

EINFÜHRUNG

IN DIE

ORGANISATIONS- UND

BETRIEBSANTHROPOLOGIE

WS 2003/04

Mag.a Gertraud SEISER und Mag.a Gerlinde SCHEIN

(autorisierte Mitschrift zur VO zusammengestellt von: Marion Linska)

CROCO = **C**ross **C**ultural **O**rganisation

Anwendung von Croco: HRM - Human Ressource Management
(Ressource Personal – Entwicklung und Einsatz)
Böse Zungen meinen, es sei nur eine Weiterentwicklung
von Personalverwaltung, es ist jedoch mehr.

Es geht nicht darum, das Wirtschaftsstudium zu ersetzen, aber die Internationalisierung von Unternehmen bringt Probleme in der interkulturellen Kommunikation, die EthnologInnen zu beschäftigen, sinnvoll macht.

Beispiele:

Internationale Konzerne mit mehreren Standorten, die Mitarbeiter „rotieren“ lassen – durch unvorbereitetes Hinausgehen (Kulturschocks,...) enormer Verlust von Ressourcen und Gewinnmöglichkeiten – die Firmen gehen zunehmend dazu über, Spezialisten für die Vorbereitung und das Zurückkommen (Outgoings und Incomings) für gezielte Schulungen bzw. Abteilungen zu engagieren, wo MitarbeiterInnen betreut werden.

Interkulturelle Projektteams: vermehrt eingesetzt um Großprojekte durchzuführen – z.B. Kraftwerke für Korea – Organisation im Land bis Schulung des Personals, dies alles wird von einer österreichischen Firma durchgeführt. Schwierig ist die Zusammenarbeit: Wie können sie aber gut ins Arbeiten kommen?

Aus dem Consultingbereich werden Personen angekauft um dieses zu gewährleisten. Nicht um Kulturunterschiede aufzuzeigen sondern die Unterschiede zw. Technikern und Juristen, Verwaltungspersonal, sind im Blickpunkt, denn die gemeinsame Problemsicht innerhalb der Berufsgruppe ist gegeben aber mitunter nicht mit anderen – Kulturen überlappen und überschneiden sich natürlich – aber es gibt auch Berufs- und Firmenkulturen die ausgehandelt werden müssen

Interne Einheiten im Non-profit oder Profit-Bereich – aber auch zugekauft (in Europa meist von WirtschaftswissenschaftlerInnen, PädagogInnen, PsychologInnen abgedeckt – in den USA gibt es in großem Ausmaß Kultur- und SozialanthropologInnen für diesen Bereich)

Basis-Ziel der Vorlesung:

Ethnologisches Basiswissen über Organisationen
Fundament für das Modul CROCO

Inhalt – Ziel der Vorlesung:

- historische Entwicklung der OBA ab den 20er Jahren
- die zentralen Forschungsthemen und die Ergebnisse ausgewählter Studien
- die kritische Perspektive unseres Faches auf (Organisations-) Kulturkonzepte anderer Fächer und der Organisationspraxis
- einen Eindruck gewinnen über Einsatzfelder außerhalb der Wissenschaft

Charakteristika einer Organisation:

1. sind auf ein Ziel ausgerichtet und darauf hin wird gearbeitet
(Dienstleistung, Produkt, Verwaltung)
2. Mitgliedschaft in diesen Einheiten ist über einen Vertrag geregelt
(Arbeitsvertrag)

Der Fokus in der Vorlesung wird auf größere Einheiten gelegt.

1. Prüfungstermin: Mo. 26.1. 10-11.30 HS III

5-6 Fragen (davon eine Streichungsmöglichkeit)

Prüfungstoff: VO und Pflichtlektüre (siehe Biblio – 5 Pflichtartikel)

Inhaltliches Semesterprogramm:

Teil I: Geschichte der Organisations- und Betriebsanthropologie 1920-1990

Ethnologen haben sich bereits seit den 20ern mit Betrieben beschäftigt und es wird gezeigt, wie durch diesen Blick neues und relevantes hervorgebracht wird.

Prüfungsrelevanter Artikel dazu ist:

WRIGHT, Susan 1994b. "<Culture> in anthropology and organizational studies," in Anthropology of Organizations. Hg. von S. Wright, pp. 1-31.

Teil II: aktuelle Forschungsfelder, ab ca. 1990

- Profitorganisationen (Unternehmensziel auf Ertrag, finanziellen Gewinn)
- Non Profit-Organisationen (z.B. Uni-Gender / Ziel strukturiert die Organisation)
- Europäische Union (Herstellen politischer und einheitlicher Identität)
 - Vorstellen ausgewählter Studien
 - Erörterung der Fragestellungen, die in den letzten Jahren behandelt wurden
 - Grundbegriffe aus der Organisationsforschung und den Wirtschaftswissenschaften

Prüfungsrelevanter Artikel dazu ist:

PARKER, Martin 2000. *Organizational culture and identity*, daraus: Kapitel 6 „Vulcan Industries“, pp. 127-156. (Buch sehr empfehlenswert – Soziologe und Anthropologe)

Teil III: Ethnographie in Organisationen

Forschungsgenehmigung

Was bedeutet es in eine Organisation integriert zu werden?

Loyalitätskonflikte

Ausgrenzungen des/r Forschenden.....

Teil IV: Kultur

- Kultur, Organisationskultur
- interkulturelle Themenstellungen in Organisationen
(Betriebsanthropologie am 8. und 12.1.)

Es ist wichtig, auf beides einzugehen – in den 80ern aufgetaucht und in den 90ern mit den WirtschaftswissenschaftlerInnen in einen Austausch getreten

Was ist Organisationskultur?

Spezifische Kritik an anderen Fächern

Welche Fragen, Zugangsweisen werden je Fach gewählt?

Welches Ziel wird angepeilt?

- Wie werden in Organisationen Gemeinsamkeiten und Unterschiede hergestellt und welche Funktionen erfüllen sie?
- Organisationen im Wandel, Fusion,.....
- Stärken und Begrenzungen herausarbeiten
- Vor allem Theorie aber auch Anwendung – Wie gehen Berufsgruppen mit Kultur um?
- Wie schaut ein interkulturelles Training aus?

Prüfungsrelevanter Artikel dazu ist:

BREIDENBACH, J., und P. NYIRI. 2001. Interkulturelle Kompetenz als Business. Organisationsentwicklung 4:70-75.

(Der Artikel hat einen großen Aufruhr in der UnternehmensberaterInnenszene hervorgebracht – darauf hin folgten Leserbriefe) – es zeigt die unterschiedlichen Sichtweisen z.B. Ethnologie und Psychologie – siehe:

Forum 2002. Stellungnahmen...Organisationsentwicklung 3:81-93

Artikel von Susan WRIGHT ist ebenfalls dazu zu lesen

Teil V: Berufsfelder, Einsatzfelder außerhalb der Wissenschaft

Trotz langer Geschichte nicht wissenschaftlich positioniert, da die ForscherInnen sehr rasch nach der Forschung über Unternehmen in der Wirtschaft und nicht in der Universität landen (im Rahmen von Consulting oder Anstellung im Betrieb selbst) Konkrete Einblicke in die Beratungspraxis

Prüfungsrelevanter Artikel dazu ist:

WRANA, Iris und Gerald SCHMIDT. 2003. „Ethnologie und Wirtschaftsunternehmen,“ in Explorationen ethnologischer Berufsfelder. Hg. von G. SEISER et al, pp. 279-314.

(Artikel macht klarer was die „Anderen“ von uns wollen)

In den Wirtschaftswissenschaften wird oft Bezug auf GEERTZ, manchmal auch auf Mary DOUGLAS genommen. Die Ethnologie hat in den 80ern als Methode geboomt. Eine Suche in Google nach „Anthropologie und Organisationen“ zeigt die Breite des Zugriffsfeldes auf unser Fach. Es ist genau zu schauen: Was wird mit Teilnehmende Beobachtung gemeint und was unter „Kultur“?

Große Vorteil von Teilnehmender Beobachtung (TB): Unterschied zwischen dem was sie sagen und dem was sie tun wird sichtbar. Damit kommt man besser heran als mit Interviews (bezieht Handlungsebene mit ein – Dissonanz und Differenz zwischen Denken und Handeln wird sichtbarer)

Frage:

- Für wen forscht man?
- Wer ist der Auftraggeber?
- Wer erhält die Informationen?

Bei einem Auftrag:

Was ist die Forschungsfrage?

Was steckt dahinter, wofür werden die Daten benützt?

Kann ich das vertreten?

Wer hat einen Nutzen? – Das ist eine ethische Frage

Meist ist das Ziel:

Wie kann man besser managen?

Welche Zumutungen, welche Unterstellungen, welche Abgrenzungen sind im ethischen Sinn?

Als ForscherIn muss man eine eigene(n) Haltung und Grenzen entwickeln, man muss sich entscheiden, ob und wie weit man sich und die eigenen Forschungsergebnisse instrumentalisieren lässt. Wie bei jeder ethnologischen Feldforschung muss man sich die Frage der Ethik stellen:

Für die wissenschaftliche Verwertung ist wichtig:

mit dem Auftraggeber freie Publikation zu vereinbaren (nicht nur aufgrund eines Okays) – meistens dürfen Studien erst nach 15-30 Jahren publiziert werden, wenn es sich um eine Auftragsarbeit handelt.

Die KollegInnen in einer Unternehmung „vergessen“ bald, dass man ForscherIn ist, da man ja mitarbeitet. Sie sehen einen als MitarbeiterIn – die ManagerInnen ignorieren einen eher. Dzt. ist eine Diplomarbeit in Arbeit bzgl.

Organisationsanthropologie, wo ein Student in einem Unternehmen forscht.

Zur Entwicklung des Personals in Unternehmen:

oft auch „Personalverwaltung“ genannt, für interkulturelle Fragestellungen im Human Resource Management; so z.B. ist eine Karrierevoraussetzung in Großkonzernen die „Job Rotation“ in verschiedenen Ländern – der „Kulturschock“ führt zu Verlusten von Ressourcen, dem soll vorgebeugt werden.

Oder auch beim Einsatz in interkulturell zusammengesetzten Projektteams: hier sind es oft weniger die kulturellen Unterschiede, sondern eher jene in den verschiedenen Berufssparten wichtig – z.B. von Juristen, Technikern, Ökonomen etc. – hier geht es um Berufskulturen, interne Organisationskulturen.

Das Ziel ist die Vermittlung eines ethnologischen Basiswissens über Organisationen.

Organisationen sind:

auf ein Ziel ausgerichtet

in ihnen wird gearbeitet

die Mitgliedschaft wird über einen Vertrag geregelt (Arbeitsvertrag), der eingegangen wird und wieder aufgelöst werden kann.

Der Focus liegt auf eher größeren Einheiten – ab ca. 400 MitarbeiterInnen.

Die Lehrveranstaltung will folgendes vermitteln:

1. die historische Entwicklung der OBA (Organisations- & Betriebsanthropologie)
2. zentrale Themen und Forschungsfragen sowie Ergebnisse ausgewählter Studien
3. eine kritische Perspektive unseres Faches auf (Organisations-)Kulturkonzepte anderer Fächer und der Organisationspraxis
4. einen Eindruck zu gewinnen über Einsatzfelder außerhalb der Wissenschaft

Begriffe:

Organisations- und Betriebsanthropologie sind durchaus umstrittene Begriffe
Es gibt weitere Begriffe, die im Prinzip aber das selbe bedeuten:

In den USA:

industrial anthropology oder
applied anthropology in der Frühphase (30er/40er/50er) war damals fast
ausschließlich nur Organisations- und
Unternehmensanthropologie – jetzt ist es alles was
anwendungsorientiert ist

business anthropology wurde ab den 80ern verwendet

Im deutschsprachigen Bereich:

Hier wird statt „Anthropologie“ – „Ethnologie“ verwendet. Trotzdem bezieht man sich auf gemeinsame Themen und „Ahnen“, Werke und Personen. Auffällig ist jedoch, wie stark die *business anthropology* die europäische und englischsprachige Traditionen ausschließt.

In den USA gibt es bereits 4 Universitäten, die *business anthropology* als Spezialisierung anbieten. Dzt. sind in den USA ca. 2000 AnthropologInnen in diesem Bereich tätig (lt. JORDAN) – im Forschungsbereich für Profit und Non-Profit-Unternehmen. Dies ist bemerkenswert.

Was ist *business anthropology*?

Unterteilung (nach JORDAN, 2003) des Forschungsfeldes der *business anthropology* in vier Stränge:

1. **Marketing und Konsumverhalten** – der bedeutendste und größte Bereich
2. **Produktdesign** – ein weiterer großer Bereich
3. **Organisationsanthropologie**
4. **Globalisierung** – darunter wird spezielles verstanden

1986 sah Marietta BABA die *business anthropology* noch in drei Stränge unterteilt:

1. **Marktforschung** – Studium des Konsum, Kauf- und Ernährungsverhaltens (hat sich so gut entwickelt, dass es sich bei JORDAN bereits aufgeteilt hat)
2. **Organisations- und Organisationskulturforschung** – dazu gehört sowohl die Ethnographie in Einzelunternehmen als auch kulturvergleichende Organisationsforschung (dies ist der Bereich mit dem sich diese Vorlesung vor allem beschäftigt)
3. **Internationale Wirtschaft** – deckt sich weitgehend mit dem, was JORDAN unter Globalisierung versteht, aber nicht mit dem, was wir hier am Institut unter Globalisierung verstehen – internationale Zusammenarbeit, interkulturelles Management, interkulturelle Kommunikation (=Themenbereiche des 2. Abschnitts bei CROCO) – zum

Bereich Globalisierung kommt hinzu: lokal unterschiedliches und internationales Konsumentenverhalten (z.B. CocaCola in Russland und welche Personengruppen kann man mit welchen Argumenten ansprechen?

Der Schwerpunkt dieser Lehrveranstaltung ist Punkt 2. nach BABA: die Organisations- und Organisationskulturforschung sowie ein Abstecher in die internationale Wirtschaft. Im Jänner werden zwei Lehrveranstaltungen der interkulturellen Kommunikation und dem interkulturellen Training gewidmet.

Zum Gebiet Produktdesign hier nur soviel:

Ein Beispiel für eine anthropologisch anwendungsorientierte Forschung gibt Lucy SUCHMAN (vom Paulo Alto Research Center). Sie führte eine teilnehmende Beobachtung für Xerox durch und „erfand“ den grünen Startknopf am Kopierer! (1979 herausgefunden: komplexere Kopierer sind erwünscht aber die User finden sich nicht zurecht, wenn sie eine einfache Kopie machen wollen und daher wurde der Knopf erfunden, der weltweit inzwischen fast gleich ist). Dies zeigt, was anwendungsorientierte Forschung bedeuten kann. Aber es gibt noch eine Menge von weiteren Beispielen.

Die *business anthropology* boomt seit ca. 20 Jahren extrem in den USA – Impulse kommen aus den Unternehmen und aus der Wirtschaft selbst. Wie kommt es aber dazu?

Diese Art der Anthropologie ist eine alte Disziplin (1920er). Sie war aber immer etwas abseits vom „Mainstream“. Es beschäftigen sich damit nur wenige universitäre Institute (in den USA die Havard University, die Universität von Chicago, in Großbritannien an der Manchester University in den 50ern und 60ern). Im deutschsprachigen Raum wurde die Entwicklung bis in die 1990er Jahre nicht wahrgenommen. Grund war die unseelige Abgrenzung Volkskunde, Völkerkunde.....

In den 1920er, 1930er Jahren gab es in den USA riesige interdisziplinäre Projekte mit vielen Forschern, großem Umfang, mit Einbeziehung von EthnologInnen (z.B. die *HAWTHORNE Experiments* oder die *YANKEE-CITY-Studies*).

HAWTHORNE-EXPERIMENTS

Das Einstiegsprojekt der AnthropologInnen in die Beschäftigung mit modernen Unternehmen waren die Hawthorne-Experiments (eines der größten und eines der ersten und bis heute eines der berühmtesten Projekte – durchgeführt von 1924 – 1932):

Frederick W.TAYLOR (1911): mit seinem „*Scientific Management*“ **plädierte er für eine Trennung von Planung und Durchführung von Arbeiten** – er gilt als „Erfinder des Fließbandes“. **Jeder der Arbeitsabläufe sollte möglichst effizient sein**; wenn die physischen Bedingungen gut sind (also stimmen), dann ist das Ergebnis optimal. Dann würden die Arbeiter dies auch umsetzen. Dies war eine völlige „Top-down-Sicht“ mit einem ganz bestimmten Optimierungsverständnis.

Heute weiß man: Der **TAYLORismus bringt eine Zerstückelung des Produktionsprozesses**. Für die Arbeiter sind keine Kenntnisse notwendig (er hat

auch keine Kenntnisse mehr über den gesamten Organisationsprozess). Jeder ist leicht austauschbar, damit werden Streiks in letzter Folge ineffektiv, da viele den Job haben wollen und der/ die ArbeiterIn nimmt keine Kenntnisse mit „hinaus“. Dies wurde explizit von TAYLOR vertreten.

„**Western Electric Hawthorne Plant**“ war ein Zulieferbetrieb für die Telefonindustrie mit ca. 50.000 MitarbeiterInnen (Hawthorne ist ein Stadtteil von Chicago – dort arbeiteten ca. 20.000 Mitarbeiter für Relais und Kabelherstellung). Das Unternehmen hat sich unglaublich rasant entwickelt. Und das Management wollte den TAYLOR-Plan testen.

Die Fragestellung war:

Was sind in den Produktionshallen die optimalen Bedingungen und die optimalen Zerstückelungen?

Es kam dann zur

Phase 1: 1924 – 1927

„**Illumination Studies**“ (MIT = Massachusetts Institut for Technology) testeten die physische Umwelt (z.B. Frauen bei optimaler Temperatur in einem Raum, Licht etc.) Der Output wurde gemessen: Bei welcher Temperatur, Licht arbeiten die Frauen am besten? Die Kontrollgruppe und die Testgruppe, beide haben den Output gesteigert und dies ohne Bezug zu Licht und Raum. Dies wird als das „**Hawthorne-Phänomen**“ bezeichnet. Man kam dann dazu, dass es an etwas anderem liegen müsse. Vielleicht an psychologischen Faktoren? Dadurch kam es zur

Phase 2: 1927 – 1930

Elton MAYO war ein Industriepsychologe (er war damals noch nicht darin ausgebildet, aber im Zuge dieses Projekts hatte er diese Disziplin erfunden). Er führte wieder neue Tests durch: bekannt ist „**Relay Assembly Test Room Experiments**“ und „**Mica-Splitting Test group**“

Er hat die Frauen wieder isoliert und hat bei dieser und der Kontrollgruppe geschaut, wie diese auf die sozialen *Incentives* reagieren (z.B.: sie dürfen miteinander sprechen oder nicht, Bezahlung wechselt, wenn schneller oder langsamer gearbeitet wird, Pausen wurden verändert, die Arbeitszeit wurde verändert, etc.).

Ergebnis: es gibt jeweils 15 % Steigerung des Outputs, sowohl beim Testraum wie bei der Kontrollgruppe und bei der Rückkehr zum alten System (egal ob längere oder kürzere Pause, mehr oder weniger Gehalt).

Ziemlich planlos begann man dann mit einem „**Plant-wide Interview Program**“ durch die Havard School of Business. Sehr viele Forscher waren an diesem Projekt beteiligt. Über ca. 21.000 qualitative, großteils mündliche Interviews, wurden geführt (Die Fragestellung war, was ihre Bedürfnisse sind)

Ergebnis: soziale Gruppen am Arbeitsplatz üben eine ziemlich starke Kontrolle auf Einzelpersonen aus (Annahme: das Hawthorne-Phänomen ist aufgrund des besonderen Interesses des Managements und der Forscher an diesen Personen aufgetreten – auf dieses Phänomen bezieht man sich sehr häufig).

Elton MAYO (Industriepsychologe) war befreundet mit Bronislaw MALINOWSKI und Alfred Reginald RADCLIFFE-BROWN. Ein Student von RADCLIFFE-BROWN ist William Lloyd WARNER. Er kam gerade von seiner dreijährigen FeFo zurück, wo er

über die Sozialstrukturen der Murngin-Gesellschaft in Arnhem-Land, Australien geforscht hatte und wurde dann von RB für dieses Projekt empfohlen.

Die Idee war: Man müsste Teilnehmende Beobachtung (TB) einbeziehen, um das herauszufinden was über Experimente nicht möglich war. Somit implementierte WARNER seine Forschung über TB und nicht über Messungen.

Phase 3: November 1931 – Mai 1932

15 Männer in einem Raum isoliert, wurden durchgehend teilnehmend beobachtet. Man hat bestimmte *incentives* gesetzt z.B. finanzielle Anreize (Frage: Wie hoch muss der Akkordlohn sein damit diese mehr Output produzieren?)

Fazit: die informelle Organisation unter den Arbeitern war in einem erheblichen Kontrast zum formalen, vom Management vorgegebenen, Organisationsablauf und – aufbau. Die informelle Organisation der 15 Arbeiter hat sich gegen die Anreizsysteme gerichtet. Das Management hat einen gleich bleibenden Output registriert aber die Arbeiter haben unterschiedlich viel gearbeitet (mal mehr, mal weniger – insgesamt war es aber ausgewogen).

WARNER meinte, dass die Arbeiter eine gemeinsame Vorstellung eines Tages-Output teilen würden und nannte es speziell „Vorstellung“. Er hat ihnen aber keine Rationalität zugestanden, sondern es seien irrationale Gefühle zugrunde liegend. Die Gefühle liefen den eigenen ökonomischen Interessen zuwider!!!

Die Forschung musste abgebrochen werden, da der Betrieb „*Western Electric*“ aufgrund der Weltwirtschaftskrise 1932 in Konkurs ging. Ungeheures Datenmaterial war vorhanden.

Zu den ersten Publikationen, die erst ab 1939 erschienen, gab es ab den 40ern, besonders ab den 50ern auch massive Kritik:

1. Zur Annahme von William Lloyd WARNER, dass die Arbeiter irrational und unlogisch handeln, weil sie Akkordarbeit hintertreiben (Akkord dient nur dazu, den Druck zu erhöhen. Der Grundlohn wird von der Durchschnittsleistung berechnet und erst viel später kommt der Akkord zu tragen. Daher ist es eine sehr rationale Handlung der Arbeiter)
2. Die Forscher standen klar auf der Seite des Managements. Dadurch gab es eine „Top-down-Sicht“.
3. Vom sozialwissenschaftlichen Ansatz her war die Vorannahme, die Arbeiter handeln irrational, das Management rational, problematisch.
4. Ende der 70er wurde bekannt: Forscher und das Management haben massiv auf die Datengewinnung eingewirkt und haben geschummelt. Es wurden zwei Mitarbeiterinnen entlassen, die bei dem Outputprojekt nicht „mitspielen“ wollten.

Trotzdem ist die Studie aber ein wesentlicher Schritt in der **Human Relations Bewegung!** Die Weiterentwicklungen gibt es bis heute und sie boomen heute wieder: Sie zielt auf die Verbesserung der Motivation durch Verbesserung der sozialen Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter ab. Sie versteht sich explizit als extreme Gegenbewegung zum TAYLORismus.

Der Unterschied zwischen TAYLORISMUS und HUMAN RELATIONS BEWEGUNG:

TAYLORismus: optimale physische Rahmenbedingungen

Human Relations Bewegung: optimale soziale Rahmenbedingungen –
wesentliches/r Ziel bzw. Anspruch war, den informellen
Bereich managebar zu machen (das wurde unter sozialen
Rahmenbedingungen verstanden)

Gemeinsamkeit zwischen TAYLORISMUS und HUMAN RELATIONS BEWEGUNG:

Beide haben eine Steigerung des Outputs zum Ziel!

Aber: die Human Relations Bewegung (deren Ausgangspunkt der PARETO-Circle in Havard war) ist in Abgrenzung zum TAYLORismus zu sehen, da der soziale Bereich mit einbezogen wird!

Die Human Relations Bewegung etablierte sich in der Havard Business School.

