Organisationsentwicklungsprojekte werden in der Regel in verschiedene Phasen eingeteilt. Je nach Differenzierungsgrad wird unterschieden zwischen drei bis acht verschiedenen Abschnitten. Allen Einteilungsschemata gemeinsam ist die Phase der Diagnose und Analyse, die Zeitspanne, in der Maßnahmen geplant und Problemlösungsstrategien entwickelt werden und der Zeitraum, in der die Maßnahmen implementiert werden (Becker & Langosch 1986; Gairing 1996; Götz 1999a; Götz 1999b).

Ausgangspunkt unseres Ansatzes ist zunächst einmal, dass es für einen ethnologisch orientierten Organisationsentwickler sinnvoll ist, bei der Analyse und Diagnose die *Kultur*, das heißt das Bedeutungssystem des ‚Klienten‘, als Schwerpunkt der Untersuchung im Auge zu behalten. Denn schließlich sind die Denkenden und Handelnden eines Unternehmens Menschen, und für Menschen ist kein Denken und kein Handeln ohne Bedeutungszuweisung und Sinnzusammenhang möglich. Das heißt, dass auch für Unternehmen ‚Kultur‘ überlebensnotwendig ist. Zudem bedeutet es, dass das Verhalten und die Denkweise von Menschen in Organisationen nur durch das Wissen um deren Kultur verstanden werden kann.

Ziel des integrierten Ansatzes ist es, zum einen die Kultur, das heißt die Bedeutungszusammenhänge, die das menschliche Denken und Handeln in Unternehmen ermöglichen (vgl. ‚Modell für Wirklichkeit‘) und gleichzeitig widerspiegeln (vgl. ‚Modell von Wirklichkeit‘) zu verstehen.<sup>42</sup> Zum anderen geht es bei diesem Ansatz auch darum, die Prinzipien zu durchdringen, durch die die Sinnzusammenhänge in einem Unternehmen immer wieder neu geschaffen, reproduziert, gesteuert, gemanagt und verändert werden. Diese Konzentration auf die Kultur eines Unternehmens und auf dessen Produktion, Steuerung, Reproduktion und Veränderung in der Organisation bringt die *interpretative Sichtweise* auf das Unternehmen mit sich. Es ist dieses ‚interpretative Ver-

---

42 Vergleiche hierzu auch Anthony Giddens Konzept der Dualität von Struktur (Giddens 1997). Für Giddens trägt die ‚Struktur‘ eines sozialen Systems auch genau diese zwei Aspekte mit sich: zum einen bildet die Struktur den Rahmen, der Handeln erst ermöglicht, sie ist also *Medium* (vgl. Modell für Wirklichkeit) des menschlichen Verhaltens. Gleichzeitig ist diese Struktur auch *Resultat* (vgl. Modell von Wirklichkeit) des Verhaltens der Individuen im sozialen System.

ständnis', diese interpretative Herangehensweise in Anlehnung an Geertz, welche die Grundlage unseres integrierten Ansatzes bildet. Erst aus einer solchen interpretativen erkenntnistheoretischen Prämisse heraus, können Problemlösungsstrategien und Interventionsmaßnahmen der Problemlage und der ‚Kultur‘ des Unternehmens entsprechend entwickelt und schließlich implementiert werden.

### **5.1.2 Das ‚Methodenrepertoire‘**

Ein Organisationsentwickler braucht nun aber ein Instrumentarium, welches er einsetzen kann, um das Ziel, die Kultur der Organisation zu verstehen, zu erreichen. Im Folgenden soll zunächst einmal die Methode der Teilnehmenden Beobachtung auf der Basis der interpretativen Sichtweise als grundlegender methodischer Ansatz für die Analyse und Diagnose von Unternehmen fruchtbar gemacht werden.

#### ***Teilnehmende Beobachtung***

Ausgangspunkt der Teilnehmenden Beobachtung ist der holistische Anspruch (vgl. Abschnitt 1.1). Obwohl dieser nie ganz erfüllt werden kann, muss er als Ziel die Analyse- und Diagnosephase des Organisationsentwicklungsprozesses leiten. Denn nur wenn angestrebt wird, alle einzelnen Teilelemente des zu entwickelnden Bereiches bereits in dieser Anfangsphase miteinzubeziehen, kann gewährleistet werden, dass auch eine darauf aufbauende Problemlösungsstrategie und die Implementierung in allen Teilbereichen der Organisation greifen kann.

Um dem Ziel nahe zu kommen, ein holistisches Bild der zu untersuchenden Organisation oder Organisationseinheit zu bekommen ist es sinnvoll, dass der Organisationsentwickler in das Organisationsgeschehen ‚eintaucht‘, dass er am Leben im Unternehmen teilnimmt, sich von der Routine des Arbeitsalltages leiten lässt und mit den Menschen in der Organisation interagiert. Gleichzeitig muss er genaue und detaillierte Beobachtungen durchführen und alle ‚Daten‘ in Form eines ‚Feldtagebuchs‘ systematisch dokumentieren.

Zunächst muss die ‚Organisation des Unternehmens‘ und die ‚Anatomie seiner Kultur‘, das ‚Skelett‘ des Unternehmens ermittelt werden. Der Berater kann sich beispielsweise ein Bild machen über die Außenanlagen, über den Standort des Unternehmens in Relation zur allgemeinen Umgebung, über die Verkehrsmittel, die Parkplätze, die Arbeitswege, die Aufteilung der Büros oder Arbeitsbänke, ihre Einrichtung und über die Raum- und Lichtverhältnisse. Wichtig ist auch, dass er sich Notizen macht über die Medien und Maschinen, die vorhanden sind. Andere Elemente über die er sich informieren sollte sind Hierarchieebenen, Zuständigkeitsbereiche, die Struktur der offiziellen Kommunikationswege und die Formalisierung der Arbeitsabläufe. In Unternehmen sind diese Details zum Teil gut dokumentiert, der Berater kann daher in vielen Fällen auch auf schriftliches Material zurückgreifen.

Im zweiten Schritt, das heißt in Erweiterung zur Untersuchung der ‚formalen Strukturen‘, des ‚Skeletts‘ der Organisation ist es wichtig zu verstehen, wie das ‚Formelle‘ mit alltäglichem Bedeutungsinhalt gefüllt wird. Das ‚Skelett‘ des Unternehmens sollte also mit ‚Fleisch und Blut‘ gefüllt werden. Die Aufgabe des Beraters ist es daher nun, die abstrakten Konstruktionen mit dem alltäglichen Leben der Menschen im Unternehmen in Beziehung zu setzen. Aus systematischen Beobachtungen und der Teilnahme am ‚Alltag der Organisation‘ können die Bedeutungszusammenhänge des Unternehmens erschlossen werden. Das Wissen um diese Bedeutungszusammenhänge ist für den Berater insofern relevant, als diese, wie bereits erwähnt, die Grundlage bilden für jedes menschliche Handeln und Denken.

Schon bei der ‚Sammlung‘ der sogenannten ‚hard facts‘ ist zu beachten, dass diese bereits mit Bedeutung beladen sind. Das heißt, dass wenn man die ‚hard facts‘ erkundet, man oft schon ‚Informationen‘ zu den Bedeutungszusammenhängen bekommt, mit denen sie verknüpft sind. Es ist also wichtig, dass bei der Ermittlung der ‚Organisationsstruktur‘ stets der ‚Geist‘ oder die ‚Kultur‘ des Unternehmens im Mittelpunkt des Interesses eines Beraters stehen sollte. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, in welcher Beziehung die ‚offizielle‘ Unternehmensphilosophie zu der ‚Alltagskultur‘ der Mitarbeiter steht. Bei der Untersuchung der ‚Alltagskultur‘ geht es nicht so sehr darum, die ‚typische‘ Art und Weise, wie die Gesellschaftsmitglieder denken und fühlen zu erfassen.



Sondern es geht vielmehr darum, die Bedeutungszusammenhänge, die hinter den gesellschaftlichen Ausdrucksformen liegen zu verstehen. Dies kann, wie beschrieben, über die Teilnahme und die akribische Beobachtung und Interpretation der gesellschaftlichen Ausdrucksformen erfolgen. Weitere Aspekte können auch durch die diskursanalytische Interpretation von linguistischem Material wie zum Beispiel verschiedene Metaphern, Geschichten, typische Ausdrücke und Abkürzungen oder Slogans beleuchtet werden.

Durch die Teilnehmende Beobachtung werden zudem viele andere Aspekte der ‚Unternehmenskulturen‘ deutlich, so kann zum Beispiel der Umgang mit Macht verdeutlicht werden, es kann untersucht werden, welche Konnotationen der Begriff trägt und in welchen Kontexten sie eingesetzt, mißbraucht, ausgedrückt, verhandelt und legitimiert wird. Es kann zudem beleuchtet werden welche Ängste und Freuden mit dem Leben und Arbeiten in der Organisation verbunden sind. Es kann erfasst werden wie die Geschlechter- und Altersaufteilung ist, wem welche Rollen oder Aufgaben zugeschrieben werden und welche Diskurse mit den verschiedenen Rollenzuweisungen verbunden sind. Zudem kann der Ausdruck und der Umgang mit Konflikten und Harmonie in der Organisation untersucht werden. Es kann beleuchtet werden, wie sich die Einzelnen mit den auftauchenden Spannungen und Streitigkeiten auseinandersetzen und wie sie sich im Rahmen von sich widersprechenden Werten und konfligierenden Interessen bewegen. Ermittelt werden kann gleichzeitig, wie sich diese Konflikte wieder auflösen, oder wie sie umgangen werden, um Harmonie zu erhalten. Zu weiteren Aspekten die untersucht werden können gehören die Existenz von Feind- und Freundschaften oder die Frage nach Gruppenidentitäten und nach ‚in- und outgroup‘ Zuweisungen.

Wichtig bei der Interpretation und der Erschließung der hinter den Ausdrucksformen liegenden Bedeutungszusammenhänge ist, dass man dieses System ‚Kultur‘ nicht als ein monolithisches Ganzes betrachtet, vielmehr muss man auch die Prozesse, in denen die Kultur auferlegt, ausgehandelt, verändert, produziert und reproduziert wird, betrachten.

Im Verlauf der Teilnehmenden Beobachtung dürfen die Grenzen der zu entwickelnden ‚Organisation‘, des ‚Bereichs‘ oder der ‚Abteilung‘ nicht als ‚gegeben‘ gesehen werden. Das heißt, es ist sinnvoll, zunächst einmal alle Fakto-

ren, die die Art, wie Arbeiter und Angestellte arbeiten und sich im Unternehmenskontext verhalten beeinflussen, als Teil des Untersuchungsfelds des Organisationsentwicklers zu betrachten. Da aber eine Teilnehmende Beobachtung bei einem unbegrenzten Feld *de facto* nicht möglich und im Rahmen einer Organisationsentwicklung nicht sinnvoll ist, muss das ‚Diagnosefeld‘ ganz bewusst eingegrenzt, das heißt *delimitiert* werden. Dem bewussten Eingrenzen sollte dabei stets das Wissen begleiten, dass diese Grenzen nicht absolut sind, sondern nur aus pragmatischen Gründen gesetzt worden sind. Sie bleiben so auch immer flexibel, und können je nach Fragestellung und Problemfeld des Organisationentwicklers erweitert werden.