Zwei Annahmen:

1. informelle Muster der Interaktion unter den ArbeiterInnen erzeugen Erwartungen und Zwänge, die nicht einfach mit Verweis auf formale Organisationsstruktur oder auf das finanzielle Belohnungssystem erklärt werden können und Auswirkungen auf ihre Arbeit haben.
2. Ansichten, Verhaltensweisen, Werte, Vorstellungen aus dem Nicht-Arbeitsalltag der ArbeiterInnen werden von außerhalb in die Fabrik hineingetragen, haben Einfluss auf den Arbeitsplatz und wie sie über die Organisation denken (Geschwindigkeit, Art der Zusammenarbeit,...) und werden nicht am Arbeitsplatz entwickelt.

Zur Human Relation Bewegung:

Informelle Muster sind in jeder Organisation vorhanden und erzeugen Effekte, die Auswirkungen auf die formale Organisation haben. Daher sollte auch der informelle Bereich managebar werden.

In Havard gab es 1932 den „**PARETO circle**“ Dining Club – ein „interdisziplinäres Diskussionsforum“ (Vilfredo PARETO, 1848 – 1923, ein italienischer Sozialökonom und Soziologe, Vertreter der mathematischen Methode). Sie haben beim Essen „PARETO“ diskutiert. Mitglieder waren unter anderem:

Elton MAYO, Talcott PARSONS (Soziologen), Schwiegersohn Robert REDFIELD (*peasant studies*; Erfinder der Anthropologie der bäuerlichen Gesellschaften), Robert MERTON (hat Wissenschaftssoziologie kreiert als Teil der Sozialisationssoziologie; den qualitativen Bereich der SoziologInnen konstituiert), George HOMANS (Verwandtschafts- und Wirtschaftsanthropologe – hat mit D. SCHNEIDER die berühmten Kritiken an LEVI-STRAUSS „elementaren Strukturen“ geschrieben), Fritz ROETHISBERGER (Ingenieur, von WARNER als teilnehmender Beobachter bei der Hawthorne-Studie eingesetzt), Chester BARNARD (Industrieller, Manager mit starkem Interesse an TB und vergleichender Organisationsforschung, hat viele der früheren Ethnologieprojekte finanziert). Daraus wurden Disziplinen begründet.

Wesentlich: Der Einfluss dieser Gruppe hat die Entwicklung der Organisationstheorie im 20. Jahrhundert massiv geprägt und es gab ein starkes Interesse an anthropologischen Zugängen. Vor allem, weil die Gruppe für das „*social engineering of sentiments*“ (soziale Steuerung der Gefühle) plädierte.

Sie waren die ersten, die behaupteten, dass der informale Bereich tatsächlich existiert. „*Die Eliten managen besser, wenn sie die Irrationalitäten des kleinen Mannes besser verstehen*“ und managen können. (Der Eliten-Begriff wurde das erste Mal verwendet)

William Lloyd WARNER:

- studierte in Kalifornien in BOAS´scher Tradition, ging nach Australien um bei RADCLIFFE-BROWN zu studieren
- Feldforschung bei den Murngin
- Er studierte die kulturalanthropologische (BOAS, Symbole, Sprache, kulturellrelativistisch) und die sozialanthropologische (RB, Universalien, naturwissenschaftliche Gesetze, mehr soziologisch orientiert) Tradition.
Er führte die großen YANKEE-CITY-Studies durch, gleich nach den Hawthorne-Experiments (in Newburyport in Massachusetts). Hierbei wurde die kleine Stadt mit verschiedenen Fabriken in 4 Jahren von 18 ForscherInnen untersucht. Es war eine Untersuchung in stark MALINOWSKI´scher Tradition. Die Betrachtung erfolgte als stark geschlossene Organisation, die in sich funktional sind und in einer bestimmten Weise zusammenhängen; es war die Geburtsstunde der *Community-Studies*. WARNER setzte TB, Netzwerkanalyse und unstrukturierte Interviews ein. Die soziale Klasse ist ein strukturierendes Element aber nicht im marxistischen Sinne, sondern basierend auf dem Konsumverhalten der Personen. Es sind die Werte, Normen, der Lebensstil dieser Personen, die sie aus dem Konsum ziehen (=nicht, wie Menschen zu Geld kommen, sondern wie sie es ausgeben). Er unterschied zwischen 6 Klassen.

So z.B. ist die *Upper-Upper-Class* = die reichen alten Familien die die Stadt kontrollierten, die *Lower-Upper-Class* = die Neureichen – unterschieden sich nicht von Menschen der *Upper-Upper-Class*, aber im Kaufverhalten gibt sehr wohl große Unterschiede, Nicht die Produktionsmittel sondern das Konsumverhalten ist wichtig, in Bezug auf Klasse. Dies ist seit den 80ern, siehe auch BOURDIEU, ein sehr innovativer Ansatz. Die Studie erfolgte in den 1930er Jahren, Publikationen gab es in den 1940er Jahren.

- WARNER definiert sich immer als Sozialanthropologe, nie als Soziologe. Er interessiert sich dafür, wie Institutionen und kulturelle Werte moderner Industriegesellschaften funktionieren.
- **WARNER war extrem aktiv:**
1941: Chicago: Gründung der „*Society for Applied Anthropology*“ mit der Zeitschrift (seit den 60ern heißt sie:) „*Human Organisation*“ www.sfaa.net/ho/ (Industrieanthropologie - die Zeitung für *business anthropology* für Nordamerika. Das Institut in Wien hat seit der Gründerzeit alle Exemplare!)
1943: William Lloyd WARNER und Burleigh GARDENER etablierten das „*Committee on Human Relations in Industry at Chicago University*“ = unmittelbarer Ableger der PARETO-Gruppe

1946: Gründung der Beratungsfirma „*Social Research Incorporated*“, die in der Markt- und Organisationsforschung tätig war. Sie hat bis in die 80er erfolgreich existiert und revolutionierte die Marktforschung. Die Firma war extrem innovativ und erfolgreich. Dies hat ihm jedoch massive Probleme auf der Uni gebracht. Das ging so weit, dass er aufgrund seiner finanziellen Aktivitäten aus Chicago weggehen musste. Die Firma führte z.B. Tiefenstudien zum Konsum durch (Sein Ansatz: soziale Klassen definieren sich über den Konsum!) – Die Werbung hat Verkaufsstatistiken studiert aber wusste nichts über die Befindlichkeit der KundInnen - z.B. eine Studie über die Gebrauchsweise von Bier (z.B. ist nicht die selbe Werbung für Bier wie für Champagner sinnvoll – Gläser, Kleidung etc. – WARNER fand heraus, dass es keinen Sinn macht für Bier zu werben wie für Champagner mit schönen Gläsern, edel gekleideten Frauen weil die soziale Klasse der 30er, 40er ganz andere Imaginationen hatte; die Bier tranken waren eher lässig, Bier wurde aus der Flasche getrunken, vor allem nach dem Büro bzw. der Fabrik, Zusammenhang von Lebensstil, intuitives Verhalten von bestimmten Gruppen wurden von dieser Firma entwickelt). WARNER hat die StudentInnen als Arbeitskräfte zu billigen Preisen für TB eingesetzt und war dadurch auch angefeindet worden, seinen Forschungstätigkeiten für das Institut nicht mehr genügend nachzukommen.

Es kam zur Entwicklung der Motivationsforschung. Sie wollten die unbewussten, intuitiven und emotionalen Faktoren herausfiltern, die Konsumption beeinflussen. Anders zur Marktforschung war auch: sehr starkes Ausgehen von der sozialen Klasse, und dass diese wichtig sei, da sie sich im Lebensstil äußert. Dies war revolutionär und hat sich sehr schnell durchgesetzt. Viele weitere Firmen schossen diesbezüglich aus dem Boden.

Die Teilnehmende Beobachtung wurde dann in den 1960er Jahren zu teuer, weil:

1. die StudentInnen, die bereit wären für Billiglöhne zu arbeiten, ausgingen (u.a. da nun mehr Stipendien für die Sozialforschung vergeben wurden)
2. es Computerunterstützung gab– TB war viel zu aufwendig
3. WARNER starb 1970 und hatte in den letzten Jahren nicht mehr so viel getan, die konstitutive Gruppe zerfiel (die Leute gingen in die Forschung, gründeten eigene Firmen etc.).

Nachruf der Uni Chicago: „*William Lloyd WARNER was one of the most dynamic figures in mid-twenty-century american social science.*“

In den 1940er und 1950er Jahren gab es eine Reihe von weiteren Studien zum technischen Wandel, der sozialen Organisation von Arbeit in den Fabriken (Anreiz- und Belohnungssystemen im Akkordbereich). **All diese Studien kommen aus dieser Human Relations-Bewegung.**

Ihre Stärke: Teilweise sehr feinkörnige, genaue und gute Ethnographien

Ihre Schwächen: sie kommen aus der Human Relations Bewegung und teilen damit deren Probleme - z.B. „*Top-down-Effekt*“ etc. (siehe dazu Susan Wright-Artikel!!!)

Die Probleme waren immer:

- Studien waren immer ein ausschließlicher *top-down-approach* – Manager definierten ein Problem und die ForscherInnen wurden beauftragt, dieses zu lösen
- Immer waren die ArbeiterInnen das Problem, nie das Management
- ForscherInnen haben nie Ergebnisse angestrebt, die die ArbeiterInnen für sich hätten nutzen können
- Der ökonomische, soziale und politische Kontext wurde viel zu wenig berücksichtigt – Sie sind davon ausgegangen, dass die Firma, Stadt etc. wie eine Stammesgesellschaft, abgeschlossen ohne Einfluss und in sich harmonisch von außen betrachtet werden können = strukturfunktionalistische Sicht - in einer Zeit der Weltwirtschaftskrise eigentlich absurd, die Außeneinflüsse auszugrenzen.

Anwendungen erfolgten doch auch zum Wohle der ArbeiterInnen. So z.B. bei Volvo nach 1968: auch von „unten nach oben“ wurde berücksichtigt! Vor 1968 gab es in den USA kein „realsozialistisches Modell“.

PARETO's wichtiger Gedankengang:

*„Jede Maßnahme durch das Management ist gut,
wenn es zumindest einer Person nutzt und niemandem schadet.“*

Diese Maxime hat die Human Relations School immer versucht zu berücksichtigen. Die Kritik nach 68 (auch von der Manchester School), dass sie keine Studien unterstützt haben, die die ArbeiterInnen gegen das Management gestützt hätten, oder um unter sich entwickelte Dinge nach oben durchzusetzen. Die „oben“ wussten was gut ist. Das ist ein großer Unterschied zu „nach 68“.

Wichtige Erkenntnisse, die trotz aller Kritik blieben:

1. Das Konzept des informellen Bereiches

- ein informeller Bereich existiert in jedem Fall
- der informelle Bereich beinhaltet soziale Beziehungen, die nicht explizit durch das Management geregelt sind
- im informellen Bereich ist Autorität stark von den Eigenschaften einzelner Personen abhängig
- der informelle Bereich kann nicht vollständig vom Management gesteuert werden. Er ist viel flexibler und oft auch organisationsübergreifend
- im informellen Bereich sind Freundschaften, Verwandtschaftsbeziehungen extrem wichtig, z.B. wenn einer schneller arbeitet als die anderen, so wird er so bestraft, dass es wirkt (siehe dazu Buch von F. ROETHISBERGER und DIXON: *Management of the worker*)
- der informelle Bereich ist extrem resistent gegen Veränderungen durch das Management, in sich aber sehr flexibel und veränderlich. Die Resistenz reicht von passivem Widerstand bis zum Streik.

2. Das Konzept des Organisationsklimas, oder -charakters

Die Entwicklung eines Konzeptes von Organisationsklima und –charakters besteht aus einem Zusammenwirken des formalen und informalen Bereiches. Je nach Führungsstil „von oben“, wird auch „von unten“ reagiert. Das ergibt ein Organisationsklima, das in den letzten 20 Jahren (seit 1979) sehr boomt: Es ist der ganze Bereich der „Organisationskultur“-forschung. Aus „Charakter“ wurde „Kultur“.

3. Die empirische Ebene (holistisches Bild, teilnehmende Beobachtung)

wurde über MALINOWSKI als Forschungsansatz eingebracht: die holistische Zugangsweise, die Teilnehmende Beobachtung. Im Bereich der Organisationsforschung hat sich gezeigt, was durch die Ethnologie beigetragen werden kann, was andere bisher nicht hatten. Das spezifische an diesem empirischen Zugang ist, dass man eine Gruppe beobachtet ohne mit hypothesengeleiteten Fragestellungen an diese heranzugehen, sondern zu schauen was diese tun und was vorkommt. Nicht nur spektakuläre Feste, sondern auch der normale Alltag wird beobachtet. Nicht nur durch Interviews, die vielleicht manipulierte Aussagen enthalten, sondern auch ihr konkretes Tun durch die TB zu erfassen. (Sagen und Tun ist oftmals unterschiedlich!)

Der Input der Ethnologie:

Erfassung der Differenz zwischen Handeln und Sprechen!

In den 1960er, 1970er und den folgenden Jahren kamen derartige Organisationsstudien zum Erliegen.

3.11.2003

Seit den 80ern wird Clifford GEERTZ und sein Kulturbegriff außerhalb unseres Faches am meisten zitiert!

Der Grund für das abrupte Ende der Organisationsanthropologie in den USA hat viel mit Ethik zu tun. 1965 wurde das **Projekt „CAMELOT“** vom US-Verteidigungsministerium ausgeschrieben:

6 Millionen US Dollar wurden für sozialwissenschaftliche und anthropologische Studien in Lateinamerika vorgesehen, deren Ziel es war Armeeinformationen über mögliche Revolutionen zu liefern (z.B. in Kuba, Chile unter Allende war nicht sicher für die USA). Man wollte wissen, welche Gruppen tatsächlich zu einer Revolution, die im Umsturz des Systems enden würde, bereit wären. Es war die Hochphase des Kalten Krieges! Es war ein **Schock für die EthnologInnen**, dass diese sich beim Geheimdienst engagieren könnten. Dies ist gegen die ethische Maxime „den Menschen nicht zu schaden“. 1968, während des Vietnamkrieges, erschien in der *American Anthropological Society* ein Stellenangebot, wo es darum ging die „Feindpropaganda“ und die „Gegenpropaganda“ zu evaluieren um den USA neue Möglichkeiten der psychologischen Kriegsführung zu geben. Es gab mehrere Artikel in dieser Richtung, aber auch Auftragsforschungen im Kongo oder in Thailand (Unter-Waffensetzungsgeschichte). Das führte ab 1970 zu einem „Aufstand“ in der *American Anthropological Society*. Ab 1971 gab es einen **strikten Ehrenkodex** der **TRIPEL A** **“Principles of professional responsibilities“**, der besagt, dass absolut

keine Berichte an Sponsoren oder Financiers abgeliefert werden dürfen, die nicht einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich sind. Dazu kam das Verbot eines jeglichen Geheimabkommens mit Sponsoren.

Dies und weiteres führte dazu, dass es 10 Jahre lang keine anthropologischen Untersuchungen in Organisationen gab.

In Europa gab es damals keine europaweiten Fachvereinigungen, kaum Zeitschriften. Es gab wohl Diskussionen zur Entkolonialisierung, aber keine Macht der Fachvereine z.B. bezüglich Lehrstellen an den Universitäten oder Publikationen in Fachzeitschriften etc.. In Europa herrschte nicht diese Kontrolle und dieser Konsens wie in den USA. Heute gibt es aber auch einen starken Ethikcode. 1990 wurde die EASA – *European Association of Social Anthropologists* gegründet, die auch einen Ethikcode hat (die USA waren ja nie eine direkte Kolonialmacht wie z.B. Frankreich und Großbritannien bis in die 60er – die Mehrheit, BLACKMAN, die Manchester Leute haben sich dann auch stark gegen den Kolonialismus positioniert). In Europa erfolgte aber keine komplette historische Aufarbeitung, so wie in den USA. MALINOWSKIs und R.B.'s Rolle und ihre Art der Feldforschung (Anmerkung: sie war ja nicht so, wie sie es beschrieben hatten) wurde ebenfalls kritisch hinterfragt.

AnthropologInnen sind **bis heute** in sehr problematische Projekte involviert – entweder wissentlich oder unbewusst. Es lässt sich nur je Einzelfall entscheiden, was das für Folgen hat (z.B. im Irak, Palästina, in den Staaten selbst sind sicherlich auch AnthropologInnen eingesetzt deren Ergebnisse nicht ethisch verwendet werden. Es gibt in den USA ca. 40.000 AnthropologInnen und darunter gibt's auch sicherlich einige „Patrioten“ die sich so einbringen. Genaueres wird man wahrscheinlich aber wieder erst später erfahren).

In den USA gab es, wie schon erwähnt, in den **1970er Jahren** daher fast überhaupt keine Untersuchungen in Organisationen.

Ab 1980: gibt es eine erneute Ethikdiskussion, die zur **Modifizierung des TRIPEL A-Codex** führte und Eigentumsforschung erlaubt hat, die „*Proprietary Research*“ = Forschung im Auftrag von Organisationen. NPO- und PO –Forschung wurde erlaubt, wenn sie nicht mit Armeetätigkeit oder Geheimdiensttätigkeit im Zusammenhang steht. Dieses ist auch heute noch verboten.

(für Interessierte: Es gibt jede Menge an Codexes in den einzelnen Organisationen. Diese sollte man sich genauer anschauen, wenn man eine wissenschaftliche Karriere plant, damit man nirgends aneckt und auch weiß, was man vertraglich festlegen sollte z.B: Schwierigkeiten bzgl. Publikation, Anonymität, informiertes Einverständnis, .. Beispiel für Marketing – Videoaufnahmen, bildliche Dokumentationsmethoden - Darf dies in den Berichten verwendet werden oder nicht? Diese können geklagt werden, wenn keine Bilderrechte bestehen aber plakatiert wird. Das kann auch bei Diplomarbeiten zu Schwierigkeiten führen.)

In der Sozialanthropologie gibt es **keine „verdeckten Untersuchungen“** (verdeckt heißt, die beforschten Personen wissen nicht, dass sie beforscht werden – da gibt es einen einhelligen Konsens dieses nicht zu tun). In der Soziologie ist das durchaus üblich.

Die MANCHESTER SHOP FLOOR Studies:

Die **Manchester School** hat die volle Teilnehmende Beobachtung in den Fabriken erfunden bzw. durchgeführt und sich nicht mit Beschreibungen begnügt. Sie versuchte auch theoriegeleitet zu analysieren.

Wesentlicher Vertreter war **Max GLUCKMAN** (1911 – 1975): er nahm „*school*“ sehr wörtlich, und seine Schüler haben sich sehr eng aufeinander bezogen. Er ging jeden So Nachmittag zu den Spielen von Manchester United. Wer nicht mitging, gehörte auch nicht mehr der Schule an.

Die *Manchester School* wurde aber für den Bereich der Organisationsforschung sehr wichtig. Ab 2000 wurden ihre Konzepte (von 1940 – 1960) sowohl methodisch als auch theoretisch in der Rechtsanthropologie, *peasant studies*, *business anthropology* wieder aufgegriffen. GLUCKMAN und sein Kreis sahen sich als kritisch und radikal. Ihr Fokus lag auf Konflikt und auf dem Problem der Analyse von Kontext.

Zur Person – Max GLUCKMAN: in Südafrika geboren und seine Anthropologieausbildung absolviert. Seine Feldforschungen ebenfalls vor allem in Südafrika und seine Theorien dort entwickelt.

Er hat verschiedenes eingebracht. Uns interessiert hier nur zum Methodischen:

- a) sein fokussierender Zugang
- b) der Blick auf Konflikte

ad a) Der Focus liegt auf **Phänomenen der Veränderung**,

des Kulturwandels, auf Konflikten und Einzelsituation – nicht auf der Gesellschaft als Ganzes. GLUCKMAN als Begründer der „**situational analyses**“. Sein Vorgehen, Konflikte an konkreten sozialen Situationen aus der Perspektive aller Beteiligten zu beschreiben, wurde unter der Bezeichnung „Situationsanalyse“ von anderen EthnologInnen aufgegriffen.

Einzelne Ereignisse werden beobachtet und beschrieben. Daraus werden Ereignistypen abgeleitet und Naturgesetze formuliert, die für eine bestimmte Klasse von Ereignissen zutreffen. Es ist ein naturwissenschaftliches Wissensverständnis. (Später wurde damit gebrochen. GLUCKMAN meinte, es wäre völlig absurd zu glauben, alles in einer Gesellschaft erfassen zu können, da sie viel zu komplex sei. Daher sei es besser, auf einzelne Situationen zu fokussieren und dafür Muster und Gesetze herauszuarbeiten die prognostischen Wert haben und auf diese oder ähnliche Situationstypen anwendbar sind. Und wenn man nicht bewusst Situationen fokussiert und eine spezifische Auswahl trifft, dann gibt man sich einer Illusion der Gesamtheit hin und wählt eben unbewusst einen Ausschnitt. Dies war seine Argumentation für den „**fokussierten Blick**“. MALINOWSKI glaubte, er könne alles beschreiben und als abgeschlossenes Ganzes, harmonisches sehen, analysieren.) GLUCKMAN meinte: Einzelereignisse haben gesellschaftlichen Wert. Eine gezielte Auswahl ist notwendig.

Als Beispiel: Er beobachtete, beschrieb und analysierte 1940 die Eröffnung einer Brücke im Zululand. Anhand dieser Einzelsituation, an der Weiße und Schwarze beteiligt waren, hat er die Konflikte und die sozialen wie politischen Differenzen aufgearbeitet. Anhand dieser einen Situation. Wo die einzelnen Personen stehen,

was sie tun, was wer spricht, wie er als Ethnologe steht, wie er involviert ist. Aus dieser Nachmittagssituation hat er ein ganzes Buch mit der Analyse der Gesellschaft gemacht.

Die Beobachtung und Beschreibung eines Ereignisses alleine ist es aber nicht, sondern auch die **Kontextualisierung** ist wichtig. Die ganze Gesellschaft ist wieder hereinzuholen. Zwar ist nicht klar was der Kontext jetzt ist, denn die Kontexte sind in jeder Situation verschieden und das schwierige daran ist, zur Beschreibung und Analyse einer konkreten Situation die relevanten Kontexte zu finden. Also, was ist wirklich von Geschichte, Umwelt, Natur für eine konkrete Situation wichtig?

Hier im Raum (=Hörsaal) wäre zum Beispiel die Summe aller Biographien unserer Personen und die der Universität notwendig und das ist ungemein viel. Es führt auch immer wieder zu Auseinandersetzungen, was für eine Analyse alles relevant ist.

Hirschberg (1999): Wörterbuch der Völkerkunde, Reimer Verlag, Seite 120: „**Fallstudie**“: Vorgehensweise der empirischen Sozialwissenschaft, die mit den Mitteln der Beobachtung, des Interviews und der Inhaltsanalyse einzelne Untersuchungseinheiten multidimensional und detailliert zu beschreiben sucht. Zentrale Idee solcher Einzelfallstudien ist es, vom Speziellen auf das Allgemeine zu schließen. Von entscheidender Bedeutung ist die Wahl einer geeigneten Untersuchungseinheit. Im Sinne Bronislaw MALINOWSKI bieten überschaubare Dorfgemeinschaften ideale Bedingungen, um Aufschluss über individuelle Interaktionen, Verhaltensmuster oder Formen sozialer Organisation zu erlangen; das Lokale dient quasi als Modell des Globalen. Dagegen verlegte der französische Soziologe Le Play den Untersuchungsschwerpunkt auf die einzelne Familie als Repräsentantin einer bestimmten Bevölkerungsschicht. Um Auswirkungen von Urbanisierungsprozessen auf die Muster sozialer Ordnung hin zu analysieren, stützten sich die Vertreter der Chicagoer Soziologenschule auf Familien einzelner städtischer Bevölkerungsgruppen oder Nachbarschaften. – Infolge der Kritik am isolierenden Charakter von Einzelfallstudien, deren Daten nicht ausreichten, um daraus Modelle für allgemeine Phänomene zu entwickeln, wurde die Methode zur „erweiterten Fallstudie“ und zur „Situationsanalyse“ ausgebaut. Hier finden nun auch die jeweilige soziale Situation bzw. der gesamte soziale Kontext analytische Beachtung.

b) Der Focus auf **Konflikte**:

Für GLUCKMAN ist Gesellschaft ein heterogenes, sich wandelndes, mit Konflikten beladenes, bewusst eingegrenztes Ganzes. Die Gesellschaft ist ständig in Fluss, von Konflikten geprägt und nicht harmonisch. Dynamik ist normal, Stabilität ist außergewöhnlich; Konflikte sind normal, Mechanismen zum Umgang damit, zur Beilegung dieser, sind die Grundlage, um eine Gesellschaft zusammen zu halten. Sie dienen der Stabilität. Konfliktbewältigung dient dem Zusammenhalt. Dieses Moment lässt sich in der Organisationsforschung sehr schön einbauen. Die Normen und Werte jeder Gesellschaft widersprechen einander und erzeugen automatisch Konflikte und Ambivalenzen. Dies ist eine gegenteilige Positionierung zu MALINOWSKI und RB.

Anliegen von GLUCKMAN und seinen Leuten: Sie waren daran interessiert, wie sich einzelne Menschen in einer Gesellschaft verhalten und mit Widersprüchen umgehen. Dies erreichten sie durch Beobachtung und Analyse von gesellschaftlichen Situationen in denen Menschen interagieren. Die sozialen Situationen sind das Rohmaterial für die AnthropologInnen. Das ist es, was sie erkennen und beobachten können.

In der ersten Phase und dann auch immer ein Teil von GLUCKMAN und seinen SchülerInnen (Edward TURNER, EPSTEIN, Bruce KAPFERER,...), haben vor allem in Südafrika geforscht und den Anspruch gehabt, gegenwärtige soziale und politische

Konflikte zu analysieren, um damit an die gegenwärtige Realität heranzukommen. Sie waren die ersten die sich mit Fabriken, Minen, Migration, Urbanisierung auseinandergesetzt haben (ganz berühmt sind z.B. die **COPPER BELT Studies**: Kupfergürtel Südafrikas – Hier kam es rasch zu Urbanisierungsprozessen. Binnenstädte haben sich entwickelt und von dort stammt der Hauptteil der Untersuchungen von GLUCKMAN & Co).

1953/54 hat George HOMANS (ein Gastprofessor aus Harvard – siehe letzte Stunde) angeregt, die Hawthorne Studien in Großbritannien zu wiederholen bzw. fortzuführen.

Dies passierte auch, jedoch unter theoretisch und empirisch anderen Vorzeichen. Was in Manchester nicht geteilt wurde, war MAYO's harmonistische Annahme, dass ArbeiterInnen und ManagerInnen die grundsätzlich gleichen Interessen teilen würden. Auch der psychologische Individualismus von MAYO wurde nicht weiter verfolgt.

Der Manchester Gruppe gelang es Ende der 1950er, Anfang der 1960er Jahre fünf Studien aus Mitteln des Marshall Planes finanziert zu bekommen, in denen sie vergleichend Fabriken und Manufakturbetriebe untersuchten. Die wesentlichen ForscherInnen in dieser Gruppe der unter dem Namen „**Manchester Shop Floor Studies**“ bekannten Studien waren Tom LUPTON, Sheila CUNNISON, Shirley WILSON, Isabell EMMETT, David MORGAN, Michael WALKER (siehe auch Bücherliste).

Es wurden jeweils zwei Fabriken ausgewählt und dort jeweils mindestens sechs Monate Vollzeit an den Fließbändern bzw. als Näherinnen gearbeitet. Sie hatten sowohl vom Management als auch den ArbeitskollegInnen das Okay eingeholt und sie über die Studie informiert. Sie wollten „Insider“ werden - arbeiten, die Sprache, Verhaltensweise lernen – nicht nur beobachten wie bei Hawthorne. Sie nannten diesen Vorgang: „**open participant observation**“ eben weil die Kollegen davon informiert waren.

Bei MALINOWSKI, RADCLIFFE-BROWN, GLUCKMAN ist die Quelle für anthropologische Erkenntnis in der Spannung zwischen Teilnehmen und Beobachtung – in den Fabriksstudien das Mitarbeiten tagsüber und Aufzeichnungen am Abend, sowie anschließendes theoriegeleitetes Analysieren. Die Spannung zwischen Innen- und Außenperspektive wurde dazu genutzt, die Probleme zu entdecken. Die Probleme und Fragestellungen in der Hawthorne-Studie waren durch das Management vorgegeben. Die Manchester-Leute mit ihrem gezielten Fokus „wir wollen auf der Seite der Arbeiter sein“ wollten die Probleme auch vor Ort sehen und nicht was die Manager sagen. Diese Spannungen zwischen Innen- und Außenperspektive kann man eben nur in der Situation erkennen.

Tom LUPTON kam zum Ergebnis, dass es bewusste Arbeitsbegrenzungen durch die Arbeiter gab: egal welche finanziellen *Incentives* gegeben wurden, der Output war immer gleich. Es waren keine irrationalen Handlungen, sondern ganz bewusste Begrenzungen des Arbeitsoutputs. Es wurde als Strategie der Arbeiter gesehen, ihr Arbeitsleben aktiv mit zu gestalten.

In einer Seidenfabrik gab es unter den Arbeiterinnen diese Solidarität nicht. Und es war für LUPTON wesentlich schwieriger zu erklären, warum es dort nicht zu dieser Erscheinung der Outputregulation kam.

CUNNISON hat sich ebenfalls zwei Fabriken angesehen, wobei sich herausstellte, dass die Art und Weise des Verhältnisses der Arbeiterinnen zu ihrer Arbeit unterschiedlich war. Sie hatten sich in der einen Fabrik individuell an die Vorgaben des Managements angepasst und waren nicht eigentlich solidarisch. In einer Krise haben sie dann gemeinsam agiert. In der anderen Fabrik, wo die Arbeiterinnen an einem Tisch jeweils andere Arbeitsaufgaben wahrgenommen haben, kam es zu massiver Konkurrenz. Es war zu einem militanten Individualismus in der Arbeitsdurchführung gekommen.

In den untersuchten Firmen sind die Arbeiterinnen mit den Anforderungen des Managements unterschiedlich umgegangen, von der totalen Anpassung bis zur kollektiven Steuerung des Outputs. Dies alles im Gebiet von Manchester. Man machte sich Gedanken wie diese Unterschiede erklärt werden können.

Dazu griff man auf ein Konzept GLUCKMANs zurück, dass sich einzelne soziale Situationen nur aus dem sozialen, historischen und politischen Gesamtkontext erklären lassen. In jeder dieser Fabriken versuchte man sich zu überlegen: **Was ist der Kontext und welcher ist relevant?**

So kamen sie auf eine Reihe von Kontexten:

LUPTON ging ursprünglich davon aus, dass die ökonomische und organisatorische Struktur der einzelnen Industriebereiche dafür verantwortlich wäre. Also durchkapitalisierte Betriebe mit geringen Arbeitskosten und hohem Maschinenanteil und spezialisierten Mitarbeitern die man nicht so schnell entlassen kann, da ihre Kenntnisse sonst verloren gehen würden. Gewerkschaftlich waren die Mitarbeiter hier gut verankert. Somit hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit ihren Output zu kontrollieren.

Im Gegensatz dazu gibt es Betriebe mit einer hohen Bedeutung der Arbeitskraft (wie in der Textilindustrie), billige Arbeitskräfte, die Arbeitsprozesse sind stark zerstückelt. Dadurch wird die Person leicht ersetzbar und infolge haben die Arbeiterinnen auch Angst um ihren Arbeitsplatz, was zu einer Entsolidarisierung führt.

Dieses Konzept war logisch, hat aber nicht funktioniert, weil es sich in der ethnographischen Realität nicht belegen ließ. Dieser Kontext mag zwar irgendwo stimmen, aber in den konkreten Studien stimmte es nicht.

Man versuchte einen **anderen Ansatz**, nämlich das Arbeitsverhalten im Kontext der britischen Klassengesellschaft zu analysieren und hat dabei auf die Konzepte der Konflikte zurückgegriffen (z.B. die Fabrik steht im Dorf; der Fabrikschef ist eine wichtige Persönlichkeit des Ortes und die MitarbeiterInnen treffen ihn auch am Sonntag in der Kirche. Er ist integriert im Ort. In diesem Fall sind die MA auch solidarischer als wenn sie ihn nicht so kennen würden). Dieser Ansatz war aber problematisch, da sich auch in diesem Kontext das Spektrum an Reaktionen nicht erklären ließ.

Wichtig ist zu sagen, dass GLUCKMAN und seine Leute als frühe Marxisten in der Anthropologie galten. Sie gingen aber nicht vom klassischen Konzept „eines unüberwindbaren Widerspruchs von Arbeit und Kapital“ aus, sondern versuchten sehr wohl einzubeziehen, dass es Anpassungen und Überschneidungen zwischen

Management und ArbeiterInnen, unvorhergesehene Allianzen und Paradoxien, gab. Der Widerspruch war für sie nicht so unüberbrückbar.

Über diesen Blick auf soziale Klassen meinte Sheila CUNNISON: diese verschiedenen Formen des Verhältnisses der Fabriken zum Output wären verschiedene Formen der **accommodation** - verschiedene Stile der Anpassung oder ein Übereinkommen mit dem was das Management vorgibt.

EMMETT und MORGAN (ihre Publikationen Anfang der 80er – die Feldforschungen Ende 50er/ Anfang 60er) meinten: egal was die Arbeiterinnen tun, es wären verschiedene Formen des Widerstands. Ob sie jetzt singen, schweigen oder viel arbeiten.

Das hat damit zu tun, dass zwischen 1976 und 1980 Arbeiten über passiven Widerstand erschienen sind, z.B. sehr einflussreich: James SCOTT (1976): *Domination and the Arts of Resistance*. Damals war es besonders „IN“ alle Handlungen als Widerstand zu deuten. Das ging bis in die 80er, wo man meinte, dass dies lächerlich sei, denn wenn alles Widerstand sei, dann bräuchte man ja nichts mehr analysieren.

Ein 3. Ansatz: er beruht auf verschiedenen Ebenen aus den 50er bis 70er Jahren. Er besteht darin, den Arbeitsplatz als Ort zu sehen, in dem sich die Strukturen der sozialen Einbettung der dort arbeitenden Personen äußern. Die Fabrik ist kein geschlossenes System, sondern die Arbeit in der Produktion ist nur ein Bereich in dem der/die ArbeiterIn eine Rolle einnimmt. Genauso wichtig ist die Rolle dieser Personen in der Gemeinschaft, in der Geschlechterrolle, der Familie, des Alters, der Ethnizität etc. zu sehen.

Susan WRIGHT schrieb dazu 1994, dass dieses Modell „alles einschließender multipler Rollen“ aus sich überlappenden sozialen Strukturen etwas unhandlich wäre. Interessant ist aber, dass diese multiplen Rollen aufgrund von Alter, Klasse, Geschlecht usw. praktisch ab den 90er bzw. der Jahrtausendwende absoluter Konsens innerhalb der Anthropologie darstellen, und man nicht mehr auf eines fokussieren kann, sondern alle diese Rollen zu berücksichtigen sind. Und diese Felder überlappen und sind komplex. Heute ist das klar. Damals waren das sehr moderne Ansätze, nur wurde es nicht so gesehen.

Ein wichtiges Ergebnis aus der Analyse von CUNNISON war, dass das Verhalten der Arbeiterinnen (bei den Männern konnte man den Widerstand relativ leicht nachvollziehen) sich damit erklären ließe, dass die Geschlechterrollen aus der Familie, dem Eheverhältnis, mit in die Fabrik importiert worden wären.

Zusammenfassend: Die Suche nach dem Kontext auf dem Arbeitsplatz, wie auch in anderen Betriebsverhältnissen hat gezeigt, dass die Idee: Man könne die Sozialstruktur einer Gesellschaft aus face-to-face – Interaktionen ablesen – eigentlich nicht funktioniert. Man kann nicht das komplexe Ganze aus unmittelbaren Interaktionen in der Realität ablesen. Das ist ein Konsens der sich daraus ergeben hat.

Darum hat man auch die Versuche, die Sozialstruktur überall zu suchen und zu finden, aufgegeben und kam auf eine neue Frage:

- Wie gehen Menschen mit ideologischen Konzepten um?

- Welche Bedeutungen importieren ArbeiterInnen aus der Alltagswelt in die Fabrik?
- Wie werden diese Bedeutungen und ideologische Konstrukte, die von außen in die Fabriken eindringen, in der Fabrik transformiert und ausgelebt?

Als Beispiel: Ungleiches Verhalten aus der Familie in die Fabrik importieren. Frauen sehen den Vorarbeiter ähnlich wie den Ehegatten und folgen ihm genauso bedingungslos. Man hat dazu versucht, das Konzept von GOFFMAN über die **semipermeable Membran** anzuwenden. Fabrikshallenwände als halbdurchlässige Membran, wo Sachen von außen durchkommen, andere aber aufgehalten werden. Hat auch nicht zu sehr viel geführt.

Sehr wichtig sind aber die zwei Bewegungen die diese Manchester Studies auszeichnen:

1. Sie gehen weg vom Havard-Konzept, die Fabrik als geschlossenes System zu sehen, hin in Richtung Einbindung in den weiteren gesellschaftlichen Kontext.
2. Weg von der Konzeptualisierung von Fabrik und Gesellschaft, gemacht durch Sozialstrukturen, hin zu einer Analyse der Art und Weise wie Menschen auf Basis des ihnen verfügbaren kulturellen Repertoires aus einer bestimmten sozialen Situation Sinn machen. (= **interpretative Wende** = Suche nach Sinnzusammenhängen, Bedeutungen – wie sie sich in ihrer Transformation auf die Fabrik auswirken. Und nicht nach Sozialstrukturen suchend, die eine Regel abgeben. Das kann man nicht. das sind die Grenzen dieser Zugänge)

Es gab **kaum Nachfolgestudien** zu den *Shop Floor*-Studien. Die amerikanische und britische Anthropologie wandte sich in den 70ern **Modernisierungsprozessen in der Dritten Welt** zu. Zu dieser Zeit waren diese **Weltsystemanalysen** auch sehr dominant. Das Forschungssubjekt bewegte sich weg vom Individuum oder kleinen Einheiten „face-to-face“-Beziehungen, hin zu WOLF „peasants“, oder „die ganze Geschichte von 1000 bis heute“. Man hat die ganze Welt als eine Einheit, in allen möglichen Dimensionen beforscht und ist zu riesigen Analyseeinheiten gekommen.

Die Manchester Studies weisen bereits auf den **Beginn der interpretativen Ansätze** hin, auf Clifford GEERTZ und seinen Kulturansatz. Grund: Er ist der meistzitierte Anthropologe in der Organisationsforschung. Diese Art der Ansätze sind in Wien heute nicht sehr beliebt.

Man ist davon überzeugt, dass diese überwunden sind und werden deshalb in den meisten LV stiefmütterlich behandelt. Es ist aber wichtig zu wissen, was darunter zu verstehen ist, weil sie in der Betriebs- und Organisationsanthropologie so dominant sind.

Clifford GEERTZ (geb. 1926) und seine Kulturansätze

Zu Beginn der 1960er Jahre setzte im Kontext der Ent-Kolonialisierung auch ein Reflexionsprozess über die ethnologische Tätigkeit als solches ein. Es wurde nicht nur die Rolle des Faches in der Kolonialpolitik in Frage gestellt, oder die Instrumentalisierung ethnologischen Wissens problematisiert, sondern es wurde auch erstmals auf die Implikationen der Feldforschung geschaut. Hinzu kamen zunehmende Vorbehalte gegenüber den Naturwissenschaften und der Orientierung

an deren erkenntnistheoretischen Prämissen und Forschungsmethoden (= Gesetze analog von Naturgesetzen finden).

Neue Impulse brachte GEERTZ ein:

1. semiotischer Kulturbegriff (= Zeichen)
2. seine Überlegungen zur Rolle des Forschers, der Forscherin im Forschungsprozess

Diese Impulse haben Einfluss auf die Organisationsforschung genommen.

Viele der Ideen und Gedanken von GEERTZ bzw. seiner „Zeitgenossen“ sind heute so in den „Köpfen drinnen“, dass sie praktisch alles beeinflussen. Selbst diejenigen, die die interpretative Wende kritisieren, beziehen sich auf GEERTZ & Co, da sie nicht um diese herumkommen.

Für GEERTZ ist Kultur das zentrale Konzept, für das er verschiedene Metaphern gefunden hat. Er sieht Kultur:

- als Text, als Gebilde von Symbolen oder Zeichen aus denen Bedeutungszusammenhänge geschlossen werden können. (Was der Ethnograph macht, ist der Versuch einen Text, eine Anreihung von Zeichen und Sprache, die in sich widersprüchlich und unvollständig sind – alle möglichen Schwierigkeiten bereiten - diesen Text zu lesen und zu interpretieren. Der Ethnologe ist ein Interpret, der versucht Sinnzusammenhänge herzustellen. Er versucht auch Handlungs- und Verhaltensweisen deutend zu verstehen.)
- als ein von Menschen selbst gesponnenes Gewebe von Bedeutungen und nicht widerspruchsfrei. Eine Suche nach universellen Regeln ist sinnlos. Das einzige was man kann, ist deuten und verstehen. Kultur ist aber ein System, das in sich widersprüchlich ist, das dominante Elemente beinhaltet und solche die versuchen, diese Elemente wiederum aus den Hebeln zu reißen. Jede Kultur hat den Gegensatz in sich.
- Diese Bedeutungen stehen zueinander in Beziehungen und sind Teil eines komplexen Gefüges.
- Kultur ist aber auch gleichzeitig ein öffentliches Dokument. = Kultur spielt sich nicht, wie in der kognitiven Anthropologie, in den Köpfen der Leute - in den Individuen – ab, sondern spielt sich grundsätzlich nur zwischen Menschen, nur in der Interaktion ab und insofern nur öffentlich.
- Kultur ist daher außerhalb der einzelnen Individuen lokalisiert und spielt sich im konkreten Handeln ab. Für GEERTZ ist jede einzelne Handlung voller Symbole, die es zu entschlüsseln gilt (jede Handlung, jedes Zeichen, jede sprachliche Äußerung ist ein öffentliches Dokument).
- Kultur ist wie eine Informationsquelle, ist wie ein Bauplan, der hinter dem einzelnen Handeln liegt und es daher auch möglich macht, dieses Handeln zu deuten. Um ein Zeichen zu verstehen, muss man wissen, was das Zeichen in dieser speziellen kulturellen Äußerung bedeutet. (Beispiel: Zeichen beim Autostoppen kann in manchen Ländern unterschiedlich interpretiert werden)

- Für GEERTZ gibt es nichts typisch Menschliches unabhängig von Kultur. Kultur nicht allgemein, sondern in seiner konkreten, speziellen Form. Das ist das wesentlichste in Bezug auf die Methodik.
Wenn sie forschen, dann treten sie dem Beforschten nicht als objektive(r) WissenschaftlerIn gegenüber, wie MALINOWSKI noch meinte – frei und objektiv. Wenn sie jemanden beforschen, dann können sie das nur durch ihre Geschichte, ihre Kultur, durch ihre kulturellen Deutungsmuster hindurch, d.h. sie können sich in keiner einzigen Situation ihrer Geschichte, Kultur entäußern. Das ist die zentrale message von GEERTZ. Sie erfassen keine objektive Wirklichkeit, sondern sie können maximal versuchen durch den Wulst der eigenen Deutungsmuster andere Menschen zu verstehen. (Das hat die naturwissenschaftliche Anthropologie sehr aus den Angeln gehoben, da sich daraus ableitet, dass die Erfassung der Realität, ein ethnographischer Bericht der die Wirklichkeit versucht darzustellen, Illusion ist. Darauf hin sind diese auf die Barrikaden gesprungen, aber es lässt sich sehr schwer dagegen argumentieren.

Bedeutungen zu suchen, sich auf Symbole zu konzentrieren, und das Wissen um seine eigenen kulturellen Prägungen, sich diesen nicht entäußern zu können, ist etwas Wesentliches. Was wir nicht tun können, ist die Wirklichkeit zu erfassen. Was wir aber tun können, ist die Symbole und Symbolsysteme zu ermitteln um herausarbeiten, welche Bedeutungsmuster den menschlichen Erfahrungen zugrunde liegen. Wir können zu verstehen versuchen, wie die Menschen den Ereignissen die sie durchleben, Sinn verleihen.

GEERTZ selbst sagt: Man muss methodisch sehr korrekt sein um diese Bedeutungssysteme herausarbeiten zu können. Man kann keineswegs alles schreiben. Man kann zwar nur interpretieren, aber Interpretationen sind nicht beliebig. Sein Hauptwerk ist die „**Dichte Beschreibung**“ auf die er sich bezieht. (Beispiel der Operation: Es ist nicht möglich, einen keimfreien Operationsaal vorzufinden, jedoch heißt das noch lange nicht, dass die Ärzte in Kloaken operieren müssen. Die Keimfreiheit ist zwar nicht möglich, aber trotzdem ist es nicht egal was und wo man operiert.)

GEERTZ stellt hohe Ansprüche an die Ethnographie:

Er plädiert für eine möglichst genaue Erfassung des Beobachteten und daraus lassen sich dann Bedeutungszusammenhänge feststellen. Das ist die Dichte Beschreibung, für die er berühmt geworden ist.

Er plädiert für die Aufdeckung der Bedeutungsstruktur und dass man dafür ein analytisches Begriffssystem entwickelt, welches es ermöglicht, die typischen Eigenschaften einer Kultur im Vergleich zu einer anderen herauszuarbeiten.

Wenn also jeder kulturrelativ ist und man keinen objektiven Vergleichsmaßstab hat, ist das einzige was man dann tun kann, vergleichend zu arbeiten. Dass man zu schauen versucht, wie etwas im Verhältnis zueinander aussieht. Das ist die einzige Möglichkeit um auf halbwegs nachvollziehbarer Basis zur Darstellung von konsistenten Bedeutungssystemen zu kommen. **Die Methode des Vergleiches ist ganz wesentlich.** Diese Dinge wurden in der Organisationsforschung vor allem deswegen sehr stark aufgegriffen, da man sich zu Beginn der 80er Jahre in der kulturellen Wende der Organisationsforschung in den USA Gedanken über die extrem gute wirtschaftliche Performance von Japan gemacht hat. Man kam zu dem

Ergebnis, dass der Unterschied die Organisationskultur wäre. Es gab daraufhin 4 bestseller, die alle auf die Kultur-„schiene“ gekommen sind und einen Boom an Organisationskulturforschung ausgelöst haben. Dieser war sehr stark von diesen interpretativen Paradigmen von GEERTZ geprägt (Suche nach Bedeutungszusammenhängen und Symbolen – Was bedeutet das, wo wer sitzt? Was bedeutet das für die Veränderungen? für die Struktur?....) – Einer meinte, eigentlich wäre das nun ein Versuch eines *cultural-engineering* in Abgrenzung zum *social-engineering*. Der Hintergrund war immer wieder auch der Versuch einzugreifen, Bedeutungen selbst zu gestalten, wenn sie so wichtig sind.

Hirschberg (1999): Wörterbuch der Völkerkunde, Reimer Verlag, Berlin – Seite 142: **Clifford GEERTZ** (geb.1926), prominenter Vertreter der nordamerikanischen Cultural Anthropology; Studium in Havard bei KLUCKHOHN und PARSONS (Prom. 1956), Lehrtätigkeit in Chicago (1960 – 1970), seither am Institute for Advanced Study (Princeton). Er gilt als Mitbegründer der symbolischen bzw. interpretativen Ethnologie, die sich Ende der 1960er Jahre an der Universität Chicago formierte und zu einem zentralen Paradigma der modernen Cultural Anthropology entwickeln sollte. Besondere Beachtung fanden seine Essays der 1970er und frühen 1980er Jahre, in denen er Überlegungen von DILTHEY, S. LANGER, RICOEUR und M.WEBER aufgreift und eigene ethnografische Erfahrungen aus Java, Bali und Marokko verarbeitet. Für GEERTZ setzt sich Kultur aus ineinandergreifenden Symbolsystemen zusammen, die es den Menschen erlauben, ihren Erfahrungen Bedeutung zuzusprechen und bedeutsame Erfahrungen miteinander zu kommunizieren. Diese kulturspezifischen Symbolsysteme sollen im Rahmen einer dichten Beschreibung festgehalten werden. GEERTZ gehört mit seinen zahlreichen Publikationen, die zuletzt in der Debatte um Ethnografie als Text („Writing Culture“) eine zentrale Rolle spielten, zu den einflussreichsten zeitgenössischen Ethnologen.