Beim Einsatz der Teilnehmenden Beobachtung als Untersuchungsmethode ist aus der ethnologischen Praxis zu sagen, dass sich aus dem Kontext heraus meist Fokusse ‚von sich aus‘ entwickeln. Themenfelder und Schwerpunkte verdichten sich in der Interaktion zwischen ‚Untersuchenden‘ und ‚Untersuchtem‘. Mit Verdichtung meinen wir, dass diese Felder wiederholt auftauchen, sie ‚begegnen‘ dem Berater bei der Untersuchung immer wieder, sei es durch Beobachtungen, bei Gesprächen oder bei der Teilnahme an verschiedenen Ereignissen. Diese Verdichtungen im Unternehmenskontext geben meist Aufschluss über Problemfelder und Konfliktbereiche in der Organisation oder Organisationseinheit. In einer von uns selbst durchgeführten Unternehmenskulturfor schung (vgl. Götz 1999a, 1999b) wurde zum Beispiel immer wieder von den Mitarbeitern ihr Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten thematisiert: dies drückte sich zum einen über direkte verbale Äußerungen aus, es wurde mehrfach durch ‚Andeutungen‘ vermittelt, zudem wurden große Hoffnungen in einen Führungswechsel gelegt, außerdem äußerte es sich in Gesten und Mimik, die ‚spürbar‘ Resentiments ausdrückten. Durch die genauere Untersuchung dieses Themenfeldes anhand von semistrukturierten Interviews stellte sich dann heraus, dass viele Probleme innerhalb des Bereiches diesem ‚gespannten‘ Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zugeschrieben wurde.

Andere Methoden mit denen das Untersuchungsfeld überschaubar eingegrenzt, das heißt fokussiert werden kann, sind unter anderem der Einsatz der *situational analysis*, der *extended case method* oder der *Netzwerkanalyse* als Untersu-

chungsform. In den folgenden Abschnitten werden nun diese drei Methoden auf den Unternehmenskontext übertragen:

### *Situational Analysis*

Die Analyse einzelner Situationen ist der erste Schritt von dem aus man in einem zweiten Schritt Rückschlüsse auf die Sozialstruktur, Beziehungen, Institutionen und Bedeutungszusammenhänge einer Organisation ziehen kann. Es gibt viele Ereignisse im Organisationsalltag, die sich im Rahmen einer Organisationsdiagnose als guter Anlass bieten, detaillierte Beobachtungen durchzuführen: ein Betriebsausflug oder eine Weihnachtsfeier, Teamsitzungen oder Geburtstagskaffees, Seminare, Workshops, Informationsveranstaltungen, Feste, Produkteinführungen oder Verhandlungen mit Geschäftspartnern und Kunden. Beobachtungspunkte bei solchen Ereignissen könnten zum Beispiel sein: Wer organisiert das Ereignis? Wer nimmt teil? Werden Hierarchien deutlich? Gibt es zum Beispiel Wortführer bei Sitzungen? Wie ist die Sitzordnung? Wie ist die Reihenfolge der Beiträge? Wie gestalten sich die Interaktionen zwischen den Teilnehmern während dieser Ereignisse? Reproduzieren sie den *status quo* oder werden die Regeln des ‚Alltags‘ außer Kraft gesetzt?

Auch sprachliche Aspekte können fokussiert werden: Welche Gesprächsthemen gibt es? Auf welcher Ebene wird diskutiert? Liegt der Schwerpunkt auf fachlichen Argumenten, oder wird ‚politisch‘ verhandelt? Wie werden Argumente aufgebaut? Wie legitimiert? Auf welche Personen wird in der Argumentation verwiesen, wer gilt als ‚Autorität‘? Welche Sprachregister, Metaphern und Ausdrücke werden verwendet? Welche Witze werden erzählt? Welche Anekdoten werden geschildert?

In diesem vom Forscher aus den *passage of events* zeitlich und örtlich abgegrenzten Rahmen können sehr verschiedene Aspekte des sozialen Lebens beobachtet werden (vgl. Abschnitt 2.2). Aus den Beobachtungen heraus können dann wiederum die Bedeutungszusammenhänge, die die ‚Kultur‘ eines Unternehmens ausmachen, ermittelt werden. Aus diesen ‚Daten‘ können dann zwar keine Gesetzmäßigkeiten und Prognosen über den Alltag im Unternehmen erschlossen werden, dennoch kann man aufgrund der detaillierten Untersuchung solcher Ereignisse einen guten Einblick in die interaktionalen Beziehungen und

deren Bedeutung bekommen sowie in die Machtverhältnisse und deren Diskursformen und in die Normen- und Wertvorstellungen einer Organisation. Aus diesen Einblicken können dann Hypothesen gebildet werden, auf denen die weiteren Phasen eines Organisationsentwicklungsprozesses aufgebaut werden können.

### *Extended Case Method*

Die *extended case method* ist eine Technik, die angewendet werden kann, wenn man Entwicklungen beziehungsweise Prozesse des sozialen und kulturellen Wandels fundiert erfassen will. Bei dieser Technik wird eine Serie von Ereignissen über eine gewisse Zeitspanne hinweg genauer untersucht. Wir hatten erwähnt, dass sich im Laufe einer Teilnehmenden Beobachtung in der Zusammenarbeit zwischen dem ‚Untersuchenden‘ und ‚Untersuchtem‘, zwischen Berater und ‚Klient‘ meist Themenfelder verdichten und dass diese Verdichtungen oft auch auf Problembereiche einer Organisation hinweisen. Solche Themenfelder können durch den Einsatz der *extended case method* im Detail untersucht werden. Den Fragestellungen, die sich aus diesen Verdichtungen entwickeln, kann zum Beispiel dadurch nachgegangen werden, dass der Berater zu diesen Themenfeldern über eine gewisse Zeitspanne hinweg detaillierte Beobachtungen macht, Gespräche und Interviews durchführt, indem er schriftliches Material auswertet und die Serie von Ereignissen, die mit dem fokussierten Themenfeld in Verbindung stehen, analysiert und interpretiert.

Andere Anwendungsfelder der *extended case method* im Unternehmenskontext könnten zum Beispiel Untersuchungen zu den Folgen einer Umstrukturierung sein, oder die Auswirkungen des Einsatzes neuer Produktionsmaschinen, die Konsequenzen einer Standortverlagerung oder einer Unternehmensfusion. Andere Untersuchungsfokusse können Veränderungen sein, die sich langsamer vollziehen, die sich Schritt für Schritt durchsetzen bis schließlich die gesamte Kultur einen Wandel durchlaufen hat (vgl. Abschnitt 3.1). Es könnte zum Beispiel untersucht werden welche Auswirkungen die Personalpolitik einer Organisation hat. Dabei können Beobachtungs- und Interpretationspunkte unter anderem sein: Wie gehen Angestellte und Mitarbeiter mit Nachrichten über Personalabbauvorhaben um? Welchen Wertewandel bringt es mit sich, wenn

Schritt für Schritt ältere Mitarbeiter in den Vorruhestand versetzt werden? Welche Konsequenzen auf Machtverhältnisse hat es, wenn immer mehr junge Mitarbeiter in Führungspositionen befördert werden, oder wenn ein Mitarbeiter aus dem eigenen Team zur Führungskraft ernannt wird? Wie wirkt es sich auf den Arbeitsalltag aus, wenn zunehmend finanzielle Mittel gekürzt werden? Welchen Einfluss haben Personalauswahlverfahren und Kriterien auf die Arbeitsethik in der Organisation?

Entscheidend dabei ist, dass der Berater auch bei der *extended case method*, wie bei der *situational analysis*, die Ereignisse stets in den Gesamtkontext stellt, in dem sie gebettet sind. Das heißt der holistische Anspruch muss trotz der Fokussierung durch die *extended case method* im Auge behalten werden.

Durch eine *extended case method* können bei all diesen Fragestellungen soziale und kulturelle Entwicklungen aufgezeigt und bewertet werden, aus denen dann wiederum Hypothesen gebildet und je nach Kontext Interventionsmaßnahmen abgeleitet werden können.

### *Netzwerkanalyse*

Für die Diagnose und Analyse einer Organisation können durch den Einsatz der *Netzwerkanalyse* weitere wichtige Aspekte beleuchtet und dadurch genauer untersucht werden. Während bei der *situational analysis* oder der *extended case method* Ereignisse näher betrachtet werden, liegt der Schwerpunkt einer Netzwerkanalyse auf Personen und deren soziale Beziehungen.

Bei der nun folgenden Übertragung dieser Methode geht es nicht so sehr darum, die einzelnen Schritte, Auflistungstechniken oder Berechnungsformeln zu erörtern. Der Aufwand einer detaillierten, wissenschaftlichen *Netzwerkanalyse* wäre für einen Organisationsberater auch mit Unterstützung von EDV-Berechnungssystemen zu groß, denn die Auflistung aller Transaktionen und die Berechnung der Beziehungsindexe<sup>43</sup> zwischen den Individuen des zu untersuchenden Bereichs, vor allem bei der heutigen Vielfalt an modernen Kommunikationsmedien wie Telefon, Internet, Intranet oder FAX, nimmt sehr viel Zeit

---

43 Vgl. Abschnitt 2.2 Für eine gute Einführung in die ethnologische Netzwerkanalyse siehe Schweizer 1988.

in Anspruch. Zudem muss der Datenschutz berücksichtigt werden. Vielmehr möchten wir die Grundideen der *Netzwerkanalyse* noch einmal aufgreifen und für Organisationsentwickler anwendbar machen.

Fokus einer *Netzwerkanalyse* im Unternehmen sind die Akteure und die Beziehungsgeflechte in der Organisation. Durch diesen Schwerpunkt können zum einen die *Beziehungen*, wie sie ‚im Alltag‘ zwischen den Mitarbeitern, den Teams, den Abteilungen oder den Ressorts *tatsächlich* gelebt werden, erfasst werden und nicht nur, wie sie ablauf- oder strukturbedingt vorgeschrieben sind. Zum anderen kann der Fluss von *Transaktionsinhalten* erschlossen werden.

Durch Beobachtungen, informelle Gespräche oder qualitative Interviews kann zum Beispiel Fragen nachgegangen werden, wie: Wer tritt mit wem zu welchen Anlässen tatsächlich in Kontakt? Wer geht zum Beispiel mit wem und wie oft zum Mittagessen? Wer kocht für wen Kaffee? Wer führt auch privat Kontakte weiter? Wer erzählt den neuesten Klatsch über die Beförderung einer Kollegin oder über die Versetzung eines Mitarbeiters? Durch wen werden Gerüchte über die Entstehung eines neuen Projektes verbreitet und wer weiß Details zu den neuen Plänen?

Auf eher instrumentaler Ebene<sup>44</sup> kann beobachtet werden, wer zum Beispiel oft als Ansprechpartner bei fachlichen Problemen in Anspruch genommen wird oder wie die Verbreitungswege von offiziellen Informationen verlaufen. Es kann beispielsweise gefragt werden an wen Informationsschriften verteilt werden oder wer auf welchen e-mail-Verteilerlisten steht, wer bei welchen Besprechungen mit dabei ist oder bei wem Sitzungen abgehalten werden. Interessant ist auch zu wissen, welcher Akteur viele ‚Außenkontakte‘ pflegt, wer also oft unterwegs ist.