10.11.2003 Aktuelle Forschungsfelder ab ca. 1990

Die letzten zwei Einheiten gaben einen Überblick über die Geschichte der Organisationsforschung. Letzte Woche ging es

1. um die Auswirkungen von Ethik-Kodizes auf das ethnologische Fach (aufgrund dessen gab es keine Organisationsforschungen, da diese der Öffentlichkeit nicht zur Verfügung gestellt werden durften)

2. um die Manchester Shop Floor-Studies rund um Max GLUCKMAN - Fabriksstudien in den 1940er, 1950er Jahren:

Schlagworte dazu sind: Konflikt - hält Einheiten zusammen – Kontext (Organisationen können nur in einem größeren gesellschaftlichen Kontext verstanden werden) – Was ist der relevante Kontext? (z.B. Klasse, Geschlechterbeziehungen,

Es gab zu den Manchester Studies keine Nachfolgestudien. In den 1970ern wurden andere Theorien modern, auch der Umgang mit den Ergebnissen – „zitiert“ werden oder eben nicht (GLUCKMAN und seine Studenten „zerpflückten“ andere Forscher!).

Von 1950 bis in die 1970er Jahre gab es eine große Flaute in der anthropologischen Organisationsforschung!

3. In den 1980er Jahren kam ein neues Konzept von außerhalb der Anthropologie – das Konzept der Unternehmens-, Organisationskultur – Zurückgreifen in der nichtethnologischen Organisationsforschung auf Clifford GEERTZ! (mehr dazu am 8.1.2004)

Vor 1980 gab es im deutschsprachigen Raum kaum eine anthropologische Organisationsforschung. Dann erfolgte sie u.a. durch Sabine HELMERS, Andreas NOVAK, Helga DIEL-KHALIL, Irene GÖTZ, Birgit MÜLLER, Andreas WITTEL.

Zu Teil II – Aktuelle Forschungsfelder ab ca. 1990:

Profitorganisationen

Non-Profit-Organisationen

Der Unterschied liegt darin, ob die Organisationen auf Gewinnzerzielung ausgerichtet sind oder nicht; dies wirkt sich auf Struktur und Organisation aus, auf die Innen-, Außen- oder Kundenbeziehungen; Klienten-KlientInnen, ArbeitslosenempfängerInnen, Schüler, StudentInnen,.....

Europäische Union

Non-Profit und Profit-Organisationen funktionieren nicht je gleich. Sie sind sehr unterschiedlich.

Profitorganisationen (auf Gewinnerzielung ausgerichtet):

Drei Studien werden vorgestellt:

FUNKTIONA - Studie über eine Zentrale eines Einzelhandels-unternehmens in Deutschland

VULCAN INDUSTRIES - Studie über eine Fabrik in England (siehe M. PARKER) – diese stellen Kochherde her

ALIMA GERBER - Studie über eine Nahrungsmittelfabrik in Polen

(Weitere Studien z.B. (siehe Literaturliste): das Buch von Andreas WITTEL, ein Artikel von Irene GÖTZ)

Zur 1. Studie - ANDREAS NOVAK – FUNKTIONA:

Andreas NOVAK, 1994: Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur, Frankfurt am Main (Es ist seine veröffentlichte Dissertation).

Er untersuchte 1991 mittels Feldforschung „*Funktiona*“, die Zentrale eines Einzelhandelsunternehmens in Deutschland. Diese hatte damals 400 MitarbeiterInnen.

Der Betrieb ist im Franchisesystem geführt, das heißt es gibt einzelne unabhängige Verkaufsläden, diese werden von unabhängigen Unternehmern geführt. Die Zentrale bietet Leistungen z.B. den zentralen Einkauf, die Personalverwaltung. Die „Filialleiter“ sind Unternehmer. („Echte“ Filialen sind im Besitz des Unternehmens, die Mitarbeiter sind Angestellte.) Die „Filialen“ zahlen für die Leistungen der Zentrale. Im Gegensatz dazu, funktioniert ein Filialsystem als Außenstelle eines Unternehmens.

Andreas NOVAK wollte eine Unternehmensmonografie schreiben: Wie leben, arbeiten die Menschen in der Zentrale „*Funktiona*“? Wie stehen die kulturellen Manifestationen in Wechselwirkung oder im Widerspruch zueinander? Er war sieben Monate im Unternehmen, machte Teilnehmende Beobachtung (er war bei Sitzungen, bei informellen Besprechungen, machte offene Interviews).

NOVAK vollzog folgende Unterteilungen, Erhebungen (=Kapitel seines Buches):

1. Topographie: Landschaft

Wie ist die Arbeitsraum gestaltet? Einzelbüros, Gemeinschaftsbüros, Gebäude, Büros, Ausgestaltung, Sitzordnung bei Besprechungen,..... . Er bringt die Topographie mit Ideologien, mit Macht und Autorität in Verbindung. Z.B. bedeuten Großraumbüros Offenheit. Er sieht aber auch Kontrolle darin, da abteilungsexterne Besprechungen außerhalb abgehalten werden.

Die Sitzordnung bei Besprechungen (Anmerkung: dies trifft für eine konkrete Abteilung zu, nicht für alle): Es gibt rechteckige Tische mit einer Sitzordnung oder auch lose für eine offene Kommunikation. Abteilungsintern sitzt der Abteilungsleiter an der Stirnseite. Es gibt eine Order der Geschäftsleitung: Die Abteilungsleiter sollen mehr Strukturen hineinbringen, eine straffere Führung! Diese Order von oben drückt sich für ihn in der Sitzordnung bei Besprechungen aus

2. Mythen und Ideologien:

NOVAK analysiert die Gründungsgeschichte. So ist z.B. das Franchisesystem in den 1960ern weitgehend unbekannt in der BRD, wird nach ersten Zweifeln eine Erfolgsgeschichte. Es gibt eine hohe Leistungsideologie („Arbeit bringt Erfolg!“). Was wird erzählt und was gilt? Wie wird man ein erfolgreicher Mensch? Für NOVAK ergibt sich in der Analyse der Gründungsgeschichte: Identifizierung des Arbeitsfleiß. In den Geschichten über die Vergangenheit kann herausgefunden werden: Was sind die Beziehungen? ... die Konflikte? Was ist das, was gilt? Welche Widersprüche werden erzählt? Es gäbe aber auch noch andere Möglichkeiten die Ideologie aufzuspüren.

3. Sozialaufbau – Hierarchie – Bürokratie:

Fragestellung: Funktion von Hierarchie allgemein und speziell bei *Funktiona*. Der Aufbau der Organisation ist ebenfalls wichtig und kann aus dem Organigramm abgelesen werden (die Abbildung der Funktionen – das Abbild der Aufbauorganisation); die Berichtslinien sind darin meist ebenfalls zu erkennen. Formelle Informationsflüsse: Wie schauen die informellen Informationsflüsse aus?

4. Ethnozentrische Aspekte:

Dabei werden die Beziehungen der Abteilungen untereinander beleuchtet. Die Tendenz der Abteilungen sich „als Mittelpunkt aller Abteilungen“ zu sehen, denn beinahe jede Abteilung fühlt sich als zentrales Element (besonders großer Konflikt bei *Funktiona* zwischen Einkauf und Vertrieb). Den Streit „Wer ist wichtiger?“ gibt's in vielen Firmen.

5. Rituale und Symbole:

In der Managementsprache wird sehr leichtfertig mit dem Begriff „Ritual“ umgegangen. NOVAK tritt für einen differenzierten Umgang mit diesem Begriff ein.

Die Habitualisierung: Die wiederkehrenden Handlungsmuster, die Personen die Möglichkeit geben aufeinander zu reagieren.

Das Ritual: Für besondere Situationen oder Ereignisse, sowie in der Ethnologie verwendet (z.B. bei Neueintritt, Beförderung, Übergangssituationen, in Krisensituationen – er nennt in seinem Buch auch zwei Beispiele dazu).

Beim Ritual müssen die Handlungen vollzogen werden, es gibt eine festgelegte Handlungsabfolge (z.B. Beförderung, ..). Herrschende soziale

Beziehungen werden hier widergespiegelt, soziale Rollen werden zugewiesen und Rituale haben eine hohe symbolische Bedeutung.

Die Stärken bzw. Schwächen dieser Studie:

Stärke: Es ist eine umfassende Beschreibung, eine Analyse mit vielen ethnographischen Details. Es werden ethnologische Konzepte und Begriffe verwendet, um seine Beobachtungen zu interpretieren.

Schwäche: Er bezieht sich auf kein bestimmtes theoretisches Gerüst. Es werden verschiedene ethnologische Konzepte und Begriffe verwendet. Die Studie geht keiner konkreten Frage nach, außer der, die Firma *Funktiona* zu beschreiben. Das kann das Lesen langatmig machen. Er untersucht *Funktiona* wie eine Minigesellschaft, verzichtet aber ganz auf Außenbezüge und Kontextualisierung.

In seinem Ausblick liegt der Focus auf Subkulturen (= die einzelnen Abteilungen und Gruppierungen). Dadurch kommt man lt. NOVAK zu einem besseren Verständnis einer Organisation. Dies macht jede Abteilung aber wieder nur zu einer Minigesellschaft.

Das Ziel war zu klären: Wie eignen sich ethnologische Konzepte zur Erforschung von Organisationen?

Er hat Recht, es geht darum auf die Unterschiede innerhalb einer Organisation zu achten (Subkulturen,...). Er hat nicht Recht damit, dass er eine Unterscheidung herausgreifen könne und dadurch mehr über Organisationen verstehen würde.

Die Studie ist neu für die Ethnologie. Sie eröffnet neue Perspektiven! NOVAK's Studie ist insofern interessant, um herauszufinden was man bei Organisationen untersuchen könnte.

Zur 2. Studie – MARTIN PARKER – VULCAN INDUSTRIES:

PARKER Martin, 2000, Organizational Culture and Identity – Unity and Division at Work (daraus Kapitel 6: "*Vulcan Industries*" pp 127 – 156).

Zur Person:

Er ist Brite, Anthropologe und Soziologe – Dissertation 1995 und veröffentlichte diese in obigem Buch. Er verfolgte eine konkrete Fragestellung: Der technologische Wandel in Organisationen.

Zur Organisation:

Dazu forschte er in drei Organisationen. Eine davon ist die „*Vulcan Industries*“. Dies ist ein Betrieb mit 800 Beschäftigten und erzeugt Qualitätsprodukte für den Markt der Kochherde (nicht preisgünstig sondern höhere Qualität). Die Firma wurde 1826 gegründet und arbeitete bis 1964 als Familienunternehmen. 1964 erfolgte der Verkauf an einen Konzern. Die Geschäftsführung übernahm ein Manager des Konzerns. In den 1980ern erfolgte die Umstellung von der Massenproduktion auf die Herstellung speziellerer Artikel (Erzeugung hochwertigerer und spezifischerer Kochherde) durch den Manager.

Zur Forschung:

PARKER untersucht das Selbstbild, führt halbstrukturierte Interviews, macht keine teilnehmende Beobachtung. Er benützt die Interviewtermine, kam jedoch absichtlich immer viel zu früh um so viele Eindrücke wie möglich zu gewinnen.

Seine Forschungsfrage: Wie ist das Selbstbild? Gibt es eine Vorstellung von Gemeinsamkeit?

Ergebnisse der Forschung:

PARKER fand heraus, dass unter den Beschäftigten eine starke Rhetorik und ein Bild einer engmaschigen Familie mit einer besonderen Tradition vorherrschte, das Unternehmen aber ein Tochterunternehmen eines multinationalen Konzerns war.

Selbstdarstellung:

Die interviewten Personen sprachen von verschiedenen Dingen um dieses Selbstbild zu unterstützen – sie sprachen von:

- der langen Tradition als Familienunternehmen (ca. 150 Jahre)
- die Beschäftigten kommen alle aus der engeren Umgebung – bzw. wohnen so nahe, dass sie zu Hause essen (Kantine daher sinnlos) = lokale Identität unterstützt das Familiengefühl
- die lange Betriebszugehörigkeit bei den Managern z.B. durchschnittlich 22 Jahre
- das Bild der engmaschigen Familie auch durch die gute informelle Kommunikation. Man kennt einander, weiß wie man Entscheidungen, Unterstützungen bekommt.

Die Forschung zeigt auch Trennlinien und Grenzen zwischen Gruppierungen auf, z.B. die Forschung, die Werkstätten. Das Fühlen als zentrale Abteilungen (z.B. die Emaillierung, die Marketingabteilung,.....). Es gibt aber nicht nur Abteilungsgrenzen sondern auch **andere Trennlinien:**

- Unterschied zwischen Produktions- und Angestelltenbereich: im geographischen ebenfalls sichtbar: *top site* (Büros oben) – *bottom site* (Produktionsbereich unten in einer Neigung). Dazu trägt auch die Hanglage des Unternehmens bei sowie ein geographisch un bebauter Raum. In den Produktionshallen ist es laut, in den Büros leiser. Es gibt Unterschiede im Outfit der MitarbeiterInnen (z.B. Krawatten mit Firmenlogo oder Teetassen mit oder ohne Untertassen, Teppichböden, Geräusche weniger laut, Manager mit Seidenkrawatten – Unterschied zeigt sich also sogar verkörpert). Die Manager von *top* und *bottom site* betrachten sich mit wechselseitigem Misstrauen: *bottom site* wehrt sich gegen Neuheiten: „*Wir wollen nicht alles tun was die Idioten der Marketingabteilung daherbringen*“ – *top site* indirekter: „*Der Produktionsbereich ist ein Saustall und gehört ausgemistet*“.
- In den 1980ern gab es eine betriebliche Krise. Zu deren Bewältigung gibt es unterschiedliche Ansichten: es gibt eine Trennlinie zwischen den jungen Ingenieuren (von der Uni kommend, abstrakte Vorstellungen), die für eine „saubere Produktion = Verdienst des neuen Geschäftsführers“ eintreten und den alten Ingenieuren (Erfahrung wichtig, man muss sich die Hände schmutzig machen, kennen es von der Picke an), denen „Praxis wichtig ist“.
- Je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit existiert eine Skepsis für Neuheiten – je länger, desto skeptischer. Im *bottom*-Bereich gibt es ein „**just in time**“-

Programm (= so wenig wie möglich auf Lager zu produzieren). Die *top site* will ein integriertes **Computersystem** installieren, das von der Finanzabteilung eingeführt wurde. Alle Datenbanken sollten vernetzt werden und damit eine gesamte Kontrolle über das Unternehmen ermöglichen. Diese zwei Projekte werden je nach „Standort“ unterschiedlich bewertet.

Bottom: „...ist eh was wir immer gemacht haben nur ein wenig besser. Haben eh nie Überschuss produziert.“ Das Computersystem ist etwas ganz diffuses. „Das brauchen wir nicht, kostet viele Meetings etc. ... Wird von oben eingeführt.“

Die top-site-Manager: „Das was die bottom machen, ist eh nichts und nur ein Teil dessen, was sie selbst vorhaben. Das eingeführte Computerprogramm würde das Bottom-Projekt ohnehin obsolet machen“.

Warum wurde das so ausführlich erzählt?

Es zeigt, wenn man sich dafür interessiert wie technologische Veränderungen in einer Organisation vor sich gehen und Beschäftigte diese einschätzen, ist es wichtig zu schauen,

- wo die Trennlinien verlaufen,
- wo die unterschiedlichen Meinungen liegen,
- mit welchen Identifikationsmöglichkeiten das alles verbunden ist.

Sie werden nicht nur eine Antwort sondern viele auf die Frage finden:

Wie wird das „just-in-time“-Projekt gesehen bei *Vulcan Industries*? Sie wird stark durch die Positionierungen und dem jeweiligen Gesprächskontext gefärbt sein. Wer redet darüber (*topsite* oder *bottomsite* Manager – junge und alte Ingenieure,.....)?

Das anfängliche Familienbild löst sich bei näherem Hinsehen auf!

Wie ist die Bewertung der Vergangenheit, der Zukunft?

Was ist die zentrale Aufgabe, wie wird sie erfüllt, wie soll sie erfüllt werden?

Wie wird über Tradition gesprochen?

Wer redet gegen wen, von wem, worüber?

Diese Fragen zeigen ein komplexes Bild darüber, wie *Vulcan Industries* aussieht und dass es in manchen Situationen relevanter ist, genau zu wissen wer gegen wen redet und die familiäre Einheit in konkreten Situationen wenig Bedeutung hat.

Stärken der Studie von PARKER:

- Gemeinsamkeiten und Trennlinien gut herausgearbeitet

Sieht Technologie, technische Veränderungen eingebettet in sozialem Kontext –
Wie wird die Technologie von den Beteiligten gesehen, welche Bedeutung wird ihr zugeschrieben?

Schwächen der Studie von PARKER:

Interviews ausschließlich auf der Managementebene (auch Meister, aber keine ArbeiterInnen befragt)

Er hat nicht mitgearbeitet sondern ist nur zu den Interviews in die Fabrik gekommen (mit viel zeitlichem Spielraum vor und nach den Interviews)

Zur 3. Studie – ELISABETH DUNN – POLEN:

DUNN Elisabeth, 1999. „*Slick Salesmen and Simple People. Negotiated Capitalism in a Privatized Polish Firm*“ (geschickte Verkäufer und einfache Menschen)

Zur Person:

US-amerikanische Anthropologin; forschte in einer Fabrik in Polen, arbeitete dort 2 Jahre im Produktionsbereich und im Verwaltungsbereich (Personalabteilung) mit.

Zur Forschung:

Forschung fand 1995 bis 1997 statt. Anstoß der Arbeit ist die gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Veränderung nach der sozialistischen Ära in Osteuropa. Sie interessiert sich für die Privatisierungsprozesse in Polen. Seit 1992 waren vormals staatliche Unternehmen an private Eigentümer, meist transnationale Konzerne mit Sitz im Westen, verkauft worden. Sie sollten Finanzmittel und westliches Management-Know-How in die Betriebe bringen. Der neoliberale Plan sah vor, dass dadurch die wahrgenommenen Defizite des sozialistischen Systems kuriert werden und am Markt wettbewerbsfähige Firmen entstehen sollten.

DUNN interessierte sich dafür, wie so ein Prozess nun wirklich aussieht und untersuchte dafür eine Nahrungsmittelfabrik namens „ALIMA GERBER“ im Südosten von Polen. Es hat Obst aus der Region zu Fruchtsäften und Babybrei verarbeitet. Nach der Privatisierung wurde der **Betrieb umstrukturiert** und amerikanische ManagerInnen übernahmen die Leitung. Die Fabrik wurde renoviert, neue Produkte, Qualitätsprüfungslabors wurden eingerichtet bzw. gebaut und das System der Qualitätskontrollen und ausführliche Tests wurde eingeführt. Die Beschäftigten wurden von 1500 auf 1000 reduziert. Leistungen wurden ausgelagert (wie z.B. Wäscherei, Kantine, Reinigung, Sicherheitspersonal) bzw. wurden vom eigenen Unternehmen zugekauft. Neues Verkaufspersonal wurde eingestellt (VertreterInnen, Marketingabteilung). Ein neues Konzept für Nischenmarketing wurde erstellt wie z.B. neues Fruchtgetränk für 13 bis 18jährige, mit der Hoffnung auf hohe Marktanteile.

Die Autorin hat sich dafür interessiert, wie die US-amerikanischen ManagerInnen ihre Praktiken in Polen eingeführt haben. Diese wurden aber nicht 1:1 übernommen sondern „in die Landessprache“ übersetzt. Die **Dichotomie von Kapitalismus und Sozialismus** kam hier zum Tragen. Die Assoziationen dazu waren vom Management:

SOZIALISMUS

Rückständigkeit, Alter, grau, Geschenke, Gehorsamkeit, Unbeweglichkeit, Unveränderbarkeit, Kollektivismus,...

KAPITALISMUS

modern, dynamisch, Bedürfnisse werden befriedigt, es geht um's Verkaufen, Geschäftsbeziehungen die auf rationaler Kalkulation basieren, Individualismus, zivilisiert, jung, bunt, flexibel,..

Diese Dichotomien und die Verbindungen die damit zusammenhängen werden in der Werbung sichtbar. In der Werbung für „*Frugo*“ wird ein dynamischer Mensch gezeigt und dahinter graue, alte Menschen mit einem faden Gesicht: „*Die Jungen wollen Obst, wir haben nur Rüben gehabt.*“ *Frugo* ist neu, bunt, dynamisch und setzt sich ab

von der alten sozialistischen Vergangenheit. Das wird durch die Werbung transportiert.

Diese Dichotomie wird auch in den Einstellungspraktiken wirksam. Die einen MitarbeiterInnen wurden aus dem Produktionsbereich gekündigt. Die VerkäuferInnen wurden neu eingestellt um zu den KundInnen zu fahren. Die Begründung, dass die MA nicht aus dem Produktionsbereich in den Verkaufsbereich übernommen wurden, war die Assoziation: ProduktionsmitarbeiterInnen sind auf der Seite des Sozialismus, einfache Leute, unbeweglich, Leute die nicht in die für den Verkauf nötigen Fähigkeiten einschulbar sind. Sie haben einen ganz anderen Charakter und können das Unternehmen nicht nach außen vertreten. Das war das Stereotyp in der Personalverwaltung dazu.

Diese Dichotomie und diese Vorstellung von „jung & dynamisch“ ist nicht nur eine ideologische Konstruktion sondern hat auch bei den Gehalts- und Lohnschematas ganz klare materielle Auswirkungen. Der Personalchef meinte, eine objektive Methode gefunden zu haben, um jeden Arbeitsplatz zu bewerten und damit die Löhne und Gehälter festsetzen zu können.

Die **Kriterien für die Arbeitsplatzbewertung** und damit für die Höhe der Löhne und Gehälter war (für jedes der Kriterien gab es Punkte):

- Bildung
- Kreativität
- Verantwortungsbereich
- physische Kraft
- Geschick
- Teamwork
- Entscheidungsspielraum
- Schwierigkeit der Arbeitsbedingungen

Es ist nicht verwunderlich, dass die Arbeitsplätze in der Produktion die wenigsten Punkte und damit den wenigsten Lohn bekommen. Der Personalchef ist fest davon überzeugt, dass dies absolut objektiv sei, im Gegensatz zu den politischen Kriterien im sozialistischen System.

Die ProduktionsmitarbeiterInnen sahen dies überhaupt nicht so und akzeptierten diese Sichtweise ganz und gar nicht. Aufgrund ihrer Erfahrung im Sozialismus meinen sie, die besseren ArbeiterInnen im kapitalistischen Betrieb zu sein. Denn sie können die Produktion schneller durchführen und bessere Produkte erzeugen. Sie sind erfahren in jeglicher Problemstellung im Produktionsbereich, seien sehr flexibel. Vor 1992 mussten sie auch flexibel arbeiten, da sie sich auf die Grundprodukte, die hereinkamen, rasch in ihrer Produktion einstellen mussten. Die Qualität war oftmals sehr unterschiedlich, und wenn da bereits verdorbene Ware dabei war, dann wurde z.B. von Babynahrung auf Likörgewinnung umgestellt.

Kamen Rüben herein wurde diese Maschine angeworfen, bei Äpfeln eine andere. Daher war die Flexibilität ein wesentliches Merkmal der damaligen Zeit.

CONCLUSIO:

Bei der Privatisierungen der Unternehmungen in Polen und der Einführung von westlichen Managementpraktiken kann man nicht davon ausgehen, dass es sich um einen Übergang vom Sozialismus zum Kapitalismus handelt.

DUNN meint, dass das Beispiel der Fabrik in Polen zeigt, dass die ArbeiterInnen sowohl sozialistische als auch kapitalistische Erfahrungen benutzen um ihre Interessen zu vertreten und durchzusetzen, sowie um die Strukturen und Organisationen zu gestalten in denen sie tätig sind.

Die lokal historische Erfahrung wird nicht ausradiert. Daher handelt es sich nicht um einen Übergang. Es gibt aber auch unterschiedliche kollektivistische Traditionen der Staaten. In der DDR meinte man auch, dass sich die Differenzen zur BRD in 2-3 Jahren auflösen würde. Die Realität zeigt aber, dass sich selbst nach 15 Jahren die Differenzen nicht aufgelöst haben, sondern sich etwas neues gebildet hat.

Zu den Annahmen, dass Globalisierung zu einer Vereinheitlichung führt, genauso wie Privatisierung zu einer Verwestlichung führt, gibt es Gegenpositionen.

24.11.2003 NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

Am Beispiel der Universität - die Universität als Organisationsform (im besonderen Universität und Gender – Frauen)

Die Universität ist eine Spezialform von Non-Profitorganisationen. Es ist der Ort von Lehre und Forschung, der Ort „zum Heranziehen von Eliten“ (Nachzulesen z.B. bei BOURDIEU, GELLNER).

Die Ergebnisse zeigen: **Welche Gesellschaften stellen sich welche Eliten vor?**

In Bezug darauf sind Differenzen, wie Differenzen aufgrund von Geschlecht oder auch von ethnischer Zugehörigkeit oder das was man im anglo-amerikanischen Raum „race“ nennt, (kann man nicht unmittelbar mit Rasse übersetzen, das ist ein großes Problem bei der Übersetzung) sehr deutlich. Sie zeigen, welche AbsolventInnen Unis produzieren und wie diese in das gesellschaftliche System eingebaut werden. Dazu gehören auch, welchen Status sie haben werden und welche Aufstiegsmöglichkeit sie haben werden. Ebenso, welche Karrieren sie haben werden und im Endeffekt in welchen nationalen, politischen, ökonomischen Systemen sie landen.

Hier zeigt sich auch in Hinblick auf die österreichischen Universitäten recht gut, dass Frauen sehr große Probleme haben, in den höheren Spitzenbereichen der Hierarchien zu landen. Z. B. als Rektorinnen, als Dekaninnen, als Professorinnen (das ist teilweise immer noch Ausnahmeerscheinung). Und dies obwohl seit Mitte der 70iger, und verstärkter seit den 85iger Jahren, Programme vorhanden sind, um Frauen an den Universitäten zu fördern. Um sie als Studierende oder auch als Lehrende in den Mittelbau zu fördern. Aber auch um den Aufstieg in die Kategorie der ProfessorInnen zu fördern.

Wir haben derzeit österreichweit ca. 5 – 6 % Professorinnen, das kommt auch darauf an, wie man es rechnet. Auf den Uni's Wien's haben wir jedoch schon ca. 60 % Studienanfängerinnen. Wir haben ca. 53 % AbsolventInnen und an der Uni Wien sind es ca. 10 % Professorinnen. Daran sieht man trotz der fast 100jährigen Tradition,

Frauen in die Universitäten hineinzubekommen, dass ein sich durchsetzen und aufzusteigen eben nicht so leicht ist. Trotz der allgemeinen Beteuerungen und des offensichtlich politischen Willens, der bei allen vorhanden ist und immer wieder geäußert wird, dass es Hürden gibt, die verhindern, dass Frauen in der Karriere „nach oben durchkommen“.

Bereits erwiesen ist, an der Intelligenz liegt es nicht. Zwar wurde es 50 Jahre und länger versucht zu beweisen, doch daran liegt es eben auch nicht. Auch die offiziellen Gesetzgebungen und – regelungen sind es nicht, sondern es liegt an ganz spezifischen Alltagspraktiken.

An Alltagspraktiken, die es verhindern, dass Frauen in dieser Organisation nach oben kommen. (Damit leitet Mag. SEISER an die Kolleginnen über und zwar wie die „weibliche Karriere“ funktionieren könnte und welche Alltagspraktiken da zur Anwendung kommen.)

Referat von Frau Mag.a Herta NÖBAUER:

NÖBAUER meint, das Stichwort sind „Alltagspraktiken“ und (drückt Freude darüber aus, dass sie folgendes tun kann →) beginnt mit einem ihrer Forschungsschwerpunkte über die Universitäten und über die Produktionen und Reproduktion von akademischem Wissen, da sie jetzt wieder in eine LV kommend, darüber berichten und das kritische, reflexive Wissen wieder an die StudentInnen zurückgeben kann.

Die Lehrveranstaltungseinheit ist so konzipiert, dass NÖBAUER 25 Minuten über universitäre Alltagspraktiken berichtet sowie über ihre Forschungen.

Im zweiten Teil geht Waltraud Schlögl darauf ein, was im Rahmen des Mentoringprogramms in den letzten drei Jahren gemacht wurde.

NÖBAUER meint, es kann alles wie auch die Uni, bzw. das akademische Feld, aus der ethnographischen bzw. anthropologischen Perspektive betrachtet werden. Wir brauchen nicht so weit weg gehen, sondern können diesen Blick auch hier anwenden, mit der Möglichkeit ebenfalls spannende Dinge zu finden.

Auch eine Universität kann aus anthropologischer Perspektive betrachtet werden. Studie von Herta NÖBAUER und Patrizia ZUCKERHUT dazu: „Differenzen – Einschlüsse und Ausschlüsse“. Dazu wurde das Fach Physik als repräsentatives Fach der Naturwissenschaften mit der Ethnologie, als repräsentatives Fach der Geistes-, - Kultur bzw. Sozialwissenschaften, verglichen.

Untersuchungen zu den Produktionen und Reproduktionen von Wissensformen im universitären Feld sind bisher in Österreich wenig etabliert, vor allem was die Anthropologie betrifft. International gibt es eine ganze Reihe von Studien dazu. NÖBAUER erwähnt die Untersuchung der Ebenen der universitären Alltagspraktiken und der sozialen Beziehungen, die aber auch strukturell gefestigt werden und davon geprägt sind. Wie z.B. mit bestimmten Gesetzen, die ja die Universitäten als Organisation ganz stark prägen, umgegangen wird. In Fall der Studie waren od. sind das die Gesetze, bezogen auf die Gebote der Frauenförderung, angesichts der

Tatsache, dass nicht nur ein beschämender Anteil von Frauen auf den mittleren Hierarchien zu finden ist, sondern dies gerade zu ein Skandal ist.

Dies wiederum haben NÖBAUER und ZUCKERHUT mit der Frage verknüpft: Auf welche Weise in diesen Alltagspraktiken, im Vergleich dieser beiden Fächer, soziale Kategorien, für den Ein- u. Ausschluss von Frauen, aber auch von frauenspezifischen od. feministischen Inhalten, hier an der Universität wirken.

Und diese sozialen Kategorien waren:

- Gender
- Class
- Race
- Generation
- Obligation (Verpflichtungen, in unterschiedlichen Zusammenhängen, eben Frauen und Männer haben, vor allem auch Frauen haben)

Und ausgehend von dieser Studie und darüber hinausgehend berichtet NÖBAUER ausgewählte Aspekte und Dimensionen des anthropologischen Arbeitens über die Universität als Organisation.

NÖBAUER erwähnt noch kurz fachlich persönliches: Sie hat während des Studiums nicht so genau gewusst, was anthropologisches oder ethnologisches Arbeiten ist. Sie hat eine ganze Reihe von Theorien und Konzepten mitbekommen und sie war sich noch auch Ende des Diplomstudiums nicht ganz sicher, was wirklich damit in der Praxis anzufangen sei. Erst mit den Erfahrungen der Forschungspraxis, nämlich auch in der Forschungspraxis hier auf der Universität, wurde ihr das klar. Das heißt, erst über die Forschungspraxis und die daraus abgeleiteten Ergebnissen wurde sie überzeugt und auch begeisterte Anthropologin. Sie möchte dies auch als Motivation mitgeben, dass die Praxis, gleichgültig in welcher Richtung, auch entscheidend dafür ist, wie wir mit Wissen, dass wir uns aneignen konnten, umgehen werden.

NÖBAUER hält die Teilnehmende Beobachtung für ein sehr wichtiges Instrumentarium im Hinblick auf eine lebendige Begegnung mit Menschen. Dafür schätzt sie ihr Fach besonders. Es ist eine spannende und interessante Zugangsweise zur Welt, die man als AnthropologIn hier vermittelt bekommt. Sinnvoll ist es die spezifische bzw. methodische Kombination von interessanten Theorien und Konzepten aus der Ethnologie zu kennen um ins Feld gehen zu können.

Universitäten werden entscheidend durch Gesetze und Universitätsstrukturen geprägt. So wichtig diese Gesetze und Strukturen auch sind, durch sie alleine könnte eine so komplexe, riesige und sehr strikt hierarchisch organisierte Einrichtung wie die Uni niemals funktionieren und leben. D.h. die sozialen und symbolischen Ordnungen sind dabei mindestens ebenso entscheidend.

Die sozialen und symbolischen Ordnungen sind z. B.:

Alltagspraktiken (zu schauen, was passiert im Alltag)

bestimmte Ideen, Vorstellungen, Überzeugungen und Werte, die auch im Zusammenhang mit Alltagspraktiken umgesetzt werden

Dazu gehören auch aus einer anthropologischen Perspektive der Blick auf Ordnungen über Zeit und Raum

vor allem auch unterschiedliche soziale Beziehungen - die durch Zugehörigkeit zu einem bestimmten Status geprägt sind (Status ist etwas sehr sehr wichtiges an der Universität, wie z.B. Geschlecht, Generation, ethnische oder sprachliche Zugehörigkeit)

Das heißt, anthropologisch gesehen geht es vor allem darum, wie und entlang welcher Ordnungen der universitäre Alltag in den verschiedenen sozialen Beziehungen gelebt wird?

Entscheidend sind hier Beziehungen zwischen Statusniedrigen und Statushöheren, Beziehungen zwischen Geschlechtern, den Generationen der Studierenden, der angehenden Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen und der bereits Etablierten. Aber auch die Beziehungen an der Universität zwischen Angehörigen einer so genannten „weißen Mehrheitsgesellschaft“ mit einer, wie auch immer zu den bezeichnenden „Minderheitsgesellschaft“ oder RepräsentantInnen von Minderheitsgesellschaften. Das heißt, wenn wir ethnologisch an die Universität herangehen, dann geht es ganz zentral darum, wie Zugehörigkeiten hergestellt werden, wie Anpassung hergestellt wird, auch Anpassung woran? Dies gilt es zu klären.

Es gilt zu schauen, wie **Abgrenzungen und Ausschließungen** produziert werden, wie Traditionelles mit Neuem oder Innovativem verbunden wird. Es kann auch darum gehen, wie etwas ausgehandelt oder vielleicht auch subversiv unterwandert wird, wie z. B. im Umgang mit bestimmten Gesetzen (hier speziell im Fall des Gesetzes der Frauenförderung od. zur Gleichbehandlung). Die Frage der Macht ist also zu stellen. Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass die Studierenden ebenso eine bedeutende und zentrale Rolle spielen, wie etwa die Beschäftigten der Uni. Das heißt, wenn es um die Frage von Alltagspraktiken geht, wie hier bestimmte Ordnungen konstruiert, umgesetzt und praktiziert werden, betrifft das auch unmittelbar die Studierenden.

Beispiel: Die Studierenden hier im Hörsaal sitzen in einer ganz bestimmten Weise und Ordnung. Sie sitzen immer in einer bestimmten Weise in LV's. Es gäbe aber auch die Möglichkeit zu stehen. Diese so genannten kleinen Traditionen, sie legen sehr markant Ordnungen fest. Dies als kleines Beispiel. Oder die Strukturierung und Ordnung von Zeit der LV. Diese ist in einer bestimmten Weise strukturiert. Wir alle gemeinsam befinden uns in Ordnungen, in Disziplinierungen, wie das auch Foucault hinlänglich ausgeführt hat. Ganz wichtig zu verstehen ist, Studierende sind ein Teil dieser Alltagspraktiken, auch wie sie sich verhalten oder was Studierende vielleicht nicht so akzeptieren wollen, sie prägen den Universitätsalltag mit und damit ist gemeint, jedes mal wenn Studierende die Universität betreten. Denn das Entscheidende aus Sicht der Organisationsanthropologie ist, dass wir alle auf ganz bestimmte Weise oder in Ordnungen bzw. Unordnungen hineinsozialisiert werden müssen.

Es geht also um die Frage, wie schauen solche **Sozialisierungsprozesse** aus?

Und die anthropologisch spezifizierte Frage dazu lautet eben:

- Wie passiert denn dieses „Hineinsozialisieren“?
- Was wird als passend oder angemessen bezeichnet?

- Was gilt als unpassend, was ist verboten in dieser Organisation?
- Welche Ordnungen werden eigentlich beabsichtigt, was steckt dahinter?
- Und welche Ziele werden damit verfolgt auf unterschiedlichen Ebenen?
 - Welche sozialen, kulturellen Dimensionen kommen dabei zum Ausdruck?

Ebenfalls sehr entscheidend ist: Auch in einer, durch die Vernunft aufgeklärten Organisation wie der Universität, gibt es eine ganze Reihe von Mythen.

Mythen, die vor allem von dominanten Gruppen aufrechterhalten worden sind, die eine lange Tradition haben. Das sind auch Mythen, die ganz stark von male bias geprägt sind. Ein kleines Beispiel, wie Karrieremodelle aussehen:

Unilineare Karrieremodelle, die mit dem Studium beginnen, und wobei in kurzen Abschnitten, von einem zum nächsten Karriereschritt, steil nach oben voran geschritten wird. In den seltensten Fällen entsprechen diese der Realität. Es sei denn, ein Wissenschaftler (bewusst männliche Form) kommt aus der weißen *middle class*-Schicht, männlich - weiß, dann sind für einen Wissenschaftler die Chancen relativ groß, dieses Karrieremodell zu verfolgen. Das als Beispiel eines Mythos. Bekannt ist durch Studien, dass Geschlecht eine der Kategorien im Wissenschaftsbereich ist, die für den Ausschluss verantwortlich ist.

Es folgen Tabellen zur Entwicklung der Frauenanteile seit 1990. Der Anstieg von weiblichen Absolventinnen wirkt sich langsam auf die Frauenanteile unter dem Mittelbau und fast gar nicht unter den Professoren aus. Also hier zeigt sich eine mäßige Entwicklung hin gegen die angestrebte 40 % Förderungsquote (NÖBAUER wirft ein, dass sie sich fragt, warum nicht die 50 % angestrebt werden). Es sind auch alle Dienstklassen der Beschäftigten auf der Folie. NÖBAUER meint, dass in frühestens 3 - 4 Generationen dieser Anstieg des Frauenanteils sichtbar werden würde. Interessant findet sie den Anteil an Müttern und Vätern in den verschiedenen Statusgruppen.

Dies zeigt auf, dass wesentlich mehr Männer als Väter als Wissenschaftler tätig sind und deutlich weniger Frauen als Mütter. Dies verdeutlicht, so NÖBAUER, dass es für Frauen schwierig ist Familie, Beruf und Karriere zu vereinbaren. Dies heißt auch, dass das für Frauen doch häufig ein Kick out, Knock-out bedeutet. Es wird kaum darüber spekuliert, reflektiert und scheinbar schon gar nicht kritisch, welchen Zusammenhang hier die Arbeitswelt zur so genannten Privatsphäre hat. AnthropologInnen wissen, dass diese nicht so privat ist. Dass zwar wesentlich mehr Wissenschaftler Väter sein können, als Wissenschaftlerinnen Mütter sind. Es stellt für Männer in ihrer Karriere kein Problem dar. Das heißt, diese Tabelle sagt implizit sehr viel über die geschlechtsspezifische private als auch öffentliche Arbeitssphäre.

Schließlich werden noch einige (NÖBAUER weist auf Broschüre hin, die von ehemaliger Vizerektorin für Frauenförderung und Personalangelegenheiten zusammen mit Kollegen und Kolleginnen des Rektorats herausgegeben wurde) skandalöse Pfeiler aufgezeigt, was den Frauenanteil der österreichischen Universitäten angeht. Die Uni Wien liegt mit nicht ganz 10 % Anteil der Professorinnenschaft an der Spitze. Diese Tabelle spricht für sich, so NÖBAUER. Sie zeigt, dass die bisherigen, seit zwei Jahrzehnten bestehenden Gesetze, die auch verbessert wurden, doch kaum zu Verbesserung der Integration von Frauen ab den

mittleren Hierarchien, geschweige denn, in den Spitzenhierarchien der universitären Leitung geführt haben. Das war auch der Grund für diese Studie, genauer zu schauen, was hier im Alltag passiert und, dass sich da kaum etwas ändert.

Eine Frage an die Studierenden: Sind die Zahlenverhältnisse im Fach, am Institut bekannt, von Absolventinnen, Anteil von Professorinnen? Schätzung vom Publikum: 75 %? NÖBAUER bestätigt dies mit 70 % Absolventinnen des letzten Jahres. Die Ethnologie ist ein Frauenstudium geworden. 2/3 der Studierenden sind Frauen. SEISER: unter den Studierenden 70 % Frauen, AbsolventInnen des letzten Jahres waren zu 90 % Frauen. Was auch zeigt, dass es angestiegen ist. NÖBAUER fragt, auch nach den Professorinnen am Institut, also Ordinatorinnen: keine. Allerdings gibt es nur einen ordentlichen Professor. Die Ethnologie hat es geschafft ins 21. Jahrhundert zu kommen, ohne je eine weibliche Professorin zu haben, nur einige habilitierte Dozentinnen, die alle extern sind. Darauf geht sie noch später ein.

Die erste habilitierte Frau im Fach war Elke MADER (1997), was viel über das Fach aussagt. Beispiel: Die erste Physikerin gab es bereits 1922. Also ein Zeichen für markante Verhältnisse. Doch muss genau geschaut werden, so NÖBAUER, warum das so ist, wie sind die Zuordnungen für Planstellen, wo gab es massive Einschnitte? NÖBAUER wirft den Nationalsozialismus als solchen markanten Einschnitt auf, auch für die Ethnologie. Hierüber gibt es auch einige Dissertationen und Studien.

NÖBAUER zeigte einen Einblick für das Fach Ethnologie. SEISER meint, dass die Frauenanzahl unter den AbsolventInnen höher ist, auch weil Frauen durchschnittlich um zwei Semester schneller studieren. Dadurch ergibt sich die höhere Zahl.

Frage vom Plenum: **Wieviele Studentinnen studieren?**

SEISER meint, mit Berücksichtigung alter Studienplan/Nebenfach 2000, ohne diesen ca. 1200. Überraschenderweise 500 neue Studierende mit Herbst 2002, was als absoluter Rekord zu sehen ist. Von diesen allerdings gab es einen Wechsel in andere Studienrichtungen und auch davon ca. 250 – 300 Neuanfänger WS 2002/03. Die Zahlen von 2003 sind bislang noch nicht ganz bekannt. Was am Institut kaum auffällt, ist der hohe Anteil an Männern unter den fest angestellten WissenschaftlerInnen, weil viele Lehrveranstaltungen von externen Lehrenden getragen werden. Derzeit gibt es einen angestellten o. Prof., fünf a. o. Prof. (alle habilitiert und männlich) als auch drei Frauen (nicht habilitiert).

Diese externe Lehre, die von außen getragen wird, von Frauen getragen, ist doch ein Problem des Verdienstes. Dies ist weit unter dem Existenzminimum, so SEISER.

Wie ist an der Universität Forschung und Lehre organisiert, die auch das Verhältnis zwischen den Fakultäten und den Fächern aufzeigt?

NÖBAUER geht noch auf grundsätzliche Unterschiede zwischen den Fächern etc. ein. Der Unterschied zwischen naturwissenschaftlichen und geisteswissenschaftlichen bzw. auch sozialwissenschaftlichen Fächern.

Die Frage der Organisation der Forschung:

Markantes Charakteristikum in naturwissenschaftlichen Fächern, ist die dortige Strukturierung von Forschungsgruppen und -teams. Das hat damit zu tun, dass diese entsprechende technische Ressourcen brauchen und auch teure Gerätschaften

benötigen, die sich einzelne Personen nicht leisten könnten. D. h. es bilden sich Forschungsgruppen und –teams, die auch von Professoren, meist männlich, bzw. Gruppenleitern geführt und geleitet werden. Um diesen herum bilden sich Teams von NachwuchswissenschaftlerInnen, selten jedoch Frauen, meist auch DiplomandInnen, DissertantInnen und Postdocs, die für solche Gruppen dann rekrutiert werden. Meistens arbeiten diese JungforscherInnen, d. h. –forscher in universitären Projekten und sehr häufig auch auf befristete Zeit. Wichtig dabei ist zu verstehen, dass dies die allerwichtigste Zugangsmöglichkeit zur Universität und für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist. Entscheidend, also wer und ob, Mann und Frau in eine solche Forschungsgruppe kommt, ist die Auswahlentscheidung der TeamleiterInnen. Wir haben aufgrund von Studien festgestellt, dass durch diese Gruppenbildungen Nachwuchsforscherinnen wesentlich besser gefördert werden. Sie werden hier meist stärker und besser gefördert. Also besser als DissertantInnen in unserem Fach.

Jedoch entscheidend ist: **Wie kommt jemand in eine solche Gruppe?**

Sie werden stärker gefördert, weil direkte Zusammenarbeit mit den Professoren möglich ist und dass heißt auch direkte persönliche Abhängigkeiten. Beispiel: Ein bekannter Physiker ist in eine andere Universitätsstadt übersiedelt. Es war völlig klar, dass die gesamte Forschergruppe in die andere Stadt übersiedelt. Das Verhältnis von direkten Abhängigkeitsverhältnissen wird daran deutlich und zeigt auf, welche Konsequenzen dies im Privatleben von ForscherInnen hat.

Stichwort „**Paternalismus**“: Es bedeutet, von einer bestimmten Person gefördert zu werden. Lange wurde der Ausdruck „Dissvater“ verwendet, eine traditionelle Bezeichnung. Heute wird Dissertationsbetreuer od. -betreuerin verwendet. Die Abhängigkeit ist hier sehr groß, weil er/ sie entscheidet, wen er/sie wieviel fördert. Diese Abhängigkeit ist hier höher als in der Ethnologie.

Ein weiterer Mythos der Naturwissenschaften: Verwunderung darüber, dass Männer und Frauen in den Forschungsgruppen das Wissen, das sie herstellen, unbedingt und durchgängig als „wertneutral“ bezeichnen. Dies, so meint NÖBAUER, würden SozialwissenschaftlerInnen bzgl. ihres Wissens, das sie produzieren nie als solches bezeichnen. Auch Frauen als Naturwissenschaftlerinnen sind absolut darin positioniert, indem sie sagen: „Wir produzieren neutrales Wissen“.

Geistes- und Kulturwissenschaften aber auch Sozialwissenschaften meinen hier ganz im Gegenteil zu den Naturwissenschaften, so auch in der Ethnologie, dass Forschung etwas Individuelles ist, das am besten so organisiert ist, dass es EinzelforscherInnen oder selbst organisierte Arbeitsgruppen gibt. Dies ist ein markanter Unterschied. Hier gibt es auch keine teuren Geräte. Ein Laptop ist ausreichend für die Feldforschung. Die technischen Ressourcen sind sehr sehr gering, was aber nicht heißt, dass wir keine Finanz-Ressourcen brauchen, die uns aber doch laufend entsprechend gekürzt werden.

Vor allem sind diese ForscherInnen oder selbstorganisierten Forschergruppen freiberuflich (der Grossteil). Wobei im Zuge der neuen großen strukturellen Veränderungen, auch eine großes Handicap für jene auftritt, die bisher in der freien Forschung tätig sein konnten, weil zunehmend Projekte, die an die Uni gekoppelt sind, gekürzt werden müssen. Hier wird sich in nächsten Jahren vieles dahingehend

verändern. Dies bedeutet, dass es noch schwieriger wird als freie ForscherInnen eigenständig Forschung zu betreiben. Auch die EU-Projekte sind an größere Institutionen gebunden und keine Einzelforschungen.