Anhand der daraus gewonnenen Daten werden die ‚Umriss‘ der Netzwerke eines Bereiches ersichtlich. Es können sowohl *Verdichtungen* an den Beziehungsgeflechten erkannt werden, das heißt es wird deutlich, mit welchen ‚Akteuren‘ häufig soziale Beziehungen eingegangen und aufgebaut werden wie

---

44 Vgl. Kapferers Unterscheidung zwischen *instrumental* und *societal* Transaktionen.

auch die *Weite* der sozialen Netzwerke erschlossen werden. Aus diesem ‚Material‘ kann man dann zum Beispiel Schlussfolgerungen über die informellen Machtstrukturen im Bereich ziehen.

Zusätzlich zu dieser Schwerpunktlegung auf die Beziehungsgeflechte kann auch der Fluss von Transaktionsinhalten ermittelt werden. Das heißt es kann zum Beispiel verfolgt werden, wie der ‚Wissenstransfer‘ in Unternehmen abläuft, wer Zugang zu welchen Informationen und in welchem Umfang hat und welche ‚Stationen‘ Kommunikationsinhalte in der Organisation durchlaufen. Dadurch kann bewertet werden wie gut die Informationen durch die Kommunikationsprozesse im Unternehmen verbreitet werden. Oder es kann beobachtet werden wie Entscheidungsprozesse im ‚Alltag‘ ablaufen und welche Personen tatsächlich daran beteiligt sind.

Die Schlüsse aus diesen Beobachtungen, informellen Gesprächen und Interviews können zwar nicht quantitativ erfasst werden, wie wenn man eine detaillierte Netzwerkanalyse durchführen würde, in der alle Transaktionen aufgelistet und Beziehungsindexe berechnet werden. Solche quantitative Zahlen sind jedoch im Rahmen einer Organisationsentwicklung auch nicht relevant, denn im Hinblick auf die doppelte Zielsetzung eines Organisationsentwicklungsprozesses ist es viel wichtiger etwas über die *Qualität* als über die Quantität der Beziehungszusammenhänge im zu entwickelnden Bereich zu wissen.

Anhand der unterschiedlichen ‚Daten‘, die der Berater durch den Einsatz der vorgestellten Analyse- und Diagnosemethoden ‚gewonnen‘ hat kann er Arbeitshypothesen ableiten und Problemlösungsansätze und Interventionsmaßnahmen vorschlagen, die dem sozialen System, der Kultur und dem Kontext der Organisation adäquat sind.

### **5.1.3 Die ethnologische Haltung**

Zusätzlich zu den verschiedenen Methoden, die ein Berater für eine Unternehmensdiagnose zur Verfügung hat, ist aber auch seine Haltung beim Organisationsentwicklungsprozesses von entscheidender Bedeutung. Nicht nur für

Ethnologen, sondern auch für Berater von Organisationsentwicklungsprozessen ist eine Haltung der *critical awareness*, des Spiels und der ‚Ironie‘ sinnvoll.

Organisationsentwickler sollten stets eine bewusst distanzierte, ironische Haltung sich selbst gegenüber einnehmen und im Laufe des gesamten Organisationsentwicklungsprozess über die eigenen Rollen<sup>45</sup> und über die verschiedenen Aspekte und Ebenen der beraterischen Tätigkeit reflektieren.

Er sollte sich zunächst einmal darüber im Klaren sein, inwiefern er in seiner Tätigkeit dadurch beeinflusst wird, dass er sie für einen Auftraggeber und meist gegen Bezahlung durchführt. Ein Bewusstsein, um die eigene Einbindung in ökonomische sowie klientäre und politisch-ideologische Beziehungen bzw. Abhängigkeiten innerhalb des zu entwickelnden Bereiches, ist elementar dafür, dass der Berater sich die notwendige ‚innere‘ Distanz schaffen kann, um effizient arbeiten zu können. Wichtig in diesem Zusammenhang ist zudem, dass er darüber nachdenkt, welche Motivationen (zum Beispiel Selbstbestätigung, Einflussnahme etc.) ihn leiten und gleichzeitig, welche Rollenerwartungen - sei es, dass er beispielsweise als Mediator, Berater, Sündenbock oder ähnliches agieren sollte - an ihn, durch den ‚Klienten‘, herangetragen werden.

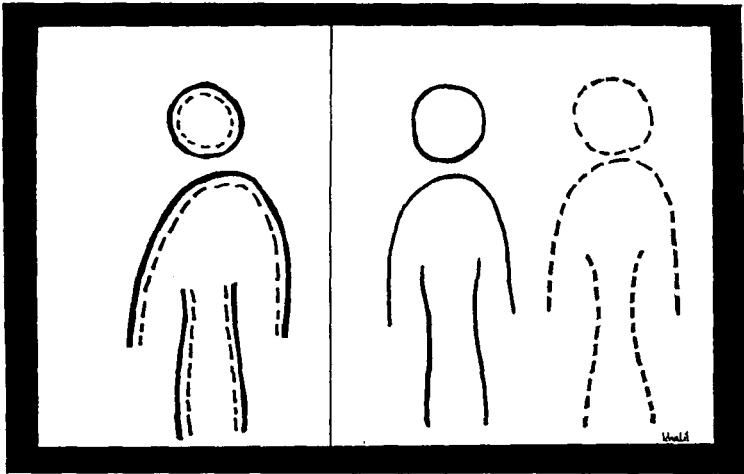


Bild 12: Die selbstdistanzierte, ‚ironische‘ Haltung

<sup>45</sup> Wir verwenden in diesem Kontext bewusst den Plural, denn ein Berater nimmt im Laufe seines Schaffens nicht nur eine, sondern mehrere Rollen ein.



Zudem sollte er sich, soweit wie möglich, seines eigenen Vorwissens, seiner Dilemmata und seiner eigenen *desires* zu jedem Zeitpunkt bewusst sein und er sollte sich vor allem darüber im Klaren sein, an welchen Punkten er in seinem Vorwissen und in seinem ‚linguistischen Idiom‘ gefangen ist.

All diese Aspekte prägen die Wahrnehmung des Organisationsentwicklers. Um daher den größten Erkenntnisgewinn für die Analyse und Diagnose des Unternehmens zu erreichen, ist es wichtig, dass der Berater diese Haltung der ‚Ironie‘ und der *critical awareness* sich selbst gegenüber einnimmt und diese Aspekte in den gesamten Untersuchungsprozess mit einbezieht.

Die *kontinuierliche* Selbstreflexion ist für den Beratungsprozess von elementarer Bedeutung, denn ein Organisationsentwickler agiert stets in sich wandelnden Kontexten in denen die unterschiedlichsten Interessen und Bedürfnisse aufeinandertreffen und sich dadurch verändern. Diese Veränderungen geschehen dabei nicht in Gesamtprozessen, sondern vollziehen sich in kleinen Schritten, zeitlich versetzt und unprognostizierbar. Der Berater interagiert zudem mit Menschen, deren ‚Selbst‘ wie sein eigenes nie statisch ist, sondern dem kontinuierlichen Wandel unterliegt. Nur durch das Bewusstsein um diese Gegebenheiten, durch eine gewisse ‚Ironie‘ sich selbst gegenüber im Rahmen dieser Gegebenheiten und durch die Haltung der *critical awareness* kann ein Prozessberater seiner Aufgabe als Organisationsentwickler gerecht werden und eine diesen sich wandelnden Gegebenheiten gerechte Analyse und Diagnose vom Unternehmen erstellen.

Diese Faktoren, das heißt die verschiedenen Rollenverständnisse und Rollenerwartungen, die Vorverständnisse und Motivationen prägen aber nicht nur die Wahrnehmung des Beraters, und können so, wenn bewusst gemacht, als Quelle von Erkenntnisgewinn gesehen werden. Diese Faktoren beeinflussen zudem den gesamten Interaktionsprozess mit dem ‚Klienten‘ (vgl. Abschnitt 4), das heißt auch die gemeinsamen Problemlösungsstrategien und die Implementierung von Veränderungsprozessen. Im Zusammenhang mit dem Prozesshaften der Begegnung zwischen dem Berater und dem ‚Klienten‘, zwischen dem ‚Selbst‘ und dem ‚Anderen‘ steht daher auch die ‚spielerische‘ Haltung, die der Berater einnehmen sollte, wenn er diesem prozessualen Charakter der Organisationsentwicklung entsprechen will. Es ist die Haltung des Spiels, des Offen-

seins für dieses bewegliche ‚Sein‘ des ‚Anderen‘ und des ‚Selbst‘, die es ihm ermöglicht, die Gelassenheit zu entwickeln, die es bedarf, um Organisationsentwicklungsprozessen den Freiraum zu geben, den sie für ein Gelingen brauchen.

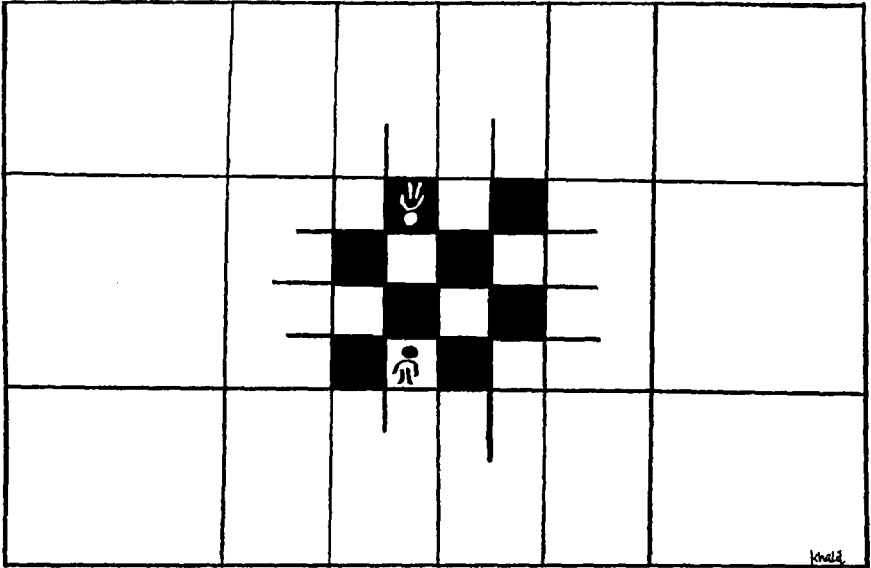


Bild 13: Die Haltung des Spiels

#### 5.1.4 Der Berater zwischen Nähe und Distanz

Wir haben einleitend geschrieben, dass Organisationsentwickler mit einer doppelten Anforderung konfrontiert sind: Zum einen sollten sie die Sicht ihres ‚Klienten‘ einnehmen können. Sie sollten die zu entwickelnde Organisation oder Organisationseinheiten von ‚innen‘, das heißt die Bedeutungszusammenhänge aus Sicht des ‚Klienten‘ verstehen können. Zum anderen sollten sie gleichzeitig die gesamten Organisationsprozesse im Blick behalten, um entsprechende Interventionsmaßnahmen einleiten zu können. Diesen Balanceakt zwischen Nähe und Distanz sollte ein Organisationsberater meistern können, wenn er als Berater erfolgreich sein will.