Bisher waren die einzelnen ForscherInnen in den Kultur- und Geisteswissenschaften nicht so abhängig von einzelnen Professoren. Wobei sehr wohl auch für freie Forschungen Förderungen von Instituten oder mächtigen Professoren weitergegeben wurden.

Zur Lehre: Ab Jänner werden die Fakultäten neu strukturiert und dadurch auch unterschiedlich organisiert. Ein entscheidendes Strukturmerkmal ist, dass in den Geistes und Kulturwissenschaften, die Lehre so strukturiert sein wird, dass einerseits

- interne, also reine Universitätsbeschäftigte und
- sehr viele externe LektorInnen sein werden (eben auch der hohe Frauenanteil)

Zum Vergleich: In den naturwissenschaftlichen Fächern gibt es kaum externe Lehrende. Dazu ist auch zu sagen, dass die Internen, die Verpflichtung haben, ein bestimmtes Stundenkontingent pro Studienjahr zu lehren. Im Unterschied dazu werden externe Lehrende beauftragt. D. h. sie brauchen gute Beziehungen zur Institution, um überhaupt zu solch einem Lehrauftrag zu kommen. Das Ethnologieinstitut gehört hier zu den großen Ausnahmen der Universität Wien, weil hier die Lehraufträge für Externe ausgeschrieben werden. Das heißt, dass sich Leute von außen bewerben, mit den entsprechenden Erfahrungen, Forschungserfahrungen und anderen wichtigen Forschungsbereichen, die für die ethnologische Ausbildung wichtig sind.

Diese erhalten dann jeweils befristet für ein Semester, einen Auftrag zur Lehre. Die Bedingungen für solche Lehraufträge für Externe sind schlichtweg katastrophal, selbst wenn Habilitierte dies tun.

Von Stundenlohn zu reden, würde NÖBAUER nicht einmal wagen. Tatsache ist, dass es hier ganz große Ungleichheiten gibt, Lehre ist generell schlechter bewertet als Forschung. Es ist ja nicht so, dass Interne ganz viel verdienen würden, doch für Externe bedeutet es, dass sie auch in ihrer Privatzeit, nicht nur vorbereiten müssen, sondern auch in der Privatzeit, Betreuung für Studierende übernehmen müssen etc. .

Es geht hier um strukturelle Ungleichheiten, die enorm und extrem schwierig und prekär sind. Die Lehre am Institut wird zu mehr als der Hälfte von LektorInnen getragen. Entweder sie haben selbst organisierte Forschungsprojekte laufen oder sie sind nicht in wissenschaftlichen Bereichen tätig und haben aufgrund des Lehrauftrages, doch einen Fuß in der Institution, was dann für Externe auch besonders wichtig ist. Hier haben wir auch einen großen Unterschied herausgefunden, eine Markierungslinie zwischen Internen und Externen. Das interessante an den durchgeführten Interviews ist, dass alle Internen die Lehre als Hindernis betrachten, für das was das eigentlich wichtige ist:

Forschung betreiben zu können. Das heißt, Forschung wird extrem höher bewertet.

In den Interviews haben alle Internen, vor allem was die naturwissenschaftlichen Fächer, als auch die Ethnologie betrifft, die Lehre wirklich als Hindernis betrachtet, nicht das eigentlich Wichtige machen zu können.

Der große Unterschied ist eben, dass für Externe die Lehre eine ganz andere Bedeutung hat. Sie bewerten Lehre anders, weil es eben für den Einzelnen die einzige Möglichkeit ist, eine Anbindung an die Universität zu erhalten.

In vielerlei Hinsicht wird von vielen unterschiedlichen Bewertungen, Ideen und Symbolismen ausgegangen. So ist eben auch die Realität selbst eine sehr unterschiedliche. Da Lehre und Forschung so zentral sind, werden Mythen immer wieder produziert und prolongiert, weil es immer wieder heißt: Forschung und Lehre gehören eng zusammen. Was geforscht wird, ist das Wichtigste. Diese Inhalte werden auch in die Lehre getragen, wenn möglich von den gleichen Personen. Dies ist ein ziemlich großer Mythos, denn Tatsache ist, dass Lehre eben sehr oft von Externen übernommen wird und bei den Internen die Inhalte die sie lehren, nicht zu deren Forschungsgegenstand gehören.

Diese Unterschiede sind wichtig zu sehen und zu bemerken, denn in der Lehre sind andere Kriterien notwendig. Dass bedeutet, es ist wichtig, einen aktuellen Status Quo von einem bestimmten Wissensfeld vermitteln zu können. Dafür ist es nicht notwendig, dass man in diesem Bereich auch forscht. Am Institut wäre es jetzt unmöglich den Studienplan durchzuführen, wenn diese Übereinstimmung von Forschung und Lehre tatsächlich Realität wäre.

Diese Organisation, in der Teilung von Forschung und Lehre, kann so betrachtet werden, dass dieser Teilung selbst wieder geschlechtsspezifische Merkmale zugeschrieben werden können. Die Forschung wird höher bewertet, und wird entsprechend der quantitativen Erhebungen auch häufiger von Männern betrieben. FORSCHUNG IST MÄNNLICH KONNOTIERT, während LEHRE WEIBLICH MARKIERT IST.

Dies von der symbolischen Ebene her. Dazu gibt es eine interessante Studie von einer deutschen Sozialwissenschaftlerin. Was diese Studie aufwirft, ist: Lehre ist im Gegensatz zur Forschung minder bewertet und auch so schlecht bezahlt, weil sie weiblich konnotiert ist. Es fragt sich, ob es hier auch um Aspekte geht, die lehrspezifisch sind, oder ist es ein Bereich, wo es um Systemisierung geht? Bereiche in denen mehrheitlich Frauen tätig sind, werden in unserer Gesellschaft abgewertet und schlechter bezahlt.

Plenumsfrage: (nicht ganz verständlich) **Problem für Unternehmen, wenn Frauen Kinder bekommen, dass sie ausfallen für diese?**

Gegenargument aus Plenum: Dass Mann auch in Karenz gehen kann.

Meldung: dies wird weniger angenommen.

Wieder Argument aus Plenum: Die Frage hier ist, warum dies weniger angenommen wird, bezüglich Kindergeld etc. ...

NÖBAUER: Wir leben mitten in der Realität, da Kollege aus Plenum ein provokantes Statement von sich gegeben hat, dass von Repräsentanten in Leitungspositionen

auch verwendet wird. Wir sind mind. 80 % weibliche Studierende, das als Gegenargument, das ist Realität. Und Frage, wie stellen wir uns dieser?

Plenum: Frauen verdienen eben weniger, dass es fast sozusagen ja besser ist, dass sie zu Hause bleibt.

Plenum: Frauen kommen ja gar nicht in diese Positionen, weil sie ev. noch keine Kinder und das entsprechende Alter haben. Was ist, wenn diese jetzt den Job erhält, und in drei Jahren Kinder bekommt, und daher die Position gar nicht bekommt. Also es ist eher die Frage, wie dies zu verhindern ist, um Unternehmen hier „zu verpflichten“ ... ?

NÖBAUER meint, dass dies mit einer anderen alltagspraktischen Dimension zu tun hat. Auf der strukturellen Ebene zeigt sich, dass Männer meistens länger sprechen als Frauen. Strukturelle Dimension gibt es auch im universitären Alltag. **Frauen werden fast immer als Mütter konzipiert.** Daher sind sie auch Risikofaktoren für den Arbeitsmarkt. Dies so NÖBAUER, wirkt sich auf die unendliche vielen Dimensionen aus, die damit verbunden bzw. abzuhandeln sind.

Männer in Leitungspositionen gehen dem Mythos nach. Auch wenn Frauen keine Kinder haben, sind sie potentielle Mütter. Dieser Mythos ist kaum zu brechen. Der Bereich Mythos nur als ein angesprochener Bereich, der hier zu behandeln ist.

Plenum: Gibt es eine Lösung?

NÖBAUER: gerade Karenz, weil hier Männer zwar dies in Anspruch nehmen können vom Gesetz her, doch in der Alltagspraxis, dürfen sie es nicht. D. h. Männer müssten sich hier auch auf struktureller Ebene sehr stark verändern.

SEISER: Es gibt viele internationale Beispiele und Vergleiche, dass Geschlecht meist mit Macht zusammenhängt. An der Tabelle sichtbar, dass die Universität Leoben, die ingenieurwissenschaftliche Uni par excellence, 0 weibliche Professorinnen, und der Männeranteil unter Studierenden 80 % beträgt. Hingegen in der Politikwissenschaft eher weiblich. SEISER weist auf eine interessante Studie hin, aus der Schlussphase der Sowjetunion, die sicherlich auch noch gültig ist.

60 % der Ingenieurinnen in der Sowjetunion sind Frauen (damalige Studie). Das sowjetische System wurde zum Zeitpunkt des Kippens in diesen ingenieurwissenschaftlichen Bereichen primär von Frauen getragen. Sie hatten auch sehr hohe Anteile von weiblichen Professorinnen, um die 60 – 70 %. Wo es keine Frauen gab, war dort, wo es um Macht gegangen ist, z.B. in der Politikwissenschaft.

SEISER meint, man kann jetzt nicht sagen, ob das damit zu tun hat, ob Mutter ja oder nein. Es hat mit einfachen Strukturen zu tun. Nämlich wo wird gesellschaftlich Macht produziert?

Beispiel Türkei: Im OECD-Vergleich hat die Türkei den höchsten Professorinnenanteil unter ProfessorInnen. Höher als die EU-Länder, das hängt stark damit zusammen, dass in Ländern, in denen die Klassenunterschiede größer sind als die Geschlechterdifferenz (also wichtiger sind), funktioniert das System strukturell so, dass mehr Frauen der Oberschicht in diese universitären Positionen kommen.

Dies, weil die Reproduktion der sozialen Klasse so wichtig ist, dass man in solchen Fällen, strukturell präferierend, die Klasse vor Geschlecht stellt. Gerade im euro-amerikanischen System ist eines der wesentlichen Strukturmerkmale, Geschlecht vor Klasse, was viel mit Arbeiterbewegung und der politischen Auseinandersetzung zu Beginn dieses Jahrhunderts zu tun hat. Vorher war auch Klasse vor Geschlecht. Hier sieht man sehr eindeutig, dass der Zugang zu den Spitzenpositionen beschränkt ist, und es kommen nur zwei bis drei Prozent durch.

Daher etablieren sich Mechanismen, wie man die anderen 80 % z. B. ausschließen kann. Mit dem Argument, „ja Frauen werden Mütter“, hat man schon 50 % der AnwärterInnen los. Das ist einfaches Mittel und funktioniert.

NÖBAUER hat in der Studie auch festgestellt, dass Geschlecht nicht als reine Kategorie zu sehen ist, sondern es geht hier um Überschneidungen und Verflechtungen. Auch diejenigen wenigen Frauen, die Professorinnen werden, haben entsprechenden sozial-ökonomischen background. Sie kommen zum allergrößten Teil aus der Mittelklasse oder dem gehobenen Beamtentum, was Herkunft und Familienverhältnisse angeht. Es gibt kaum Professorinnen, deren Herkunft das ArbeiterInnenmieu ist. Soviel zur Verflechtung von Geschlecht und Klasse. Klasse ist aber trotzdem auch bei uns entscheidend. SEISER: Es wirkt hier entscheidend in diesem Zusammenhang „bei uns“.

Studie zum Konzept des Mentoring: „*In den Fußstapfen der Pallas Athene*“ von SCHLIESSELBERGER, STRASSER

MENTORING-PROGRAMM der Universität Wien – Referat Waltrud SCHLÖGL:

Das Mentoring in der Universität ist ein wesentlicher Aspekt im Prozess der Sozialisierung in einer Organisation. Auch im Hinblick auf das Hineinwachsen in eine bestimmte Kultur, hier Organisationskultur.

Wie reproduziert sich eine Organisationskultur?

Und welche Position nimmt sie ein, z. B. bei Aspekten von Kontinuität und Veränderung?

Es wird erläutert von wo der Begriff kommt und zwei unterschiedliche Formen von Mentoring dargestellt, die eben in Universität wichtig sind. Mit denen auch unterschiedliche Ziele verfolgt werden.

Der **Begriff Mentoring** stammt aus der griechischen Mythologie – Mentor stand Odysseus Sohn Telemach während der Irrfahrt des Vaters zur Seite.

Die primäre Aufgabe des Mentorings ist die berufliche Sozialisierung. Es geht aber auch um persönlichkeitsbezogene Aspekte. Es geht um den ganzen Erfahrungsbereich, den eine ältere Person an Jüngere weitergibt. Also Mentor/Mentorin, ist die unterstützende Person, Mentee jene, die unterstützt wird.

Seit den 70iger Jahren ist Mentoring zum Thema geworden. Was bedeutet Mentoring für eine erfolgreiche Karriere? Zunächst fand die Auseinandersetzung in den USA statt, wo sie ihren Anfang nahm. Mentoring war auf den Bereich Wirtschaft beschränkt und wurde für bestimmte Zielgruppen entwickelt (Programme). Etwas

verspätet kam dies auch nach Europa in Form von verschiedenen Programmen und wurde durch verstärkte Auseinandersetzung auch bearbeitet.

Beiden gemeinsam ist die Unterstützung für den oder die Mentee, beschränkt auf die Zielgruppe bzw. Person und auf die Organisation.

Die Rolle des Mentoring an der Universität:

Das **informelle Mentoring** im Unterschied zum **formalisierten Mentoring**: beide sind eine Karriereunterstützung für den Mentee – der Unterschied liegt in der Zielgruppe.

Informelles Mentoring: es ist überall möglich; der „Mentor“ wählt sich seinen „Telemach“ (Mentee). Es ist eine Art kostenlose Förderung der nachfolgenden Generation von der etablierten Generation. Zentrale Werte und Normen der Organisation werden weitergegeben. Das Ziel ist die Reproduktion der Organisationskultur, die Stabilisierung der Organisation, die Weiterbildung/Heranbildung von „Thronfolgern“. Sie tendiert zur Selbstverschleierung. Wer wird gefördert? Wie wird gefördert? Es gibt keine offiziellen Kriterien. Es existiert der Mythos des individuellen Erfolges – trotz eines fördernden Netzwerkes! „*White, male, middle-class*“ trägt zur Förderung bei!

Die Studie, die im Zusammenhang mit Mentoring steht, wurde an der Uni Wien von STRASSER, SCHLIESSELBERGER durchgeführt. Hierbei wurde erstmals die Bedeutung der Herstellung akademischer Exzellenz untersucht und es wurde auch dargestellt, welche Gefahren sich für unterrepräsentierte Gruppen durch dieses Konzept ergeben.

Formalisiertes Mentoring: es gibt Programme für bestimmte Zielgruppen; an der Universität z.B. Frauenförderungsprogramme, Programme für ethnische Minderheiten. Die Charakteristika des formalisierten Mentoring sind die Offenlegung der geförderten Zielgruppen und was wie gefördert wird. Formalisiertes Mentoring will einen Reflexionsprozess, einen Veränderungsprozess hervorrufen, die Benachteiligung unterrepräsentierter Gruppen zu vermindern und neue Zugänge für diese zu finden, den Kreislauf des informellen Mentoring zu durchbrechen und in einer langfristigen Perspektive die Förderkultur selbst zu verändern.

In den letzten drei Jahren gab es das erste Mentoringprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen (Frauenförderungen). Es läuft derzeit aus. Es ging im wesentlichen darum, ein Modell für zukünftige Mentoringprogramme zu entwickeln und an einer innovativen Beziehung von Mentoringarbeit zu arbeiten – **Gruppenmentoring**.

Das heißt, es gab kleine Gruppen mit einem Mentor/Mentorin gemeinsam mit 3 bis 4 Nachwuchswissenschaftlerinnen, das waren Dissertantinnen, etc. die über einen bestimmten Zeitraum zu bestimmten Themen gearbeitet haben, Ziele verfolgt haben.

Das Gruppenmentoring bearbeitet bestimmte Themen, Ziele werden verfolgt z.B. die Karriereplanung (Wohin will ich und welche Schritte sind dafür notwendig?); es gibt Informationen z.B. zur Universität, über Gesetze, universitäre, ministerielle Regelungen, Stipendien. Strategien werden erarbeitet, z.B. für Kontakte zu

Professoren, zu Publikationen, Lehraufträge, zu Problemen des Geschlechtes (Bilden von Netzwerken bzw. Stärken derselben).

Das Thema Wissenschaft und Geschlecht war auch ein wichtiges Kriterium. Wie gehe ich mit Benachteiligung um? Was wollen Modelle? Ebenso das Bilden von Netzwerksystem innerhalb dieser Mentoringgruppen und ein darüber hinaus zu stärken.

Also strukturell strategische Förderung heißt: Eine Einführung in diese entscheidenden Wissensformen in der Universität und den Anforderungen zu geben und konkret Hilfestellung bei der Umsetzung der einzelnen Schritte zu leisten.

Es wird ein Nachfolgeprojekt geben, ebenso wie jetzt darüber eine Reflexion erfolgt.

Das laufende Mentoringprojekt der Universität Wien soll ein Modell für zukünftige Mentoringprogramme erarbeiten.

1.12.2003 Ethnographie in Organisationen

VO-Thema heute: Ethnographie in Organisationen

Was bedeutet FeFo und Teilnehmende Beobachtung?

Vergleich was bedeutet FeFo in einem anderen Land (geschlossenes Feld für eine Monographie) im Unterschied zur Forschung in Organisationen hier und heute?

Forschungsprojekt: Vorstellen eines konkreten Forschungsprojektes – Was heißt heute Forschung? Die Einzelforschungsprojekte werden heute kaum mehr genehmigt – keine 10 % der Forschung (Ausnahme: nur noch für Dissertationen)

Wie schauen aktuelle Forschungsprojekte heute aus?

Was bedeutet Ethnographie?

FeFo und Teilnehmende Beobachtung ist seit MALINOWSKI zentral in der Ethnologie. Sie unterscheidet uns von den anderen. Auch in der Soziologie und der Psychologie wird heute bereits viel damit gearbeitet. Entwickelt wurde es in nichtindustrialisierten und schriftlosen Kulturen. Das Besondere ist die spezifische Art der Erkenntnisgewinnung (dann noch qualitative Methodik und Fokus auf praktisches Handeln und Sprechen).

TB als spezifische Art der Erkenntnisgewinnung:

Teilnehmen: in ein Feld hineingehen, verlangt Nähe und Nachvollziehen der Konzepte der Menschen mit denen man sich beschäftigt -> Rites de passage – zweite Sozialisation. Die Logik des Systems von innen heraus zu verstehen.

Das Zurücktreten, kritische Hinterfragen dessen, was man da tut. Die Distanz herzustellen ist wichtig, sonst geht man im Feld auf = „going native“ – die Folge wäre: Sie sind keine WissenschaftlerInnen sondern heiraten in das Feld ein und bleiben dort (auch in Unternehmen: in der Firma bleiben)

Um WissenschaftlerIn zu bleiben muss man auch wieder auf Distanz gehen können.

Nähe und Distanz ist wichtig. Die Wechselspielherstellung ist vielfältig beschrieben worden als Quelle ethnographischer Erkenntnis (z.B. neuestes Buch dazu: 2000, Vered AMIT – *Constructing the field*)

Feldforschung: Ein Feld konstruieren - z.B. ein Dorf, kleine überschaubare Gesellschaft die man zu erforschen versucht. Das geschlossene Feld als solches gibt es aber nicht (ist ein Mythos) und heute überhaupt nicht mehr aufstellbar. Es gibt das Dorf, die Gesellschaft die geschlossen wäre nicht.

Die Beziehungen nach außen (transkulturelle, transnationale,...) sind einzubeziehen. Trotzdem definiert man ein Feld, z.B. eine bestimmte Personengruppe oder Organisation mit dem Bewusstsein, dass dieses nach allen möglichen Richtungen offen ist. Und diese Menschen z.B. in der Organisation nur einen begrenzten Zeitraum in dieser verbringen und auch noch ein anderes Leben daneben haben.

Das was man erkennen kann, ist oft von einem impliziten Vergleich bestimmt. Man stellt nicht objektiv fest was andere tun, sondern was diese tun und man selbst tun würde. Man muss immer kritisch hinterfragen, inwiefern man seine eigenen Konzepte in die anderen hineinprojiziert. In der eigenen Gesellschaft ist das schwierig aufgrund der großen Überschneidung und den großen Gemeinsamkeiten, sodass man nichts wirklich sieht. Daher sind die Gemeinsamkeiten wichtig zu hinterfragen (2001: HIRSCH und GELLNER „Inside Organizations – Anthropologists at work“ ist dazu ein wichtiges Methodenbuch - Ein schönes Beispiel ist darin: erst im zweiten Betrieb ist eine Forscherin draufgekommen was die Strukturen in der ersten Firma sind, weil sie diese beim ersten Mal als allgemein angenommen hat. Erst durch ein anders strukturiertes Management ist sie draufgekommen, dass dies nicht normal ist – z.B. wie Autorität in einer großen Firma organisiert wird – bewusst wird einem so eine Struktur erst durch eine Differenz).

Präferenz von qualitativen Methoden:

Diese hat viel mit der Forderung nach Offenheit des Forschungsprozesses zu tun. Diese kommen aus der Beschäftigung mit fremden Gesellschaften. Man konnte nicht mit Hypothesen ins Feld hineingehen, sondern man musste versuchen das Forschungsdesign so anzulegen, dass eigene Momente der „Natives“ hereinkommen konnten. Oft ist es in Projekten schwierig dies zu berücksichtigen, weil man sich schnell ein Modell macht, wie etwas ist. Die Selbstreflexion wird dadurch wichtig, um diese Offenheit immer wieder herzustellen. Meist geht man mit einem stringenten Konzept hinein, sonst bekommt man keine Forschungsgenehmigung. Und dieses Bild verfestigt sich meist in den ersten paar Tagen zu einer fixen, konkreten Struktur und verfällt damit rasch in die Versuchung, dass man diesen Eindruck versucht zu beweisen oder zu widerlegen. Dadurch werden Wege zu neuen Erkenntnissen und Zusammenhängen verhindert. Es gibt ein Methodenrepertoire wie man dem entgegen kann. Das klingt oft schwammig, aber die FeFo ist so ungemein unterschiedlich. Dadurch ist der Weg, wie man zu guten Daten kommt, völlig verschieden – auch aufgrund des Kontextes. Daher kann man es nur am konkreten Einzelfall beschreiben.

Netzwerkanalyse z.B. arbeitet extrem quantitativ obwohl es eine qualitative Methode ist. Netzwerke müssen nämlich erst erhoben werden und strukturiert werden. Offenheit des Forschungsprozesses und TB sind hier wichtig, aber in eine extrem quantifizierende Computermethode umgesetzt.

Unterschied zwischen Feldforschung (klassisch) und Feldforschung in Organisationen:

Wenn man den Forschungsprozess ansieht, findet man meist bestimmte Phasen wie:

- Projektentwicklung
- Abtesten des Projektes
- Ins Feld gehen – Studiendurchführung
- Datenaufbereitung
- Schriftliche Ausarbeitung / Publikation

Vorbereitung auf das Feld ist in allgemeiner Weise wichtig

Sprache, Einlesen, Forschungsgenehmigung – mitunter sehr teuer - explorative Phase – Kontaktaufbau vor Ort zur beforschenden Personengruppe – Einstimmen auf die dortige Situation. Die Hälfte der Foprojekte scheitern radikal und das wird als Versagen empfunden und darüber wird auch nicht gesprochen. Meist ist der Grund aber, dass kein Kontakt gefunden werden konnte, keine Auskunft erhalten werden konnte, man sich in der Gesellschaft nicht wohl fühlt

Das hat man in Organisationen auch: die Forschungsgenehmigung hat dort eine große Bedeutung, weil der direkte Zugang davon abhängt – „*hanging around*“ ist dort nicht möglich. Im Feld sind das meist die Wirtshäuser um Kontakte zu bekommen – aber das geht in Organisationen nicht. Hier sind die Schranken zu Überschreiten viel formaler, aber für die Vorbereitung heißt dies: ein Projekt nicht erst auszuarbeiten und dann um Genehmigung anzusuchen, sondern die Grobideen bereits der Firma vorzustellen um eine Forschungsgenehmigung zu erhalten und dann daran weiterzuarbeiten.