Im Folgenden werden wir die verschiedenen Aspekte der Nähe und Distanz Thematik aufzeigen und die Art und Weise, in der Ethnologen mit ihr umgehen, auf die beraterische Tätigkeit anwenden. Diese Darstellung der verschiedenen ethnologischen Strategien im Umgang mit Nähe und Distanz soll Organisationsentwicklern Impulse für einen bewussten Umgang mit dieser Problematik liefern.

### *Zwischen dem ‚Eintauchen‘ und der systematischen Beobachtung*

Um eine Organisation oder Organisationseinheit aus ethnologischer Sicht von ‚innen‘ verstehen zu können, ist es sinnvoll wenn der Berater am Alltag seines ‚Klienten‘ teilnimmt und darin ‚eintaucht‘. Er sollte sich durch das Geschehen im zu entwickelnden Bereich leiten lassen und darf nicht mit vorgefertigten Schemata an den Entwicklungsprozess herantreten. Nach dem ‚Eintauchen‘ ist es allerdings wichtig, dass sich der Berater wieder distanzieren kann. Dies kann er, indem er die Beobachterrolle einnimmt und das Geschehen im zu entwickelnden Bereich systematisch aus der Distanz betrachtet. Dabei kann er zwar nicht den Anspruch erheben die ‚objektive Wirklichkeit‘ (vgl. Abschnitt 3.1) erfassen zu können. Indem er sich jedoch an eine Systematik hält und sich beispielsweise an den Punkten orientiert, die wir unter Punkt 5.2 erörtert haben, kann er eine fundierte Analyse und Diagnose des zu entwickelnden Bereiches durchführen. Diese Bewegung des Beraters zwischen der Nähe des ‚Eintauchens‘ und der Distanzierung durch eine systematische Beobachtung ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Organisationsentwicklungsprozesses.

### *Zwischen der Fokussierung und der Generalisierung*

Eine zweite Strategie, mit der Nähe-Distanz-Problematik umzugehen stellt der Fokussierungs- in Verbindung mit dem Generalisierungsprozess dar. Einerseits ist es wichtig, partikularistisch vorzugehen, einzelne Individuen und Situationen im Detail zu betrachten und sie zu verstehen. Andererseits gilt es nach Regelmäßigkeiten zu suchen, nach Prinzipien, die Handeln ‚im Allgemeinen‘ prägen. Für einen Organisationsentwickler heißt dies, dass es zunächst einmal sinnvoll ist, seinen ‚Klienten‘ fokussiert zu betrachten, dass er stark auf die

Eigenheiten ‚des jeweiligen Falles‘ eingehen sollte. Zudem bedeutet es, dass er, wenn relevant, auch für ihn scheinbar *kleine* Einzelheiten und Details mit in Betracht ziehen sollte, wenn sie aus der Sicht des ‚Klienten‘ wichtig sind. Zu dieser Fokussierung gehört dann im zweiten Schritt die Fähigkeit, die Details in der Organisation oder die Eigenheiten der Individuen im Unternehmen in den übergeordneten Gesamtkontext zu stellen, um die zugrundeliegenden Prinzipien ermitteln zu können. Diese Prinzipien können zwar nicht mehr als Gesetzmäßigkeiten gesehen werden, anhand derer Prognosen gemacht werden können (vgl. Kapitel 3), dennoch können gewisse Regelmäßigkeiten ermittelt werden, anhand derer Tendenzen herausgearbeitet werden können. Aus diesen Tendenzaussagen können dann wiederum Hypothesen gebildet werden, auf die Problemlösungsstrategien und Interventionsmaßnahmen aufgebaut werden können.

Dieses Pendeln zwischen den beiden Momenten der Fokussierung und der Distanznahme kann dem Berater helfen, der doppelten Anforderung einer Organisationsentwicklung zu entsprechen.

### *Zwischen Dialog und Selbstreflexion*

Der dritte Aspekt der Nähe-und-Distanz-Problematik zeigt sich in der Bewegung zwischen Dialog und Selbstreflexion. Die Nähe kann man durch den Dialog herstellen, durch die Interaktion mit dem Gegenüber. Die Distanz sollte man sich selbst gegenüber herstellen. Diese Fähigkeit mit ‚dem Anderen‘ in einen Dialog zu treten, Nähe aufzubauen und gleichzeitig sich selbst gegenüber auf Distanz zu gehen und über die eigenen Motivationen, Verstrickungen und das eigene Vorwissen nachzudenken, das heißt sich selbst zu reflektieren ist für Organisationsentwickler von großer Wichtigkeit, wenn sie ihren ‚Klienten‘ verstehen und den Prozess erfolgreich begleiten wollen.

In den vorhergehenden Abschnitten war es uns wichtig, die verschiedenen Aspekte der Nähe-und-Distanz-Problematik darzulegen und die Art und Weise, in der Ethnologen mit ihr umgehen, auf Berater zu übertragen. Diese Darstellung sollte Beratern Impulse liefern für den bewussten Umgang mit Nähe und Distanz zu ihren ‚Klienten‘. Nur der bewusste Umgang mit Nähe und Distanz

kann dem Berater dazu verhelfen, seine ‚Klienten‘ in ihren Kontext zu verstehen und daraufhin entsprechende Interventionen einzuleiten.

### *Ein Praxisbeispiel*

## **5.2 „Begleitung von Integrationsprozessen“**

Im folgenden Abschnitt wollen wir, anhand der Praxis von Integrationsprozessen in Unternehmen, beispielhaft aufzeigen, wie der ethnologische Werkzeugkasten im Konkreten angewendet werden und wie man mit Hilfe der dargestellten Ansätze Interventionsstrategien entwickeln kann.

Im Kontext der Globalisierung weltweiter Wirtschaftsbeziehungen scheint nicht nur der Aufbau von *joint ventures* eine immer häufiger eingesetzte Unternehmensstrategie zu werden, auch Unternehmensfusionen und Firmenübernahmen weltweit stehen zunehmend an der Tagesordnung zahlreicher mittelständischer und Großunternehmen.

Integrationsprozesse, die mit solchen Maßnahmen verbunden sind, können aus unserer Sicht nur dann erfolgreich verlaufen, wenn sich die eingeleiteten Veränderungen nicht nur auf die strukturelle Ebene beschränken, sondern wenn auch kulturelle Aspekte mit einbezogen werden; um so mehr, wenn die Integration nicht nur die Zusammenführung mehrerer ‚Unternehmenskulturen‘ bedeutet, sondern auch die verschiedener ‚Länderkulturen‘.

### **5.2.1 Diagnose**

Bevor nun gefragt werden kann, wie ein ganzheitlicher, das heißt sowohl struktureller wie auch kultureller Integrationsprozess strategisch gesehen am Besten vollzogen werden kann, muss zunächst einmal eine Diagnose erstellt werden. In diesem Fall müsste also zum Beispiel als erstes untersucht werden, wie groß der Abstand zwischen den, vereinfacht gesagt, zwei ‚ursprünglichen‘ sozio-kulturellen Komplexen ist - sei es der Abstand zwischen den zwei fusionierenden Unternehmen, den Partnern eines *joint ventures* oder zwischen dem

Übernehmenden und dem zu übernehmenden Unternehmen - und auf welchen Ebenen dieser Abstand besteht.

### **5.2.2 Kontexterfassung**

Um diesen Abstand ‚messen‘ zu können, müssen zunächst die verschiedenen ‚Unternehmenskulturen‘ und als deren Hintergrund die jeweiligen größeren Kontexte erfasst werden. Dabei ist zu beachten dabei ist, dass sich die ‚Kulturen‘ nicht nur zwischen dem einem und dem anderen Unternehmen unterscheiden, sondern dass sie auch je nach Team, Abteilung, Bereich, Ressort und Tochtergesellschaft, je nach Land und Region unterschiedlich sind. Dieses ‚Erfassen‘ der ‚Unternehmenskulturen‘ ist deswegen elementar, weil ‚Kultur‘, wie bereits erläutert, als System von Bedeutungszusammenhängen überhaupt erst das Denken und Handeln im Unternehmen ermöglicht und gezielte Veränderungen nur von diesem Punkt aus eingeleitet werden können. In Ergänzung zu diesem ‚Erfassen‘ der Unternehmenskulturen müssen auch die Prinzipien durchdrungen werden, durch die diese ‚Kulturen‘ immer wieder neu geschaffen, reproduziert, gesteuert, gemanagt und verändert werden. Erst aus dieser Basis heraus können konkrete Interventionsmaßnahmen zur Förderung des Integrationsprozesses entwickelt werden.

Wie sehen nun aber zum Einen die dargestellten Untersuchungsmethoden in der Praxis aus, das heißt wie ‚erfasst‘ man die Kulturen der zu integrierenden Unternehmen? Und wie können zum Anderen diese ‚Kulturen‘ gezielt verändert, das heißt einander angepasst werden, damit der Integrationsprozess erfolgreich verläuft und sich die Strategie der Fusion, des *joint ventures* oder der Firmenübernahme als die ‚Richtige‘ erweist?

### **5.2.3 Untersuchungsmethoden**

Der Einsatz der Teilnehmenden Beobachtung zur Begleitung eines Integrationsprozess würde zunächst einmal bedeuten, dass der Organisationsentwickler in den Alltag der verschiedenen Organisationen ‚eintaucht‘ und am Leben in diesen zu entwickelnden Bereichen teilnimmt. Er oder sie sollte sich von der

Routine der unterschiedlichen ‚Arbeitsalltage‘ leiten lassen und mit den Menschen in den zu integrierenden Bereichen interagieren. Durch dieses Vorgehen kann er nicht nur die ‚Oberfläche‘, das heißt das was die Leute sagen, was sie tun erfassen - dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn man sich allein auf standardisierte Fragebögen verlassen würde -, sondern er sieht auch, was sie tatsächlich tun, das heißt wie die kulturelle ‚Praxis‘ aussieht. Bei diesem ‚Dabei-sein‘, dem ‚Eintauchen‘ sollte stets darauf geachtet werden, dass das Gleichgewicht zwischen der Nähe und der Distanz zum ‚Klienten‘ beibehalten wird und dass der Berater auch gegenüber sein ‚Selbst‘ immer wieder eine ‚innere‘ Distanz schafft.

Nun ist bei einer Analyse und Diagnose nicht nur die Methode wichtig, ein Berater muss auch wissen worauf er, bezogen auf seinen Auftrag, zu achten hat. Er sollte im Idealfall, unserem Ansatz nach ‚Verdichtungen‘, die meist klare Hinweise über die Problemfelder einer Organisation liefern, durch die Interaktion mit den Menschen in den Bereichen ‚einfach‘ entstehen lassen. Allerdings ist ein solcher Verdichtungsprozess meist relativ zeitaufwendig, so dass auch Fokusse bereits im Vorfeld gesetzt werden können; gesetzt den Fall, dass *bewusst* mit diesen Fokussen umgegangen wird.

#### **5.2.4 Beachtung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden**

Im Zuge eines Integrationsprozesses und im Hinblick auf eine ‚kulturelle Anpassung‘ in diesem Kontext wäre zum Beispiel ein denkbarer Fokus darauf zu achten, welche Werte, Ziele und Ambitionen die Menschen in den zu integrierenden Bereichen teilen und an welchen Punkten sie sich voneinander unterscheiden. Die Diagnose und Analyse dieser Werte, Ziele und Ambitionen als Teil der Bedeutungssysteme der jeweiligen Organisationen führt zu der Erkenntnis, welche gemeinsamen beziehungsweise welche unterschiedlichen Vorgehensweisen, die Mitarbeiter der verschiedenen Bereiche bevorzugen, wenn sie bestimmte Aufgaben zu erledigen haben. Durch diesen Fokus und durch den Einsatz der Teilnehmenden Beobachtung werden also die Handlungsspielräume der Menschen in den verschiedenen, am Integrationsprozess beteiligten Organisationen, erfasst.