Eine wesentliche Frage wird sein: **Was hat die Organisation davon?**

Der Zugang wird dann klar geregelt und limitiert werden (= Projektausverhandlungsphase)

In der Vorphase des Projekts sind alle Formalitäten sehr stark (Zugangsberechtigungen). Im Prozess selbst scheitern viele aufgrund des Zugangs zu Informationen, weil die Spezifika der jeweiligen Organisation (Personengruppe) zu wenig bedacht wurden.

(Martin O'NEILL [in: GELLNER/ HIRSCH 2001]): hat sich die Rotkreuzambulanzen – Rettungsfahrer angesehen wie sie intern/ extern agieren. Am Anfang waren diese damit einverstanden. Dann kam der erste Unfall und er beschrieb mit dem Diktaphon was da passiert. Es wurde aber erwartet, dass er mithilft, die Verletzten zu bergen und zielgerichtet zu handeln. Dadurch wurde ihm klar, dass hier eine TB mit wissenschaftlicher Distanz nicht funktioniert.)

(Melissa PARKER [in: GELLNER/ HIRSCH 2001]): hatte vor, eine *medical anthropology*-Untersuchung in einer Klinik durchzuführen. Diese wurde von der Klinik in Auftrag gegeben und ist gescheitert. Die Klinik für Haut und Geschlechtskrankheit besteht aus 3 Teilen, einer Ambulanz mit 5000 Menschen im Jahr, HIV-PatientInnen, Übertragbare Geschlechtskrankheiten. Zuerst sollte sie schauen, wie die Übertragbarkeit z.B. bei Gonorrhoe („Tripper“) ist. Welches Kontaktfeld haben diese Personen, dass sie sich immer wieder anstecken? Damit das gelingt, hat M. PARKER eine Beschäftigung in Form einer Ausbildung zur Gesundheitsberaterin für 8 Wochen erhalten. Sie sollte in die Netze hineinkommen, um zu sehen, wie diese

funktionieren. Dies funktionierte so aber nicht, da diese Gruppe nicht daran interessiert war und sich weigerte, die Informationen herzugeben. Dieses Phänomen ist nicht selten sondern in Randgruppenforschungen häufig feststellbar. Da das Projekt scheiterte, sie aber trotzdem dort forschen wollte, versuchte sich nicht mehr in die Netze hineinzukommen sondern erarbeitete mit Genehmigung der Klinik ein anderes Projekt: Die organisatorischen Unterschiede zwischen den Teilkliniken. Aus der *medical anthropology*-Forschung wurde eine Organisationsforschung).

Organisationsspezifisch ist z.B. auch:

- von den Beforschten manipuliert zu werden (ihre Probleme zum Problem der ForscherIn werden zu lassen – Vereinnahmungen)
- Zugang über Personalchefs, Aufsichtsräte, Geschäftsführung (Nutzen, Arbeitszeitaufwand, Vertraulichkeit von Informationsbehandlung)

Beispiel NOVAK: Es war besprochen, dass die Forschungsergebnisse dem Unternehmen dann zusammengefasst zur Verfügung gestellt werden. Er ist am Nutzen für das Unternehmen abgeblitzt, hat dann Argumente gesucht.

Nutzenargumente:

- Imagegewinn der Firma aufgrund der Firma (publiziert werden)
- Hat gehört die Firma ist an Weiterentwicklung und Selbstreflexion interessiert und die Forschung unterstützt dies

Im Prozess des Forschungsvorhabens:

- Wie ist unsere Unternehmenskultur?
- „*Wie war denn die Besprechung?*“ – vom Forscher wissen wollen (z.B. bin doch runtergeputzt worden, was glauben denn sie? Was ist denn ihre Meinung dazu) – DIES IST GANZ WICHTIG zu stoppen, auch wenn es noch so nett vorgebracht wird. WISSEN NICHT WEITERGEBEN – sondern: Auf das Ende des Forschungsprozesses verträsten (aber oftmals nicht möglich, da in einer Beziehung Zwischenergebnisse gefordert werden – das Reziproke ist zu verhandeln – in HELMERS Sabine 1983: *Ethnologie der Arbeitswelt*)
- Forscher bekommen Ratschläge, mit wem sie reden sollen oder eben nicht (Versuch, den Forscher in die mikropolitische Machtspiele einzubeziehen – wichtig diese zu reflektieren)
- Verdächtigung, ein Spion des Managements zu sein. (Es kommen oft verdeckte Anschuldigung oder es wird in einem Nebensatz erwähnt – kommt häufig! Wichtig auszutarieren, wo es sich um einen Scherz handelt und/ oder Wo ist der Forschungsprozess gefährdet?)
- Tipp: Gehen sie zum Betriebsrat! Seine Aufwartung machen ist ein guter Weg, um die Verdächtigung der Spionage abzuwenden. Die Information, warum es in der Forschung geht, ist wichtig.

Fertigstellen des Forschungsprozesses und Publikation:

Meist Restriktion, was und wie viel publiziert werden darf (informell und formell, auch: Was kann ich ethischer Weise schreiben und was nicht? – Vertrauensgrundsatz)

VORSTELLUNG eines konkreten EU-Forschungsprojektes

Unterschied: Antragsforschung und Auftragsforschung

(an der Uni meist Antragsforschung auf der Uni)

Antragsforschung ist meist Grundlagenforschung (sehr lange Einzelforschung gewesen – aber die heutigen EU-Forschungen sind Gemeinschaftsforschungen – national, interdisziplinär auch im FWF (=Fonds zur Förderung wissenschaftlicher Forschung) – mehrheitlich: Gruppenforschung mit ganz anderen Strukturen als beim Einzelforschungsmythos)

Auftragsforschung: Auftraggeber gibt konkrete Forschungsfragestellung vor.

Was heißt finanzierte Forschung heute?

Nicht im stillen Kämmerlein und „*hanging around*“ - üblich ist eher ein Forschungsprojekt wie dieses mit klaren Vorgaben.

15.12.2003 EUROPÄISCHE UNION

Heutiges Thema wird die EU sein, die im großen und ganzen eigentlich eine Non-Profit Organisation ist. Im Rahmen der EU wird

- **gemeinsame Politik** sowie
- **gemeinsame Wirtschaft** durchgeführt.

Die anthropologische Auseinandersetzung mit der EU kommt aus der politischen Anthropologie:

- Wie wird Politik gemacht?
- Frage der Zugehörigkeit: Wie fühlen sich Menschen der EU zugehörig?

Literatur: BELLIER/ WILSON (Hsg.): *An Anthropology of the European Union* (2000), Chris SHORE: *Building Europe*

Die EU ist für die Anthropologen wichtig als:

- Forschungsgegenstand sowie
- als Projekt

Die EU ist für die Anthropologie aus zwei Gründen, oder sagen wir aus zwei Ursachen heraus besonders spannend geworden, nämlich als Objekt, als Forschungsgegenstand einerseits, aber fast noch mehr als Projekt.

A. EU als Objekt:

Als Objekt ist die EU deshalb so interessant, weil es sich um eine *Supranationale* Organisation mit sehr wenig Beamten handelt.

Es mag überraschend klingen: Die EU hatte im Jahr 2000 ca. 20.000 Beamte. Das ist weniger als größere Städte haben. Die Stadtverwaltungen von Lissabon, Paris und Wien haben fast doppelt so viele Beamte. Im Vergleich dazu hat ein kleiner Apparat/supranationaler Apparat sehr viel MACHT.

Insofern Ähnlichkeit zu anderen supranationalen Organisationen: Beispiel **NATO**

NATO als wirklich supranationale Organisation:

- klein
- geschlossen nach außen mit starken Grenzziehungen

Dies trifft auch auf die EU-Kommission, auf dortige Beamte zu.

Die Regeln die in diesen supranationalen Organisationen entwickelt werden,

- haben für sehr viele Menschen
- unmittelbar/mittelbare wirksame Folgen.

Weil kleiner und mächtiger, geschlossener Apparat → Interesse für s-u.k. anthropologische Forschung

Hinblick auf Frage:

*) Wie finden in diesem Kontext Entscheidungsprozesse statt?

Dazu gehört auch die Tatsache, dass es sich um folgendes handelt:

1. multikultureller Aufbau:

in denen EU-Beamte konkret aus verschiedenen Ländern kommen; spezifisch sehr verschiedene, komplexe und komplizierte Rekrutierungsverfahren; Beamte haben verschiedenen sozialen, politischen und ethnischen background

Einheiten der EU:

- werden nach genauen nationalen Quotenregelungen besetzt.
- es ist von vorn herein klar, für diese Positionen werden Italiener, 3 Franzosen, 1 Österreicherin, gebraucht - Gender und regionale Herkunft werden austariert... auf Basis von komplexen Bewerbungsverfahren auf demokratischen Prinzipien beruhend
- Strenge Sprach- und Intelligenztestings

2. Selbstverständnis als Elite

→ „multikulturelle Eliten zusammengesetzt“ - Selbstbezeichnung auch als „Elite“
→ in mächtige Positionen kommend

Dieses Selbstverständnis als Elite, führt zu einer stark geschlossenen Einheit der EU-Einheiten, sehr dicht und abgeschlossen, versuchen sich in andauernden Grenzziehungsprozessen gegenüber einzelnen Länderinteressen abzugrenzen.

Die EU-Beamten haben eine sehr ausgeprägte **Coporate Identity**. **Sie fühlen sich als wirklich wahre EuropäerInnen** und deren Aufgabe es ist, die „Idee EUROPA“ in die Welt, vor allem in die europäische Welt zu bringen bzw. hinauszutragen.

Weiteres Ergebnis, dass diese Beamten etwas Unterschiedliches unter „Europa“ verstehen und definieren.

3. komplexe Organisationsstrukturen:

Die komplizierte Organisationsstruktur der EU bzw. die drei großen Komplexe:

Europäische Kommission

Beamtenebene; abgesehen von derzeitigen Aus- und Verhandlungen, stellt doch im Prinzip jedes der 15 Mitglieder einen Kommissar, die diese EU-Kommission bilden, die Einheiten vorstehen, die sich Generaldirektionen nennen. Aufgaben: Budgetverwaltung, Politikvorbereitung, Richtlinien, Regeln, Gesetze etc. werden auf Beamtenebene vorbereitet und vorverhandelt, dem Rat der EU folgend

Europäischer Rat

bestehend aus Regierungschefs und MinisterInnen der Mitgliedsstaaten auf höchster Ebene wo Gesetze bestimmt etc.. hier sind alle Kanzler, Präsidenten, oberste demokratische Repräsentanten, auch Außenminister, Fachministerräte vertreten, z. B. Argarminister - alle Fachministerräte kommen ev. zu Einigungen, die dann auch beschlossen und durchgeführt werden. Falls es keine Einigung gibt, ist die nächste Stufe der „richtige Rat“ bestehend aus den Regierungschefs. Hier wird der Versuch zu einer Einigung nochmals angestrebt.

Europäisches Parlament

Direktwahl, jedoch nur eingeschränkte gesetzgebende Funktion. Die wesentlichen Entscheidungen fallen im Rat. Wesentliche Funktionen des Europäischen Parlament: Richtlinien und Kontrollfunktion.

Diese Organisation, als ein Zusammenspiel von verschiedenen Kräften, ist spannendes Thema für sozial- & kulturanthropologische Untersuchungen. Es gibt bereits eine Menge Arbeiten darüber.

B. Doch interessanter ist die EU als Projekt. Warum?

- a) Weil diese EU im permanenten Erweiterungs- u. Ausverhandlungsprozess ist
- b) Indem die zentralen Themen der Anthropologie, wie Ethnizität, Identität, Kultur ausverhandelt werden.

Dadurch dass das Projekt Europa nicht endet, es keinen Abschluss gibt, ist es spannend für das Fach. Für die Genese der supranationalen Einheit gibt es inzwischen auch den Anspruch eine gemeinsame (europäische) Kultur zu bilden. Es geht darum, „*Building Europe*“ – sozial- und kulturanthropologisch zu betrachten: Wie Kultur, europäische Identität, wie Zugehörigkeit *gemacht wird bzw. bewusst erzeugt wird*.

Es gibt dafür keine historischen Parallelen. Andere supranationale Organisationen und Gebilde wie die Vereinigten Staaten, Sowjetunion, Deutschland, sind aus schnellen Nationsbildungsprozessen, die kriegerisch bzw. plötzlich da waren („Zitat: „zuerst war nix, dann war plötzlich was da“). Erst dann hat man geschauen, was ist das Gemeinsame daran.

In der EU hat man vor allem seit 20 Jahren, besonders ab den 90iger Jahren, nach Maastricht-Verträgen einen gezielten, bewussten Kultur- bzw. Ethnizitätsbildungsprozess vor sich. Dies für AnthropologInnen insofern spannend:

Wie wird diese Ethnizität hergestellt?
Wie wird gemeinsame Kultur hergestellt?
Wie verlaufen die Ausverhandlungsprozesse?

Theorien wie zum Beispiel von Fredrik BARTH über Ethnizität „*Ethnic Groups and Boundaries*“ oder Ernest GELLNER über Nation, sind hier aktuell. Weil diese aufzeigen, dass Ethnizität nicht im Kern, im Zentrum eines ethnischen Gebildes entstehen, sondern dass ethnische Identität immer an den Rändern ausverhandelt wird. Dort, wo diese umstritten, „*contested*“ ist. Dort wird die Zugehörigkeit ausverhandelt. Bestimmt wird, wer dazu gehört, wer eingegrenzt bzw. ausgeschlossen wird.

Diese Prozesse finden nun in den Ausverhandlungsprozessen der EU statt. Dies stellt das anthropologische Interesse dar im Rahmen der EU als Projekt. An etwas, das „noch nicht ist“, sondern dabei ist „etwas zu werden“ und sich permanent ausdehnt.

Beispiele für den Ablauf des Prozesses:

In den 90iger Jahren hat die Commission eine Einheit gegründet, die *Forward Studies Unit of the European Commission*. Diese hat in den 90iger ein europäisches Sozial- u. Gesellschaftsmodell festgestellt.

Dazu gehören:

1. gleiche oder ähnliche Familienstrukturen
2. demokratische Machtverteilung
3. Freiheit der Individuen gegenüber dem Staat

Wenn man schaut, in welcher Phase man jetzt gerade ist, dann sieht man dass das alles neu auszuhandeln ist. Denn das sogenannte europäische Modell mit der Kernfamilie immer eine Grenze – entsprechend der Hajnal-Linie, die von der Ostsee bis Triest verläuft – alles was westlich davon ist, gilt als das so genannte „westeuropäische“ Familienmodell (Kernfamiliendominant) und alles was östlich davon ist, gilt als das slawische, „osteuropäische“ Familienmodell (erweiterte Familienformen).

Derzeit ist die EU dabei, diese Grenzen radikal zu überschreiten. Da geht es auch um die Ausverhandlungsprozesse über die Aufnahme des Christentums und Gott in die Verfassung der EU und gleichzeitig die starken Ambitionen der Türkei, als erstes islamisches Land der EU beitreten zu wollen, was gleichzeitig abgelehnt wird.

Dies stellt die vorher definierten und imaginären Inhalte: „Das ist Europa“ völlig in Frage. Darum die spannende Frage: Was ist dann europäische Kultur? Das wird laufend beforscht. Wobei die EU selbst Forschungsgelder vergibt und versucht, die Forschung sehr stark zu steuern. Wobei sie es gar nicht gern hat, beforscht zu werden, egal von welchen SozialwissenschaftlerInnen und auch nicht von AnthropologInnen, weil sie der Ansicht sind, dass niemand so kompetent ist wie sie und sie sicherlich keine Fehler machen. Daher ist es sehr sehr schwer da wirklich hineinzukommen und Forschungsgenehmigungen zu bekommen.

SEISER berichtet, dass sie kürzlich gelesen hat, dass es leichter ist in die NATO hineinzukommen als in die Europäische Kommission um eine Forschungsbewilligung

zu bekommen, da diese zur Zeit sehr starke Ausschluss- u. Grenzziehungsprozesse haben.

Mit diesem Beispiel des europäischen Gesellschaftsmodell soll aufgezeigt werden, dass europäische Identität ständig redefiniert und rekonstruiert wird. Im wesentlichen, wird in jeder neuen Verhandlung, bei jedem neuen Beteiligungswunsch neuer Staaten wieder redefiniert und daher auch die europäische Identität gezielt rekonstruiert.

Es werden gemeinsame Symbole geschaffen, die natürlich Auswirkungen haben – zum Beispiel der EURO. Dieser stellt ein Symbol dar aber nicht nur. Wir müssen damit als neue Währung umgehen. Die starke symbolische Komponente geht über das Zahlungsmittel hinaus. Das führt dazu, dass Menschen sich mehr oder minder dem Supranationalen fast zugehörig fühlen müssen. Das Ereignis über „die Grenze fahrend“ und nach Kreta fliegend, die selbe Währung vom Bankomat abheben könnend, gibt das Gefühl „wir sind ja eigentlich daheim“. Nicht zu Hause zu sein wäre, wenn es ein anderes Zahlungsmittel etc. gäbe. Es sind symbolische Mittel, die gemeinsame Identität schaffen bzw. bilden.

Plenumsfrage: Nationalismustendenz und Abgrenzung? Wie ist das innerhalb von Ländern erklärbar?

SEISER: Das passt zum nächsten Punkt. Es gibt zwei Möglichkeiten, solche Organisationen zu betrachten. Non-Profit-Organisationen haben spezifische und weitreichendere Ziele. Solche Organisationen wirken sich auch auf Menschen aus. Dabei gibt es zwei Zugangsformen innerhalb der Organisationsforschung.

1. **Anthropology from above:** sieht sich solche Prozesse im Zentrum an (Organisationsstruktur, Entscheidungsfindungsprozesse, Organisationskultur etc.)
2. **Anthropology from below:** sieht sich Wirkung von Organisationen auf Bevölkerungsgruppen an

Hier wird klar, dass auch innerhalb Organisation der EU „europäische Kultur“ als langfristiges Ziel, nicht immer positiv aufgenommen wird. Es gibt auch starke Gegenbewegungen. Es entstehen neue Nationalismen, und es ist auch so, dass es in einigen Mitgliedsstaaten, ethnische Minderheiten gibt, die sich sehr wenig mit dem eigenen Nationalstaat identifizieren und für die dann die EU als eine darüber befindliche supranationale Organisation eine große Hoffnung darstellt. In den 90iger Jahren hat sich die EU angeboten, die Regionen Europas abzuhandeln oder aufzunehmen in eine überstaatliche Identität, die auf staatlicher Ebene schlecht behandelt oder unterentwickelt sind. Diese wurden dann von der EU besonders gefördert.

AnthropologInnen haben sich schon in den 1930ern an der Organisationsforschung beteiligt (Hawthorne, WARNER, GLUCKMAN, Manchester Shop Floor-Studies,...)
Die anthropologische Organisationsforschung ist immer marginal geblieben, und hat sich nur um einzelne Personen herum gruppiert. In der interdisziplinären Organisationsforschung ist 1970ern der Kulturbegriff eingeflossen. Das war der Anstoß, sich wieder aktiver in die Diskussion einzubringen.

In vier Zusammenhänge wird von Kultur gesprochen:

1. Kultur auf Nationen bezogen: interkulturelles Management – hier wird Bezug genommen auf multinationale Unternehmen und deren Aufgaben bzw. Herausforderungen in verschiedenen nationalkontextuellen Bereichen tätig zu sein
2. Kultur auf ethnische Gruppe bezogen: ethnische Minderheitsgruppen in Organisationen: das Zusammenarbeiten unterschiedlicher ethnischer Gruppen innerhalb eines Unternehmens. Wie können z.B. türk. ArbeiterInnen einer Textilfabrik in Vbg. gut eingebunden werden (Sprachprobleme, Besonderheiten in der Gestaltung von Arbeitsabläufen, etc.)
3. Kultur auf Organisationen bezogen: Vorstellungen von informellen Konzepten, Werten, Einstellungen einer Organisation – die Einsicht, dass es neben den formalen Konzepten auch informelle gibt. Schon in den Hawthornestudies wurde dies erkannt, aber noch nicht als Kultur bezeichnet. Seit den 80ern wird davon als Organisationskultur gesprochen.
4. Kultur auf Organisationen bezogen: *Corporate Culture* oder Unternehmenskultur – dies sind die formalen Praktiken einer Organisation, die durch das Management eingeführt werden. Verwandte Begriffe: *Corporate Identity*, Leitbild.

Organisationskultur

Der Grund für die vielen Kulturdefinitionen ist:

Es gibt in der Ethnologie sehr viele Kulturdefinitionen. Eine Definition von Kultur ist immer in Zusammenhang mit der Fragestellung zu sehen. Wissenschaftliche Begriffe werden immer innerhalb eines historischen und wissenschaftstheoretischen Konzepts gegeben.

BOAS (Kulturrelativist) löste den Begriff „Rasse“ durch den Begriff „Kultur“ ab, um sich gegen den rassistischen Determinismus zu stellen.

MALINOWSKI wandte sich gegen viktorianische Vorstellungen (Primitive und Zivilisierte), da alle eine Kultur haben, auch die „Primitiven“. Das war also auch eine politische Stellungnahme (Kultur: stabile Einheit, abgegrenzt,)

1970 wurde die Abgegrenztheit kritisiert. Die Einteilung in Menschengruppen sei ein kolonialistisches Zugehen. Die Beschreibung fixer Einheiten sei ein westlich, beschreibender Blick der mit Kolonialisierung einhergehe. Kultur ist vielmehr ein Aushandlungsprozess, des Bedeutung Schaffens. KULTUR ALS PROZESS (nicht als was fixes) von den handelnden Personen selbst definiert.

Aber auch in der OF oder Organisationskulturforschung gibt es viele Begriffsdefinitionen:

In den 1980ern gab es ein verstärktes Denken von Beziehungen (vorher numerisches, struktureles, quantitatives Denken – Menschen waren in diesen Theorien nicht im Blickwinkel - siehe bei betriebswirtschaftlichen Theorien). Die Organisationssoziologie und -psychologie haben an die Fragestellung angeknüpft.

Hier zwei Einteilungsschemata in der Organisationsforschung zu „Kultur“:

1. Linda SMIRCICH (Anthropologin, USA, Organisationsforschung = interdiszip.) führte die Unterscheidung an (sie ist sehr oft in der Literatur zu finden):

Organisationen sind Kultur

Metaphernansatz: Kultur ist keine Variable sondern es ist alles was die Organisation umfasst. Damit sind nicht die funktionalen Aspekte im Vordergrund sondern die Prozesse, die zur Schaffen von Bedeutung und sozialer Realität führen – KULTUR IST EIN PROZESS – Kultur wird zur Metapher für die Organisation. Jedes Thema der Organisation ist Kultur.

Organisationen haben Kultur

Variablenansatz: gehen davon aus, dass die Organisationskultur ein Teil neben der formellen Struktur, neben Strategien und Prozessen ist. funktionalistisches Grundverständnis – beeinflusst die Leistungsfähigkeit und diese Variable kann man steuern und managen um den Erfolg der Organisation sicherzustellen.

Im Kontrast dazu: ANDERE METAPHERN FÜR ORGANISATIONEN

Organisation als MASCHINE

Auf das *scientific management* zurückgehend. Wichtig hierbei Frederick TAYLOR (1856-1915). Er hat umfangreiche Bewegungs- und Zeitstudien in Unternehmen durchgeführt, die zu einer Perfektionierung der Fließbandproduktion führten. Die Prinzipien sind:

Organisation ist ein geschlossenes System mit einem Gesamtziel. Diese Aufgabe kann in kleinere Aufgaben zergliedert werden. Zusammengehalten werden diese durch eine zentrale Kontrolle = Management. Die Menschen in dieser Organisation sind Anhängsel der Maschine (soziale Prozesse werden nicht berücksichtigt). Kopf- und Handarbeit wird getrennt. Es gibt genaue Leistungsvorgaben, wenig Know-How ist nötig da die Arbeitsschritte sehr stark zergliedert sind. Die Massenproduktion beruht auf der Vorstellung: Organisation ist eine Maschine (siehe Ford)

Organisation als ORGANISMUS

Organisationen sind offene Systeme. Einflüsse von außen wirken in die Organisation ein. Die Organisation ist in Subsysteme gegliedert, die je eigene Aufgaben haben (siehe Körper: Herz, Niere,.... Personal, Küche, Produktion,....). Konzept: ein gesundes Unternehmen ist in einer Homöostase = in Harmonie, ausgeglichen.