Wir haben uns nun nicht nur gefragt, wie man die ‚Kulturen‘ eines Unternehmens erfassen kann, sondern auch wie diese ‚Kulturen‘ gezielt verändert, das heißt einander angepasst werden können.

### **5.2.5 Beachtung des Prozessansatzes zur Kultur**

Fest steht, dass kulturelle Anpassungen keine Prozesse sind, die ‚schnell mal von oben‘ verordnet werden können. Kultur ist zwar ständig am sich verändern, am ausgehandelt, produziert und reproduziert werden und es kann auch der Versuch unternommen werden, Werte und Normen beziehungsweise Bedeutungssysteme von außen gezielt zu steuern und ‚einzusetzen‘. Es hat sich jedoch gezeigt, dass dabei kulturelle Veränderung ihre eigenen Wege geht, ihrer eigenen Dynamik und nicht ‚linienreu‘ den Weg der ‚Steuerung‘ folgt, so heftig die Kontrolle auch sein mag. Der Umgang mit Kultur ist immer - auch in Unternehmen - ein aktiver Vorgang, und Mitarbeiter verarbeiten das ‚neue‘ immer im Kontext ihres jeweiligen Hintergrunds, ihrer jeweiligen Wertesysteme.

An genau diesem Punkt, des aktiven Umgangs mit Kultur und die Einbindung der kulturellen Veränderung an Gegebenen, sehen wir einen Anknüpfungspunkt zur gezielten Veränderung. Das heißt konkret, dass für jeden einzelnen Bereich, wenn nicht sogar für jedes einzelne Team eine ‚speziell‘ zugeschnittene Implementierungsstrategie entwickelt werden muss.

Ist es nun zum Beispiel vorgesehen, einen Integrationsprozess dadurch zu vollziehen, das eine ‚neue‘ Unternehmensphilosophie mit einem bestimmten *Set* an vorherbestimmten Werten wie zum Beispiel ‚Innovation‘, ‚Professionalität‘, ‚Schnelligkeit‘, ‚Profitabilität‘ und ‚Teamgeist‘ implementiert werden soll, so müsste ein ethnologisch orientierter Organisationsentwickler, der diesen Prozess begleitet, zunächst einmal in Teilnehmender Beobachtung untersuchen, wie diese Werte von den Mitarbeitern in den verschiedenen Bereichen unterschiedlich und auch gleich verstanden werden.

Es wird dabei nicht nur deutlich was die Mitarbeiter zu diesen Konzepten zu sagen haben, es wird durch den Einsatz der Teilnehmenden Beobachtung auch



deutlich, wie diese Werte tatsächlich gelebt oder eben ‚noch nicht‘ gelebt werden.

### **5.2.6 Veränderte Foki**

In Bezug auf ‚Teamgeist‘ sollte zum Beispiel nicht nur ermittelt werden, was die Einzelnen unter ‚Teamgeist‘ verstehen (und man wird erstaunt sein, wie unterschiedlich ‚Teamgeist‘ bereits auf dieser ‚verbalen‘ Ebene verstanden wird), sondern auch wie das gemeinsame Arbeiten in Teams, in Projektgruppen oder in informellen Arbeitskreisen tatsächlich vonstatten geht, wie sich die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern untereinander und mit den Führungskräften gestaltet. Oder in Bezug auf ‚Schnelligkeit‘, wäre wichtig nicht nur zu erfassen, welche Erwartungen und welche Zeit- und Qualitätsvorstellungen hinter welchen Abmachungen stehen, es kristallisiert sich bei dieser Methode sogar heraus, wie mit Zeit und Qualität im Unternehmen in der täglichen Praxis umgegangen wird.

Bezogen auf den Wert ‚Innovation‘ könnte zum Beispiel erkundet werden, wie mit den innovativen Kräften in der Organisation umgegangen wird: Wie beispielsweise ‚neue‘ Mitarbeiter eingeführt und integriert werden, ob Impulse, die durch die ‚neue Sichtweise‘ dieser Mitarbeiter willkommen sind und ob sie überhaupt geäußert werden, ob die neuen Impulse in das ‚Bestehende‘ integriert werden oder ob sie im Getriebe der operativen Arbeit versanden. Zu beachten ist auch, inwiefern einzelne Personen, die vielleicht ‚anders‘ sind und nicht nach dem ‚gängigen‘ Schema funktionieren zu ‚Außenseitern‘ gemacht werden und welche Handlungsweisen damit verbunden sind. Es müsste zudem untersucht werden, wieviel Spielräume im Unternehmen bestehen, um losgelöst vom operativen Geschäft neue Ideen zu entwickeln und zu implementieren. Schließlich sollte beleuchtet werden, was von wem als ‚Innovation‘ angenommen wird, welche ‚Innovationen‘ sich durchsetzten und warum und inwiefern bei solchen Entscheidungen auch der Kampf um Machtpositionen eine Rolle spielen.

### 5.2.7 Veränderte Fragestellungen

Vor allem sehr hilfreich bei der begleitenden Untersuchung eines Integrationsprozesses ist der Einsatz der *extended case method*. Bei der *extended case method* sollte in unserem Fall beispielsweise den Fragen nachgegangen werden wie: Wie wird mit diesen Zeiten des Übergangs, die mit Fusionen, Firmenübernahmen oder Standortverlagerungen verbunden sind, in den jeweiligen Bereichen umgegangen? Werden sie zum Beispiel durch Übergangsriten markiert? Wird das ‚Alte‘ symbolisch verabschiedet, das ‚Neue‘ bewusst eingeleitet? Wie wird mit den Veränderungen umgegangen, wie werden sie angenommen? Was lösen die Veränderungsmaßnahmen bei den Menschen in den verschiedenen Ressorts aus? Was bedeuten sie für die Mitarbeiter, für die Führungskräfte? Ist es für sie „wieder eine ‚neue‘ Masche von oben“? Oder sind ihnen die Gründe für solche Veränderungen einleuchtend? Welche Konnotationen werden mit solchen Maßnahmen verbunden? Inwiefern wird das ‚Fremde‘, das mit dem drastischen Wandel verbunden ist, als Bedrohung empfunden? Inwiefern als Chance? Inwiefern bleiben Energien durch die Ängste gebunden, inwiefern werden Energien durch den Wandel frei? Spielen mit den Ängsten auch ‚kulturelle‘ Stereotypen eine Rolle? Inwiefern werden die Potentiale dieses Zustands des ‚weder noch‘ und gleichzeitig ‚sowohl als auch‘ überhaupt genutzt? Was bleibt bei all den Veränderungen gleich? Was verfestigt sich?

Durch die *extended case method* können bei all diesen Fragestellungen soziale und kulturelle Entwicklungen aufgezeigt und bewertet werden, und wie wir bereits erwähnten, kann abgeglichen werden, inwiefern sich das Bedeutungssystem an die Umstrukturierungen bereits angeglichen hat, inwiefern sich Bedeutungszusammenhänge der Mitarbeiter einander angeglichen haben, inwiefern sie mit der offiziellen Unternehmensphilosophie übereinstimmen und an welchen Punkten und an welchen Ebenen Differenzen zu erkennen sind. Aus diesen Erkenntnissen können dann wiederum Hypothesen gebildet und je nach Kontext Interventionsmaßnahmen entwickelt werden.

Implementierungsstrategien dürfen also nicht ‚von oben‘ für alle bestimmt werden - sei es durch weitere Umstrukturierungen, der Einsetzung von ‚neuen‘ Zeiterfassungssystemen oder ähnlichem -, sie muss durch alle Ebenen von allen mitgetragen und entwickelt werden und sie muss vor allem am bestehenden

Bedeutungssystem des jeweiligen Bereiches oder Teams angeknüpft werden. Nur dann kann gewährleistet werden, dass Strategien zur Förderung von Veränderungsprozessen den jeweiligen Team-, Abteilungs-, Ressort-, Bereichs- oder Gesellschaftskulturen entspricht und erst dann kann eine kulturelle Veränderung wirklich greifen.

### **5.2.8 Ein Fall**

Im Folgenden möchten wir diesen Punkt nochmals konkreter verdeutlichen. Im Bereich, den wir in der vorher bereits erwähnten Unternehmenskulturfor- schung untersucht hatten, standen vor drei Jahren die Werte ‚Freiheit‘, ‚Inno- vationsbereitschaft‘, ‚Kreativität‘, und ‚Offenheit‘ ganz hoch auf der ‚Wertes- kala‘. In einem der Teams war der Wert ‚Teamgeist‘ stark ausgeprägt. Auch zeigte sich damals schon die Tendenz, dass sich die Werte ‚Kundenorientie- rung‘ und ‚Optimierung der Wirtschaftlichkeit‘ innerhalb der Wertehierarchie des ganzen Bereiches nach oben verlagerten. Aktuelle Daten zeigen, daß sich dieser Trend bis heute fortgesetzt hat. Es fragt sich nun, wie sich die Werte ‚Innovation‘, ‚Professionalität‘, ‚Schnelligkeit‘, ‚Teamgeist‘, ‚Leistung‘, ‚Pro- fitabilität‘, ‚Offenheit‘, ‚Verantwortung‘, und ‚Agilität‘, im Zuge eines *value based managements* darin einfügen.

Die Implementierung der Werte ‚Profitabilität‘, ‚Offenheit‘ und ‚Teamgeist‘ hätte damals kein Problem dargestellt, die Werte waren im Bereich sowieso schon sehr hoch angesiedelt, und die Bedingungen waren auch so, dass sich diese Werte immer wieder reproduziert haben. Zu dem wurden diese Werte von den meisten Teams, unserer Untersuchung nach, tatsächlich auch ‚gelebt‘. Diese ‚neuen‘ Werte in diesem Kontext zu implementieren, hätte eher eine Be- stärkung von Vorhandenem, als eine ‚Einführung‘ von Neuem bedeutet. Das heißt, dass man sich hätte auf diese vorhandenen Werte berufen können und die Strukturen weiterbehalten können, die zur Reproduktion dieser Werte bei- getragen haben. Das Team, das wir vorhin bereits erwähnten hatten, welches ‚Teamgeist‘ sehr hoch eingeschätzt hatte, hatte zum Beispiel für sich schon Maßnahmen (Traditionen) entwickelt, die diesen Teamgeist ausdrückten und förderten. Das Team verbrachte einmal im Jahr (am Ende des Jahres) ein Ar-

beitswochenende, in dem es eine Bilanz des vorhergehenden Jahres gezogen und sich auf das nächste Jahr vorbereitet hatte. Jede Woche hatten die Mitarbeiter einen ‚Jour-Fix‘, in dem Geschäftliches besprochen wurde und auch mal informelle Gespräche stattfanden. Über neue Mitarbeiter durfte das gesamte Team gemeinsam entscheiden, es wurde gemeinsam Mittagessen und man kaufte sich für die Teamküche sogar gemeinsam einen Mikrowellenherd. Diesem Team nun zu sagen: ‚Teamwork‘ als Wert müsse implementiert werden, wäre auf fruchtbarem Boden gedüngt gewesen.

Mit dem Konzept ‚Schnelligkeit‘ wäre es jedoch eine andere Sache gewesen. In dem Kontext von damals, hätte dieser Wert ‚neu‘ eingeführt werden müssen. Dafür hätte im Bereich selbst ermittelt werden müssen, für wie sinnvoll die Mitarbeiter den Wert ‚Schnelligkeit‘ in einem Bildungsbereich erachtet hätten und welche Arbeitsvorgänge in der Umsetzung schneller hätten vollzogen werden können, welchen Vorteil ‚Schnelligkeit‘ für die Bildungsarbeit bringen würde und was überhaupt ‚Schnelligkeit‘ in der Erfüllung von Bildungsaufgaben bedeutet. Auf dem Wissen aufbauend, hätte dann eine konkrete Einführungsstrategie für den Wert ‚Schnelligkeit‘ entwickelt werden können.

Aus ethnologischer Sicht gesehen können also nur dann die ‚Kulturen‘ der an einem Integrationsprozess beteiligten Unternehmen gezielt verändert werden, wenn die Veränderungsmaßnahmen am den vorhandenen Bedeutungssystemen anschließen und die ‚Kulturteilnehmer‘ in ihrem aktiven und kreativen Umgang mit ‚Kultur‘ ernstgenommen und respektiert werden.



## Guidelines

### Was die Ethnologie der Organisationsentwicklung raten würde:

*Achten Sie in Bezug auf Ihre Person darauf ...*

... dass Sie das Gleichgewicht zwischen der Nähe und der Distanz zu Ihrem ‚Klienten‘ halten

... dass Sie bereit sind, *sich* während des gesamten Prozesses mitzureflektieren

*Achten Sie in Bezug auf die Diagnose darauf...*

...dass Sie die Diagnose ganzheitlich angehen und einzelne Problemfelder nicht aus ihrem Kontext reißen

... dass Sie sich bei der Diagnose von den Gegebenheiten des Bereiches leiten lassen und nicht mit vorgefertigten Modellen an die Sache herantreten

*Achten Sie in Bezug auf die Intervention darauf...*

... das *Sie* bereits Intervention sind und mit ihrem Klienten gemeinsam ihre ‚Realität‘ verhandeln

... dass Sie Interventionsstrategien entwickeln, die an der ‚Kultur‘ des Bereiches anschließen

... dass die ‚Kulturteilnehmer‘ in ihrem aktiven und kreativen Umgang mit Kultur und Veränderungsmaßnahmen ernstgenommen und respektiert werden



## Impulse

### Topographie

Wie sind die Arbeitsplätze und Gänge eingeteilt?

Wer teilt mit wem und wo das Büro?

Wie sind Arbeitsplätze, Gänge, Gebäude und Außenanlagen gestaltet? Welche Plakate, Postkarten und Sprüche hängen an den Wänden?

### Kommunikation

Wer grüßt wen, wann? Wer beteiligt sich in welchem Umfang an welchen Gesprächen?

Über welche Themen wird geredet?

Wann wird viel geredet?

Welche Tabus gelten?

Über welche Themen wird nicht geredet?

Wann wird geschwiegen?

In welchen Sprachregistern wird kommuniziert?

Hat sich eine ‚interne‘ Sprache entwickelt?

### Traditionen

Welche Rituale werden gefeiert?

Mit was beschäftigen sich Mitarbeiter in den Pausen?

Welche Geschichten, Witze, Anekdoten und Mythen werden erzählt?



## **Machtverhältnisse**

Zu wem geht man wenn man eine Frage hat?

Wie ist die Sitzordnung bei Gesprächen? Sitzungen? Veranstaltungen?

Wer wird in Gesprächen zitiert? Wer gilt als ‚Autorität‘?

In welchem Büro sammelt man sich? An welchem Arbeitsplatz?

Wer klagt bei wem über wen? Über was?

Wer bleibt wie lange am Arbeitsplatz?

Wann werden Türen geschlossen? Wann bleiben sie geöffnet? Bei wem bleiben sie geschlossen? Bei wem geöffnet?

Wer gibt wem welche Anweisungen?

Wer sind die ‚Informationsträger‘ im Bereich?

## **Netzwerke**

Wer tritt mit wem in Kontakt? Aus welchem Anlass geschieht dies?

Wer ist viel unterwegs?

Wer schickt die meisten e-mails? Wer bekommt die meiste Post?

Wie werden neue Mitarbeiter im Bereich vorgestellt?

Wer geht mit wem zum Mittagessen? Wer kocht wem Kaffee?

## Ausblick

Unser Ziel war es, ethnologische Ansätze für die Organisationsentwicklung fruchtbar zu machen. Dabei haben wir vor allem auf zwei Aspekte aus der Ethnologie wert gelegt, die uns in Bezug auf die Anforderungen an einen Berater besonders wichtig scheinen. Diese waren zum einen die ethnologische Auseinandersetzung mit der Nähe-Distanz-Problematik und zum anderen methodische Ansätze mit deren Hilfe die Verhaltens- und Denkweisen der Menschen im Unternehmen beschrieben und verstanden werden können.

Mit jeder Eingrenzung von Themenfeldern ist aber auch eine Ausgrenzung verbunden, und so wurden andere Aspekte aus der Ethnologie, die sicherlich auch einen Beitrag für den Unternehmenskontext leisten könnten, durch die Entscheidung für die behandelten Problemfelder im Rahmen dieser Arbeit nicht mitberücksichtigt. Mit diesem Fokus konnte aber eine Grundlage gebildet werden, auf der weitere Untersuchungen aufgebaut werden können.

Abgesehen von der Möglichkeit ethnologische Methoden und die ethnologische Auseinandersetzung mit der Nähe-Distanz-Problematik auf den Unternehmenskontext zu übertragen, können auch forschungsethische Fragen- und Problemstellungen, Konzepte, analytische Begriffe und Theorien aus der Ethnologie zu näheren Betrachtung, zur Erklärung und zur Deutung von Phänomenen in Organisationen von heute eingesetzt werden. Einige Konzepte wie zum Beispiel Macht, Übergangsriten, Klientelismus, Symbolik, Identität, Geschichten und Mythen oder Tauschbeziehungen haben wir bereits angedeutet. Eine wirkliche Anwendung solcher theoretischer Konstrukte ist allerdings nur anhand von konkreten Fallbeispielen und ethnographischem Datenmaterial sinnvoll, da die Verwendung solcher Konzepte vom jeweiligen Kontext abhängig ist.

Ein weiterer Bereich aus dem die Ethnologie einen Beitrag für Organisationen leisten kann, ist ihre Fülle an ethnographischem Material. In der Kulturanthropologie wird seit dem letzten Jahrhundert Grundlagenforschung zu den verschiedensten Bereichen des alltäglichen Lebens der Menschen in den unterschiedlichsten Kulturen auf der ganzen Welt betrieben. Der daraus entstandene Fundus an Wissen kann dem besseren Verständnis der ‚Anderen‘, des ‚Frem-

den' dienen und ist vor allem im heutigen Kontext der sogenannten ‚Globalisierung‘ von elementarer Bedeutung.

Weitere Ausgrenzungen erfolgten durch unsere Schwerpunktlegung auf die *Organisationsentwicklung*. Durch diesen Schwerpunkt konnten wir nicht auf andere Felder und Aspekte eingehen, in denen die eben besprochenen Felder der Ethnologie, die Methoden, Theorien, Konzepte und Inhalte, eingesetzt werden können. Für weitere Untersuchungen zur angewandten Ethnologie im Unternehmenskontext wäre es daher sicherlich auch interessant andere Foki zu setzen.

So könnte zum Beispiel untersucht werden, welchen Beitrag die Ethnologie für das Personalressort leisten kann. Dabei kann betrachtet werden, welche Impulse die Ethnologie für die Auswahl von ‚interkulturell kompetenten‘ Mitarbeitern liefern kann. Ferner kann die Ethnologie Ideen liefern bei der Konzeption von global orientierten Personalentwicklungsstrategien, Weiter- und Bildungsmaßnahmen und der internationalen Führungskräfteförderung.

Ein weiterer Bereich in dem die Ethnologie eingesetzt werden kann ist das Feld der Produktentwicklung. Hier ist es zum Beispiel sinnvoll, ethnologisches Wissen über die Bedeutung von Farbe und Form für Menschen in den unterschiedlichsten Kontexten für neue Designs zur Verfügung zu haben. Ethnographisches Material kann zudem als Basis für neue Produktideen dienen.

Auch bei der Konzeption von Marketingstrategien, der Entwicklung von Werbekampagnen, der Ausweitung von internationalen Vertriebsnetzen oder der Planung von Standortverlagerungen dürfen ‚kulturelle Faktoren‘ nicht außer Acht gelassen werden und hier kann die Ethnologie innovative Beiträge liefern.

Die Ethnologie ist damit eine Wissenschaft, die im heutigen Kontext der fortschreitenden Verflechtung weltweiter Wirtschaftsbeziehungen für zukunftsorientierte Unternehmen von wichtiger Bedeutung ist.

## Literatur

- Akbar, A. & Shore, C. (Eds.). (1995). *The Future of Anthropology: it's Relevance to the Contemporary World*. London: Athlone.
- Arensberg, C. (1978). Theoretical Contributions of Industrial and Developmental Studies. In E. M. Eddy & W. L. Patridge (Eds.), *Applied Anthropology in America* (pp. 49-78). New York: Columbia University Press.
- Aronoff, M. (Ed.). (1976). *Freedom and Constraint. A Memorial Tribute to Max Gluckman*. Assen/Amsterdam: Van Gorcum.
- Aster, R. et al. (Hrsg.). (1989). *Teilnehmende Beobachtung. Werkstattberichte und methodologische Reflexionen*. Frankfurt/New York: Campus.
- Astley, W. & Van de Ven, A. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Barley, S. (1983). Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Becker, H. & Langosch, I. (1986). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis* (2. Auflage). Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Beckhard, R. (1972). *Organisationsentwicklung. Strategien und Modelle*. Baden Baden/Bad Homburg: Gehlen.
- Bennis, W. (1972). *Organisationsentwicklung. Ihr Wesen, ihr Ursprung, ihre Aussichten*. Baden Baden/Bad Homburg: Gehlen.
- Berg, E. & Fuchs, M. (1995). Phänomenologie der Differenz. Reflexionsstufen ethnographischer Repräsentation. In E. Berg & M. Fuchs (Hrsg.), *Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Berg, E. & Fuchs, M. (Hrsg.). (1995). *Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation* (2. Auflage). Frankfurt: Suhrkamp.
- Bleicher, K. (1979). *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*. Stuttgart/New York: Fischer.
- Brandes, U. et al. (Hrsg.). (1988). *Unternehmenskultur und Stammeskultur*. Frankfurt: Georg Büchner Buchhandlung.

- Burgess, R. G. (Ed.). (1988). *Studies in Qualitative Methodology. Conducting Qualitative Research*. Vol. 1. Connecticut: Jai Press.
- Burgess, R. G. (Ed.). (1990). *Studies in Qualitative Methodology. Reflections on Field Experience*. Vol. 2. Connecticut: Jai Press.
- Cassell, J. (1988). The Relationship of Observer to Observed when Studying Up. In R. G. Burgess (Ed.), *Studies in Qualitative Methodology. Conducting Qualitative Research* (pp. 89-108). Vol. 1. Connecticut: Jai Press.
- Chambers, E. (1985). *Applied Anthropology. A Practical Guide*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Chapple, E. D. (1943). Anthropological Engineering. It's Use to Administrators. *Applied Anthropology*, 2 (3), 23-32.
- Colson, E. (1979). Max Gluckman. In D. Sills (Ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences. Biographical Supplement* (pp. 242-246). New York: MacMillan.
- Crapanzano, V. (1977). On the writing of Ethnography. In *Dialectical Anthropology*, 2, 69-73.
- Crapanzano, V. (1980). *Tuhami. Portrait of a Moroccan*. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Crapanzano, V. (1981). *Die Hamadsa. Eine ethnopsychiatrische Untersuchung in Marokko*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Crapanzano, V. (1992). *Hermes' Dilemma and Hamlet's Desire. On the Epistemology of Interpretation*. Cambridge/London: Harvard University Press.
- Cunnison, S. (1982). Manchester Factory Studies, The Social Context, Bureaucratic Organisation, Sexual Divisions and their Influence on Patterns of Accommodation Between Workers and Management. In R. Frankenberg (Ed.), *Custom and Conflict in British Society* (pp. 94-139). Frome/London: Butler & Tanner.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*. Newbury-Park/London: Sage.
- Dammann, R. (1991). *Dialogische Praxis der Feldforschung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Dandridge, T. et al. (Hrsg.). (1980). Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *The Academy of Management Review*, 5 (1), 77-82.
- Davis, N. (1987). Research and Consulting as a business. *NAPA Bulletin*, 4.

- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts/California: Addison Wesley.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.). (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks/London: Sage.
- Devereux, G. (1992). *Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften* (2. Auflage). Frankfurt: Suhrkamp.
- Diamond, S. (Hrsg.). (1980). *Anthropology: Ancestors and Heirs. Studies in Anthropology*. The Hague: Mouton.
- Dierkes, M. (1988). Unternehmenskultur, Leitbilder und Führung. In P. Meyer-Dohm, P. (Hrsg.), *Der Mensch im Unternehmen* (S. 19-47). Bern/Stuttgart: Paul Haupt.
- Dierkes, M. et al. (Hrsg.). (1993). *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt/New York: Campus.
- Doppler, K. (1986). Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe - eine kritische Bestandsaufnahme, Anregungen und Perspektiven. *Organisationsentwicklung*, 5, 1-14.
- Dwyer, K. (1977). On the Dialogic of Fieldwork. *Dialectical Anthropology*, 2, 143-151.
- Ebers, M. (1985). *Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?* Wiesbaden: Gabler.
- Eddy, E. M. & Patridge, W. L. (Eds.). (1978). *Applied Anthropology in America*. New York: Columbia University Press.
- Epstein, A. L. (Ed.). (1967). *The Craft of Social Anthropology*. London: Tavistock.
- Evans-Pritchard, E. E. (1968). Social Anthropology: Past and Present. In R. Manners & D. Kaplan (Eds.), *Theory in Anthropology. A Sourcebook* (pp. 46-53). London: Routledge & Kegan Paul.
- Evans-Pritchard, E. E. (1965). *Theories of Primitive Religion*. Oxford: Oxford University Press.
- Fatzer, G. (Hrsg.). (1993). *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Ein Handbuch. Köln: Ed. Humanistische Psychologie.
- Firth, R. (Ed.). (1968). *Man and Culture. An Evaluation of the Work of Malinowski* (4<sup>th</sup> edition). London: Routledge & Kegan Paul.
- Fischer, H. (Hrsg.). (1985). *Feldforschungen: Berichte zur Einführung in Probleme und Methoden*. Berlin: Reimer.

- Fischer, H. (Hrsg.). (1992). *Ethnologie. Einführung und Überblick* (3. Auflage). Berlin/Hamburg: Reimer.
- Fischer, H.-P. (1997). *Die Kultur der Schwarzen Zahlen. Das Fieldbook der Unternehmenstransformation bei Mercedes-Benz*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Flechtheim, O. K. & Lohman, H.-M. (1991). *Marx zur Einführung* (2. Auflage). Hamburg: Junius.
- Fortes, M. & Evans-Pritchard, E. E. (1958). *African Political Systems* (6<sup>th</sup> edition). London/New York: Oxford University Press.
- Frankenberg, R. (Ed.). (1982). *Custom and Conflict in British Society*. Frome/London: Butler & Tanner.
- Frantz, C. (1972). *The Student Anthropologist's Handbook*. Massachusetts: Schenkman Publishing.
- Friedrichs, J. & Lüdke, H. (1971). *Teilnehmende Beobachtung. Zur Grundlegung einer Sozialwissenschaftlichen Methode empirischer Feldforschung*. Weinheim: Beltz.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (1992). *Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme*. Wien: WUV Universitätsverlag.
- Gadamer, H.-G. (1990). *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik* (6. Auflage). Tübingen: Mohr.
- Gairing, F. (1996). *Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Gamst, F. (1977). An Integrating View of the Underlying Premises of an Industrial Ethnology in the United States and Canada. *Anthropological Quarterly*, 50, 1-8.
- Gamst, F. (1980). Toward a Method of Industrial Ethnology. *Rice University Studies*, 66 (1), 15-42.
- Gamst, F. & Helmers, S. (1991). Die kulturelle Perspektive und die Arbeit: Ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industrieethnologie. *Zeitschrift für Ethnologie*, 116, 25-41.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Geertz, C. (1983). Centers, Kings, and Charisma: Reflections on the Symbolics of Power. In C. Geertz (Ed.), *Local Knowledge. Further Essays in Interpretative Anthropology* (pp. 121-146). New York: Oxford University Press.
- Geertz, C. (1983). *Local Knowledge. Further Essays in Interpretative Anthropology*. New York: Oxford University Press.

- Geertz, C. (1988). *Works and Lives. The Anthropologist as Author*. Stanford: Stanford University Press.
- Geertz, C. (1997). *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kulturelle Systeme* (5. Auflage). Frankfurt: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (3. Auflage). Frankfurt/New York: Campus.
- Giovannini, M. & Rosansky, L. (1990). Anthropology and Management Consulting: Forging a New Alliance. *NAPA Bulletin*, 9.
- Gluckman, M. (1958). The Kingdom of the Zulu of South Afrika. In M. Fortes & E. E. Evans-Pritchard (Eds.), *African Political Systems*. London/New York: Oxford University Press.
- Gluckman, M. (1963). *Order and Rebellion in Tribal Africa*. New York: Free Press.
- Gluckman, M. (1964). *Closed Systems and Open Minds: The Limits of Naivety in Social Anthropology*. Edinburgh/London: Oliver & Boyd.
- Gluckman, M. (1967). Introduction. In A. L. Epstein (Ed.), *The Craft of Social Anthropology* (pp. xi-xx). London: Tavistock.
- Gluckman, M. (1968). The Difficulties, Achievements, and Limitations of Social Anthropology. In R. Manners & D. Kaplan (Eds.), *Theory in Anthropology. A Sourcebook* (pp. 31-45). London: Routledge & Kegan Paul.
- Gluckman, M. (1978). Ritual der Rebellion in Südost-Afrika. In F. Kramer & C. Sigrist (Hrsg.), *Gesellschaften ohne Staat* (S. 197-232). Band 2. Frankfurt: Syndikat.
- Gluckman, M. (1979). *Analysis of a Social Situation in Modern Zululand*. Zambia: Material Resources Centre.
- Gluckman, M. (1991). *Custom and Conflict in Africa*. Oxford: Blackwell.
- Goerke, W. (1981). *Organisationsentwicklung als ganzheitliche Innovationsstrategie*. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Götz, K. (1997). *Management und Weiterbildung. Führen und Lernen in Organisationen*. Baltmannsweiler: Schneider.
- Götz, K. (1998). *Kunden- und unternehmensorientierte Führung und Führungskräfteförderung in der Mercedes-Benz AG* (2. Auflage). München/Mering: Rainer Hampp.
- Götz, K. (Hrsg.). (1999a). *Führungskultur. Die individuelle Perspektive*. (Reihe „Managementkonzepte“, hrsg. von K. Götz, Band 1). München/Mering: Hampp.



- Götz, K. (Hrsg.). (1999b). *Führungskultur. Die organisationale Perspektive*. (Reihe „Managementkonzepte“, hrsg. von K. Götz, Band 2). München/Mering: Hampp.
- Golden Anniversary Special Issue on Industrial Ethnology. *Anthropological Quarterly*, 50.
- Grottian, T. (1993). *Systemtheoretische Ansätze bei Max Gluckman*. Münster/Hamburg.
- Graz-Meskini, K. (1992). *Clifford Geertz im Spiegel der Kritik: Die kritische Auseinandersetzung um Clifford Geertz als ein Beispiel für den Status von Theorie in der gegenwärtigen Anthropologie*. Tübingen (unveröffentlichte Magisterarbeit).
- Gulliver, P. (Ed.). (1978). *Cross-Examinations. Essays in Memory of Max Gluckman*. Leiden: E. J. Brill.
- Hamabata, M. (1990). *Crested Kimono Power and Love in the Japanese Business Family*. Ithaca/London: Cornell University Press.
- Handelman, D. (1976). Some Contributions of Max Gluckman to Anthropological Thought. In M. Aronoff (Ed.), *Freedom and Constraint. A Memorial Tribute to Max Gluckman* (pp. 7-14). Assen/Amsterdam: Van Gorcum.
- Handler, R. (1991). An Interview with Clifford Geertz. *Current Anthropology*, 32 (5), 603-613.
- Hauschild, T. (1988). Unternehmenskultur und „Corporate Identity“ – Diskussionsbeitrag eines Ethnologen. In U. Brandes et al. (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Stammeskultur* (S. 47-55). Frankfurt: Georg Büchner Buchhandlung.
- Hauschild, T. (1987). Feldforschung. In B. Streck (Hrsg.), *Wörterbuch der Ethnologie* (S. 50-53). Köln: DuMont.
- Hauschild, T. (Hrsg.). (1995). *Lebenslust und Fremdenfurcht. Ethnologie im Dritten Reich*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Helmers, S. (1993). *Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern*. Bonn: Holos.
- Hofmann, M. (Hrsg.). (1991). *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Heidelberg: Physica.
- Holzberg, C. & Giovannini, M. (1981). Anthropology and Industry: Reappraisal and New Directions. *Annual Review of Anthropology*, 10, 317-360.
- Horn, D. (1989). Culture and Power in Urban Anthropology. *Dialectical Anthropology*, 13, 189-198.
- Hymes, D. (Ed.). (1972). *Reinventing Anthropology* (3<sup>rd</sup> edition). New York: Pantheon.

- Ivanov, P. (1993). Zu Victor Turners Konzeption von „Liminarität“ und „Communitas“. *Zeitschrift für Ethnologie*, 118, 217-249.
- Jarvie, I. C. (1964). *The Revolution in Anthropology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Jones, M. O. et al. (Eds.). (1989). *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension*. Newbury Park: Sage.
- Kapferer, B. (1972). *Strategy and Transactions in an African Factory. African Workers and Indian Management in a Zambian Town*. Manchester: Manchester University Press.
- Kapferer, B. (1976). Conflict and Process in a Zambian Mine Community. In M. Aronoff (Ed.), *Freedom and Constraint. A Memorial Tribute to Max Gluckman* (pp. 50-82). Assen/Amsterdam: Van Gorcum.
- Kapferer, B. (1987). The Anthropology of Max Gluckman. *Social Analysis*, 22, 3-19.
- Keesing, R. (1974). Theories of Culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-97.
- Kohl, K. H. (1979). *Exotic als Beruf. Zum Begriff der ethnographischen Erfahrung bei B. Malinowski, E. E. Evans-Pritchard und C. Lévi-Strauss*. Wiesbaden: B. Heymann.
- Kohl, K. H. (1987). *Abwehr und Verlangen. Zur Geschichte der Ethnologie*. Frankfurt/New York: Campus.
- Kohl, K. H. (1990). Bronislaw Kaspar Malinowski. In W. Marschall (Hrsg.), *Klassiker der Kulturanthropologie. Von Montaigne bis Margaret Mead* (S. 227-247). München: Beck.
- Kohl, K. H. (1993). *Ethnologie: die Wissenschaft vom kulturell Fremden. Eine Einführung*. München: Beck.
- Kramer, F. & Sigrist, C. (Hrsg.). (1978). *Gesellschaften ohne Staat*. Band 2. Frankfurt: Syndikat.
- Kramer, F. (1986). (Hrsg.). Einleitung des Herausgebers. In B. Malinowski: *Schriften zur Anthropologie* (S. 7-27). Frankfurt: Syndikat.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kuper, A. (1997). *Anthropology and anthropologists. The modern British school* (12<sup>th</sup> edition). London/New York: Routledge.
- Lamnek, S. (1988). *Qualitative Sozialforschung. Methodologie*. Band 1. München/Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24, 539-550.
- Malinowski, B. (1953). *Argonauts of the Western Pacific* (4<sup>th</sup> edition). London: Routledge & Kegan Paul.
- Malinowski, B. (1984). *Argonauten des westlichen Pazifik* (hrsg. von F. Kramer). Frankfurt: Syndikat.
- Malinowski, B. (1985). *Ein Tagebuch im strikten Sinn des Wortes: Neuguinea 1914-1918* (hrsg. von F. Kramer). Frankfurt: Syndikat.
- Malinowski, B. (1986). Zur Rationalisierung von Anthropologie und Administration. In B. Malinowski: *Schriften zur Anthropologie* (hrsg. von F. Kramer) (S. 50-69). Frankfurt: Syndikat.
- Malinowski, B. (1986). Synthetische Darstellung. In B. Malinowski: *Schriften zur Anthropologie* (hrsg. von F. Kramer) (S. 83-103). Frankfurt: Syndikat.
- Manners, R. & Kaplan, D. (Hrsg.). (1968). *Theory in Anthropology. Sourcebook*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Marschall, W. (Hrsg.). (1990). *Klassiker der Kulturanthropologie. Von Montaigne bis Margaret Mead*. München: Beck.
- Meyer-Dohm, P. et al. (Hrsg.). (1988). *Der Mensch im Unternehmen*. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Mitchell, C. (1979). Foreword. In M. Gluckman: *Analysis of a Social Situation in Modern Zululand* (S. vii-viii). Zambia: Material Resources Centre.
- Morrill, C. (1991). Customs of Conflict Management among Corporate Executives. *American Anthropologist*, 93 (1), 871-893.
- Morris, B. (1987). *Anthropological Studies of Religion: an Introductory Text*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moser, H. (1977). *Methoden der Aktionsforschung. Eine Einführung*. München: Kösel.
- Müller, K. (1992). Geschichte der Ethnologie. In H. Fischer (Hrsg.), *Ethnologie. Einführung und Überblick* (S. 23- 56). Berlin/Hamburg: Reimer.
- Mulder van de Graaf, J. & Rottenburg, R. (1989). Feldforschung in Unternehmen -Ethnographische Explorationen in der eigenen Gesellschaft. In R. Aster et al. (Hrsg.), *Teilnehmende Beobachtung. Werkstattberichte und methodologische Reflexionen* (S. 19-34). Frankfurt/New York: Campus.

- Nader, L. (1972). Up the Anthropologist-Perspectives Gained from Studying Up. In D. Hymes (Ed.), *Reinventing Anthropology* (pp. 284-311). New York: Pantheon.
- Neuberger, O. (1977). *Organisation und Führung*. Stuttgart/Berlin: Kohlhammer.
- Nothnagel, D. (1993). Anthropologische Feldforschung in Organisationen. *Anthropos*, 88, 459-476.
- Novak, A. (1994). *Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur*. Bonn: Holos.
- Ortner, S. (1984). Theory in Anthropology since the Sixties. *Comparative Studies in Society and History*, 26 (1), 126-166.
- Pannof, M. & Perrin, M. (1982). *Taschenwörterbuch der Ethnologie. Begriffe und Definitionen zur Einführung*. Berlin: Reimer.
- Raab, S. (1989). *Funktionen der Unternehmenskultur – Positive Einflüsse auf das Unternehmen*. Göttingen: Dissertation.
- Rieckmann, H. (1988). Tendenzen der Organisationsentwicklung. In P. Meyer-Dohm, P. et al. (Hrsg.), *Der Mensch im Unternehmen* (S. 287-309). Bern /Stuttgart: Haupt.
- Rieckmann, H. (1994). Organisationsentwicklung - von der Euphorie zu den Grenzen. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (S. 125-143). Wiesbaden: Gabler.
- Rieckmann, H. (1997). *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*. Frankfurt/Berlin: Lang.
- Richards, A. (1968). The Concept of Culture in Malinowskis Work. In R. Firth (Ed.), *Man and Culture. An Evaluation of the Work of Malinowski* (S. 15-31). London: Routledge & Kegan Paul.
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1966). *Management and the Worker*. Cambridge/ Massachusetts: Harvard University Press.
- Russell, B. (1994). *Research methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative approaches*. California: Sage.
- Sanday, P. (1979). The Ethnographic Paradigm(s). *Administrative Science Quarterly*, 24, 527- 537.
- Sattelberger, T. (Hrsg.). (1994). *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Schönig, W. & Brunner, E. (Hrsg.). (1993). *Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis*. Freiburg: Lambertus.

- Schwartzman, H. (1989). *The Meeting. Gatherings in Organizations and Communities*. New York/London: Plenum Press.
- Schweizer, T. (Hrsg.). (1988). *Netzwerkanalyse. Ethnologische Perspektiven*. Berlin: Reimer.
- Schweizer, T. (1993). Perspektiven der analytischen Ethnologie. In T. Schweizer et al. (Hrsg.), *Handbuch der Ethnologie* (S. 79-113). Berlin: Reimer.
- Schweizer, T. et al. (Hrsg.). (1993). *Handbuch der Ethnologie*. Berlin: Reimer.
- Schuh, S. (1993). Interne Organisationsberatung. In W. Schönig & E. Brunner (Hrsg.), *Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis* (S. 161-230). Freiburg: Lambertus.
- Senge, P. (1996). *Die Fünfte Disziplin* (2. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sills, D. (Hrsg.). (1979). *International Encyclopedia of the Social Sciences. Biographical Supplement*. New York: MacMillan.
- Simon, H. (1990). *Herausforderung Unternehmenskultur*. Stuttgart: Schäfer.
- Smirchich, L. (1983). Concepts of Culture in Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sperber, D. (1989). *Das Wissen des Ethnologen*. Frankfurt/New York: Campus.
- Stellrecht, I. (1993). Interpretative Ethnologie. In T. Schweizer et al. (Hrsg.), *Handbuch der Ethnologie* (S. 29-78). Berlin: Reimer.
- Steinbrecher, M. (1994). *Auf dem Weg zum lernenden Unternehmen. Organisationsentwicklung durch Simulation?* Berlin: Daimler-Benz AG.
- Stocking, G. (Hrsg.). (1984). *Functionalism Historicized. Essays on British Social Anthropology*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Stocking, G. (Hrsg.). (1983). *Observers Observed*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Streck, B. (Hrsg.). (1987). *Wörterbuch der Ethnologie*. Köln: DuMont.
- Streck, B. (1997). *Fröhliche Wissenschaft Ethnologie. Eine Einführung*. Wuppertal: Peter Hammer.
- Strecker, I. (1969). *Methodische Probleme der ethno-soziologischen Beobachtung und Beschreibung*. Göttingen: Dissertation.

- Tedlock, D. (1985). Die analogische Tradition und die Anfänge einer dialogischen Anthropologie. *Trickster*, 12/13, 62-74.
- Thompson, G. et al. (Hrsg.). (1991). *Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life*. Newbury Park/London: Sage.
- Trotter, R. (Hrsg.). (1988). *Anthropology of Tomorrow: Creating Practitioner-Oriented Applied Anthropology Programs*. Washington: NAPA.
- Ulin, R. (1992). Beyond Explanation and Understanding: Anthropology and Hermeneutics. *Dialectical Anthropology*, 17, 253-269.
- Van Teefelen, T. (1980). The Manchester School in Africa and Israel: A Critique. In S. Diamond (Ed.), *Anthropology: Ancestors and Heirs. Studies in Anthropology* (S. 347-375). The Hague: Mouton.
- Van Velsen, J. (1967). The Extended-case Method and Situational Analysis. In A. L. Epstein (Ed.), *The Craft of Social Anthropology* (pp. 129-152). London: Tavistock.
- Van Willigen, J. et al. (Ed.). (1989). *Making our Research Useful. Case Studies in the Utilization of Anthropological Knowledge*. Boulder/London: Westview Press.
- Van Willigen, J. (1991). *Anthropology in Use. A Source Book on Anthropological Practice*. Boulder/San Francisco: Westview Press.
- Van Willigen, J. (1993). *Applied Anthropology. An Introduction*. Connecticut/London: Bergin & Garvey.
- Volmerg, B. et al. (1995). *Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen*. Freiburg: Kore.
- Walter-Busch, E. (1989). *Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne-Experiment und die Harvard Business School, 1900-1960*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Warneken, B. & Wittel, A. (1997). Die neue Angst vor dem Feld. *Zeitschrift für Volkskunde*, 93, 1-9.
- Warner, W. L. & Lunt, P. S. (1946). *The Social Life of a Modern Community* (4<sup>th</sup> edition). New Haven/London: Yale University Press.
- Warner, W. L. & Low, J. O. (1965). *The Social System of the Modern Factory. The Strike: A Social Analysis* (6<sup>th</sup> edition). New Haven/London: Yale University Press.
- White, H. (1991). *Metahistory. Die historische Einbildungskraft im 19. Jahrhundert in Europa*. Frankfurt: Fischer.
- Willke, H. (1996a). *Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme* (5. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Willke, H. (1996b). *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Wimmer, R. (1991). Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In M. Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* (S. 45-116). Heidelberg: Physica.
- Wright, S. (Ed.). (1994). *Anthropology of Organizations*. London/New York: Routledge.
- Wunderer, R. (Hrsg.). (1979). *Humane Personal- und Organisationsentwicklung*. Berlin: Dunker & Humblot.