Management heißt hier nicht Kontrolle sondern das Zusammenspiel der einzelnen Subsysteme sichern, damit das Unternehmen im Gleichgewicht ist und bleiben kann.

2. MARTIN, Joanne/ Peter FROST (1999) „**The Organizational Culture War Games**“, in *Studying Organization*. Ebs. Clegg S./ C. Hardy, Sage Publ, pp. 345-367

(Das Buch gibt in 17 Kapiteln eine Intensiveinführung in diverse Aspekte der Organisationsforschung. Es schreiben zum Teil sehr bekannte Autoren – ist ein gutes Referenzbuch!)

Sie vergleichen die „Kriegsspiele“ in Organisationen mit einem Kinderspiel am Strand (wer hat den größten Hügel und ist ganz oben). Sie beschreiben anhand dieses Spiels die Theoriekonzepte.

MARTIN und FROST führen mehrere Phasen der Organisationsforschung an:

1. Integration Perspective
2. Differentiation Perspective
3. Methodology Battle
4. Fragmentation Perspective
5. Postmodern Perspective

Ad 1) Integration perspective

1980er, die Vereinheitlichung in den Vordergrund stellend. Konsens, das Stabile, das Unveränderliche ist im Vordergrund. Keine widersprüchlichen Momente, alle teilen es. Konflikte und Unterschiede sind nicht im Blick.

Sie dominierte in den 80ern die Organisationsforschung. Die Definition von „Kultur“ in dieser Perspektive war: Kultur ist ein Gesamtpaket kultureller Manifestationen einer Gruppe, die dazu führt, dass es in einer Organisation Konsens gibt, und Organisationskultur ist so was wie gemeinsam geteilte Werte.

Ein bekannter Vertreter ist im deutschsprachigen Raum Edgar SCHEIN. Er definiert „Organisationskultur“ als ein Set tiefer liegender Grundannahmen, das von allen Mitgliedern einer Gruppe geteilt wird und die Zeit überdauert.

Ein Bild dazu ist die Seerose:

oben die Blüte

↑
Erstes Niveau: Ereignisse, Handlungen, Äußerungen (Produkte, Briefe, Raumausstattung, Bekleidung) - interpretierungsbedürftige Sichtbare
Zweites Niveau: Handlungen verknüpft durch Muster, Regeln, Rituale, Normen – teilweise sichtbar
Drittes Niveau: Grundannahmen: Identität, Werte, reale Strukturen, Mythen, Bilder – nicht sichtbar, wer sind die Menschen, was ist die Welt, was ist wichtig in sozialen Beziehungen,..... ist das Tieferliegende

unten die Wurzeln

Die Ergebnisse der Forschung in der IP sind auch sehr gute Studien, die untersuchten wie z.B. Identifikation zu bestimmten Handlungen gebildet wird (Internatsstudien, Geschichten, Jargon, ...Wie wird Gemeinsamkeit hergestellt – Wie funktioniert dieser Zusammenhalt?) eine andere interessante Studie gibt es über die

Olympischen Spiele in Los Angeles 1991 über die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und die Identifikation für die Olympischen Spiele hergestellt wurde, gratis mitzuarbeiten (z.B. Uniformierung als *commitment*. siehe auch Mc Donalds)

Studie NOVAK: man könnte diese Studie zum Teil hier einordnen, weil er versucht die Firma FUNKTIONA darzustellen, und die einzelnen kulturellen Manifestationen ergeben ein sinnhaftes, zusammenhängendes Ganzes. Sie passt aber doch wieder nicht hinein, da er darauf hinweist, dass es zwischen den verschiedenen Subkulturen (Abteilungen) auch Spannungen gibt.

Ad 2) Differentiation perspective

Fokussiert eher die Konflikte, Spannungsfelder, das Peinliche, Ambivalente, Probleme. Eine Reihe von Untersuchungen kamen heraus, die Aussagen von gewünschten Arbeitshandlungen und wie es tatsächlich abläuft, verglichen haben.

Weitere Studien: Unterschied zwischen formellen und informellen Regeln und Normen. Oder verschiedene Sichtweisen (Marketingleute, Techniker,.....)

Es heißt im Zusammenhang von Subkulturen: Es gibt keinen Konsens in der Organisation als Gesamtes, aber in der Subkultur sehr wohl. Der Fokus liegt auf den Unterschieden.

Eine Studie eines bekannten Organisationsforschers über Disneyland: Bediener von den einzelnen Attraktionen wurden beobachtet. Er entdeckte, dass es eine massive Statushierarchie zwischen den Attraktionen gab. Sie ärgern lästige Kunden und ignorieren ihre Chefs – alles jenseits von Managementstrukturen)

Eine andere Gruppe von Studien: wenn das Management bestimmte Arbeitsabläufe, Produkte etc. einführt, wie dann die Belegschaft darauf reagiert (mitziehen, sabotieren,.....)

Eine Studie von einem Volkskundler aus der BRD, WITTEL: „*Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie*“. Er fragte sich, ob sich die „Firmenideologie“ und das was wirklich von den MitarbeiterInnen gelebt wird, überschneidet.

Er kam drauf, dass das was Mitarbeiter machen, sich auf das was das Management vorgibt, bezieht. Es hat nichts mit decken oder überschneiden zu tun.

„Wir respektieren jede Persönlichkeit. Für uns gibt's die Möglichkeit der Selbstverwirklichung.....“ = Aussagen der Firmenideologie.

Diese Forschungsfragen kann man aus der Haltung stellen:

Aus dem Pluralismus heraus – Es wirkt alles gemeinsam, alles sehr komplex. Das Ziel ist es eine gute Beschreibung der Komplexität zu geben - kritisch, emanzipatorische Haltung – richtet sich gegen Managementhaltung, welche Konstrukte gibt es und man möchte Informationen liefern für Unterwanderung, Gegenstellungen, Theoriepositionen etc. und wie die Interpretation der Daten ist ergibt sich daraus.

Ad 3) Methodology battle

Streit um die Methodologie. Es gibt einen Streit zwischen quantitativen und qualitativen Methoden, der quer durch die Fächer geführt wird. Welche Forschungsmethoden sind besser. In der Organisationskulturforschung wird dieser Streit auch sehr gern geführt – über die Perspektiven hinweg.

Vertreter der qualitativen Forschung kritisieren bei der quantitativen Forschung:

- das es bei Fragebögen nur darum geht, die Zustimmungen, Aussagen zu erheben (die MitarbeiterInnen verhalten sich eher so als so stimmt eher zu, stimmt nicht zu). Die verbale Zustimmung wird abgefragt. Diese Antworten können sehr oft die sozial erwünschten sein. Sie können darauf hinweisen, ob sie im Moment zufrieden sind oder nicht. Aber das hat eben sehr mit der momentanen Befindlichkeit zu tun. Daher ist die Aussagekraft über die tatsächlich gelebte Wirklichkeit gering.
- Die Antworten sind bei Fragebögen vorgegeben und damit werden die Ergebnisse bereits eingeschränkt („Was ist Ihnen wichtig?“ – würde mehr die emische Seite hervorbringen, sonst würde eher die Meinung abgefragt)

Vertreter der quantitative Forschung kritisieren an der qualitativen Forschung:

- keine überprüfbaren Ergebnisse
- Einzelfallstudien

Innerhalb der Reihe der qualitativen ForscherInnen:

- Kurzfeldforschungen vs. längeren Aufhalten (1 Jahr – in Organisationen 2 Wochen bis 2-3 Monate) – Streit um den Wert dieser Dauer
- Interviews ohne Beobachtungen – Können diese brauchbare Ergebnisse liefern?

Ad 4) Fragmentation perspective

Fragmentierungen werden in den Mittelpunkt gerückt. Soziales Handeln weder eindeutig klar oder unklar. Es ist komplex, verwirrend. Kultur ist nichts organisationsweit klares, auch nicht subkulturell. Man kann nicht von Konsens oder Dissens ausgehen (beides ist immer zeitlich begrenzt). Übereinstimmung gibt es immer nur in Bezug auf Personen oder Themen.

Studien: Berufe die besonders widersprüchlich sind. Zum Beispiel:

1. Leute in einer Regierungsorganisation die politische Richtlinien evaluieren. Diese Studie zeigt, dass Menschen in großen Regierungsorganisationen viele Berichte für die Schublade produzieren und auch nicht für künftige Beschlüsse herangezogen werden. Wie halten die Leute diese Arbeit aus? Antwort: Durch Verschleierungen, durch amorphe Situationen können sie ihre Sinnlosigkeit vergessen (Deadlines,.....) – wie wird die Sinnlosigkeit verschleiert, wie wird der Nebel erzeugt, wem nutzt er? Was macht Erfolg aus? Was ist eigentlich die Aufgabe?

2. Sozialarbeiter-Studie wo in Kontexten agiert wird. Wo nicht greifbar ist, was das sozialarbeiterische Ziel sein soll. Die SozialarbeiterInnen überprüfen woran, dass sie erfolgreich waren? Am Ziel sind? Was ist für sie Erfolg?

3. Studie: Kollision zweier Flugzeuge. Wie hat es dazu kommen können, wo doch der Tower und das Flugpersonal ganz klare Aufgaben haben und unterschiedliche Hierarchien und Sprachen (Jargon) haben. Die Studie zeigt, dass diese Unterschiede dazu geführt haben, dass keine Klarheit entstehen konnte bzw. eine unklare Kommunikation herrschte.

Literaturhinweis zu obigen Studien:

Ad Ehrenamtliche Tätigkeit bei den Olympischen Spielen:

McDONALD, P. „The Los Angeles Olympic Organizing Committee“ pp. 26-38

Ad Tätigkeit und Hierarchie im Disneyland:

Van MAANEN, J. „The Smile Factory: Work at Disneyland“, pp. 58-76

Flugzeugunfall:

WEICK, K. „The Vulnerable System“, pp. 117-130

Alle drei Artikel erschienen im Buch:

FROST, P. et al. 1991 *Reframing Organizational Culture*. Sage.

Wenn Wirklichkeit widersprüchlich ist, wie kann damit umgegangen werden damit Leben auch funktionieren kann. Solche Forscher suchen sich dann auch entsprechende Forschungsfelder um diese besser beschreiben zu können.

Ad 5) Postmodern perspective

(Artikel erschienen 1996, daher die historisch letzte Perspektive für sie) Aufmerksamkeit auf die widersprüchlichen Interpretationen und die verschiedenen Personen in ihrem Blickwinkel aufzeigen.

Siehe dazu Buch von George MARCUS (Hg) „*Corporate Futures*“ (1998)

Kultur als Statik vs. Prozess. Heute sind viele EthnologInnen der Ansicht, dass für heutige Fragestellungen „Kultur ist fix“ nicht brauchbar ist, sondern viel wichtiger ist der Prozess der Bedeutungsschaffung. Darüber ist man mit den anderen Organisationsforschern einig. Susan WRIGHT sagt, dass der Unterschied zwischen Ethnologie und Organisationsforschung darin liegt, dass sie stärker das Thema Macht fokussieren. EthnologInnen sehen Bedeutungsschaffung immer politisch. Wer hat die Definitionsmacht? Wer bestimmt in einem Kontext was Sache ist? Das ist der Unterschied zu vielen OrganisationsforscherInnen, nach WRIGHT.

Bislang ging es um wissenschaftliche Auseinandersetzungen. Aber wie kann das Organisationskonzept von Organisationskultur in der Praxis eingesetzt werden? WRIGHT spricht von 4 Bereichen wo Kultur vorkommt (siehe auch Anfang der heutigen VO).

Die Idee, in der Managementpraxis die Kultur in einem Unternehmen zu gestalten kam in den 80ern auf und wurde von vier bestseller-Autoren aufgegriffen – PETERS/ WATERMAN „*In search of excellence*“ – Auf der Suche nach Bestleistungen (Credo: Eine gute Erfolgskultur trägt zu einer Wirtschaftlichkeit bei) und DEAL/ KENNEDY „*corporate cultures*“ – populärwissenschaftlich geschrieben – sie unterscheiden starke und schwache Kulturen. Eine starke Organisationskultur ist wichtig (homogen, einheitlich,...) z.B. durch Arbeitsverhalten standardisieren,

INSTRUMENTALISIERUNG des Kulturbegriffs

Die „Suche nach Bestleistungen“ ist eine andere Art und Weise um Kontrolle herzustellen.

Methodische Kritik an diesen Fachbüchern: Auswahl der Unternehmen, Forschungsvorgehen,...Heroisierung der ManagerInnen, Einzelunternehmertum als Glorie

Diskussionsgruppen:

Analysieren und bewerten Sie das Material.

Welches Verständnis von (Organisations-)Kultur findet sich im Text?

Wie und wozu wird (Organisations-)Kultur verwendet?
Was halten Sie davon?

Bewerten Sie aus verschiedenen Perspektiven:

- a) WissenschaftlerIn/ EthnologIn,
- b) Z.B. Kundin/ Kunde, ManagerIn, MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion

Kurzpräsentation: Ergebnisse, offene Überlegungen

Diskussionsgruppen zum Thema Managementinstrumente:

○ **Kulturdiagnosetool**

Diagnosetool – von einem österreichischen Bankkonzern 2001 eingesetzt. Die Präsentationsmaterialien wurden an hohe Führungskräfte im Vertrieb der Bank bestimmt. Sie sollten die Führungskräfte überzeugen.

Es wurde eingesetzt, weil es eine große Umstrukturierung des Bankkonzerns gegeben hat (neue EDV-Systeme, neue Produkte, viele MitarbeiterInnen haben neue Führungskräfte bekommen, Management wurde ausgetauscht, Zweigstellen und Teams wurden neu zusammengesetzt,.....)

Ziel der Kulturdiagnose war es die Veränderungsprozesse auf der sogenannten weichen Ebene zu begleiten. In den Workshops (WS) wurde die Organisationskultur beleuchtet, wie sie ist und wie sie die MitarbeiterInnen gerne hätten. Fragebogen wurden ausgeteilt und in den WS die Ergebnisse diskutiert

○ **Systemdiagnose**

Ein Produkt, das systemische BeraterInnen im deutschsprachigen Raum anbieten. Es ist eine spezifische Beratungsform. Diese vorliegende Systemdiagnose ist dem Internet entnommen und eine Produktdarstellung, daher die Verkaufsrhetorik im Text. Sie wird dafür eingesetzt, Veränderungsprozesse zu begleiten und wie es da in einer Gesellschaft aussieht. Vorgehen mit Interview.

Fragestellungen für die Diskussion:

Welches Verständnis von Organisationskultur?
Wie wird es verwendet?

Ad Interkulturelles oder internationales Management

1. Kontext:

Zentral dafür ist die kulturvergleichende Organisationsforschung. Das Interesse an solchen Studien entstand in den 50ern, 60ern ausgehend von den USA. USA dominierte die Weltwirtschaft und US-Konzerne verfolgten eine starke Internationalisierung.

2. Kontext:

Der Kalte Krieg und die Vorstellung der USA, dass bestimmte Regionen gefährdet seien und durch wirtschaftliche Entwicklungsprogramme aus der Gefahrenzone des Kommunismus entrissen werden müssten.

In diesem Kontext haben sich Forscher dafür interessiert, wie Organisationen in verschiedenen Nationen aussehen und gemanagt werden. Ergebnis der vergleichenden Studien waren eine Reihe von Typologien um nationale Unterschiede einteilen zu können.

Ein sehr bekannter Wissenschaftler auf dem Gebiet ist Geert HOFSTEDE, ein Psychologe aus den NL, der eine sehr groß angelegte kulturvergleichende Forschung durchgeführt hat.

Die Forschung wurde bei IBM durchgeführt, in allen internationalen Niederlassungen. Fragebögen wurden an alle MitarbeiterInnen ausgegeben. Fragen nach den Arbeitsbeziehungen bei IBM waren Thema. Es gab zwei Erhebungsrunden 1968 und 1973. Der Rücklauf betrug 116.000 Fragebögen aus 72 Ländern in 20 Sprachen. Die Studie ist 1980 erschienen und heißt:

HOFSTEDE, G.: **Culture´s Consequences**, 1980 – 2001 die dzt. aktuellste Auflage

Die Frage fokussierte auf Länderdifferenzen und eine quantitative Auswertung bzw. Erhebung. Das Ergebnis nach HOFSTEDE waren 4 Dimensionen nach denen Nationalkulturen unterschieden werden können. Eine 5te kam in den 1980ern dazu. Diese sind:

1. **Machtdistanz** – hohe und niedrige Machtdistanz. Das Ausmaß in dem Hierarchien und ungleiche Machtverteilungen von Mitgliedern einer Gesellschaft akzeptiert werden. Beispiel: am Arbeitsplatz: Rollen mit unterschiedlichen Aufgaben (höhere und niedrigere) – niedrige Machtdistanz bedeutet: Es gibt Hierarchien aber funktional begründet wie z.B. mehr oder weniger Verantwortung; MitarbeiterInnen erwarten in Entscheidungen eingebunden zu werden. Bei hoher Machtdistanz erwarten die Mitarbeiter Vorgaben, Chef wird als wohlwollender Vater gesehen, Mitbestimmung wird nicht erwartet
2. **Unsicherheitsvermeidung** – damit ist das Ausmaß in dem die Menschen sich von Unsicherheit bedroht fühlen und Risiken vermeiden, beschrieben. Hohe Unsicherheitsvermeidung würde heißen, dass sich eine Gruppe nach Richtlinien ordnet, eine niedrige, dass man sehr gut mit unsicherer Zukunft umgehen kann

3. **Individualismus vs. Kollektivismus** – meint, ob sich die einzelnen Personen eher unabhängig von einer Gruppe definieren oder sich als stark miteinander verknüpft bzw. abhängig erleben.
4. **Maskulinität vs. Femininität** – Diese Dimension reflektiert in wie weit die Menschen materialistisch, wettbewerbsorientiert (maskulin) oder fürsorglich, serviceorientiert und um Lebensqualität bemüht (feminin) sind.
5. **kurzfristige oder langfristige Orientierung** = gegenwartsbezogen oder zukunftsorientiert. Auch: ungeduldig vs. ausdauernd

HOFSTEDE meint, dass diese Dimensionen universell sind. Er hat das auch für jedes Land ausgearbeitet und für jedes eine Punktzahl erhoben, also eine Indexzahl für jede Dimension. Daraus wurde zur Orientierung ersichtlich, welche Länder liegen im höheren oder niedrigen Bereich.

Kommentare dazu:

- nicht alle Fragebögen wurden ausgewertet
- sagt möglicherweise mehr über IBM aus als generell über Organisationen
- Untersuchung war über die Arbeitsbeziehung und heraus kam eine Charakterisierung von Nationalitäten?!
- andere kamen zu anderen Schlüssen
- es gab keine weitere so groß angelegte Studie
- jegliche Unterschiede innerhalb eines Landes verschwinden total aus dem Bild
- historisch verortete Studie – 68/73 – restudy ergäbe vielleicht ein ganz anderes Ergebnis

Zusammenfassend:

- Kultur wird mit Nation gleichgesetzt
- Differenzen in einen Land werden außer acht gelassen
- Kein Blick auf den Kontext (historisch, Veränderungen innerhalb)
- Merkmale werden festgeschrieben und die handelnden Personen fallen weg (=Gefahr)
- Methodische Kritikpunkte sind:
 - Wie aussagekräftig ist das Material (Rücklauf,)
 - Fragebögen erheben Einstellungen, diese unterscheiden sich aber meist von der Handlungsebene
 - Die Untersuchung wurde in einer Firma durchgeführt und sagt damit sehr wenig über andere Firmen aus – über Firmen im gleichen Land oder über soziale Beziehungen in einem Land

Manche meinen, solche Ansätze sind deshalb interessant weil sie entpolitisieren und pauschalisieren.

Differenz wird kulturalisiert, also der Kultur zugeschrieben und damit außer Diskussion gestellt.

Neben HOFSTEDE sind auch: TROMPENAARS, Fons – er war ebenfalls kulturvergleichend forschend, genauso wie E.T. HALL hier zu nennen ist.

Quantitative, groß angelegte Forschungen sind hier üblich. Vor allem aber sind in diesem Bereich PsychologInnen tätig.

Ad Ethnische Mitarbeitergruppen in Organisationen

Wichtig ist hier die interkulturelle Interaktionsforschung. Auch diese Forschungsrichtung entstand durch die Veränderung aufgrund der Globalisierung (Migration, Arbeitsmigration, wirtschaftliche Veränderungen,...) – interkulturelle Kommunikation gehört hier auch dazu. Interkulturelle Interaktionsforschung hat eine Reihe von Forschungsfeldern. Es sind hierbei sehr viele AnthropologInnen tätig. Fragen sind hier:

- Interaktion am Arbeitsplatz (interkulturelle Kommunikation, Missverständnisse,.....)
- Welche neuen kulturellen Formen entstehen in multikulturellen Arbeitswelten?

Qualitative, lang angelegte (=lange im Feld), ausführliche Interviews und qualitative Auswertungsmethoden sind hier üblich.

Es geht nicht nur um Interaktion von A und B, sondern auch die Organisationskultur ist mit zu berücksichtigen. Der Kontext der Organisation ist also mit ein zu beziehen. Nationale, ethnische Unterschiede reichen für Erklärungen überhaupt nicht aus. Mit ein zu beziehen sind auch Entwicklungen im Umfeld (Arbeitsmarkt, Branchenentwicklungen, nationale und internationale Politik,...). Natürlich ist klar, dass sich ForscherInnen nur auf manche Faktoren konzentrieren können. Man muss sich aber auf manches konzentrieren. Wichtig ist, dass die Aspekte auf die man sich konzentriert auch die relevanten sind um zu Einsichten zu gelangen!

Zwei Beispiele von Studien:

Studie über ein japanisches Kaufhaus in Hongkong:

WONG, H.W. 1999. Japanese Bosses, Chinese Workers. Univ. of Hawaii Press

Deutschtürkische Kommunikation am Arbeitsplatz:

KARTARI, A. 1997. Deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz. Waxmann.

Diversity Management = bezogen auf Kommunen, Gemeindeverwaltungen ist z.B. der Integrationsfonds – die Einheit heißt: Integrations- und Diversitätspolitik. In der Gemeindearbeit wird jetzt auch die Diversitätsarbeit hinzugenommen. Was bei der Gemeinde Wien dazu verstanden wird ist, dass kulturelle Unterschiede ausgenutzt werden. Siehe Homepage der www.wif.wien.at - Gleichstellungssite
Kommt aus den USA und heißt „auf die Unterschiede schauen und diese positiv bewerten“. Negative Auswirkung dabei ist, Menschen werden entsprechend ihrer zugeschriebenen Fähigkeiten gefördert. Homogen und statisch wird das nicht gesehen und Differenzen werden nicht wegnivelliert = die Vielfalt managen.

Interkulturelle Kompetenz und Trainings für interkulturelle Kompetenz – Wie kann das erlernt bzw. gefördert werden?

Solche Trainings haben sich am Weiterbildungsmarkt etabliert. Vor allem PsychologInnen haben sich hier bereits engagiert. Psychologische Modelle dominieren hier dementsprechend ebenfalls.

Was ist interkulturelle Kompetenz?

Viele Definitionsversuche. Eine gängige Definition ist: Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit sich in bi- und multikulturellen Situationen angemessen orientieren und verhalten zu können.

Unterschieden wird meistens:

1. **interkulturelle Sachkompetenz** – bedeutet, dass man über die Situation im Land Bescheid weiß; dass man die Sprache kann und dass man sich mit gewissen Umgangsregeln vertraut gemacht hat.
2. **interkulturelle Sozialkompetenz** – Fähigkeit mit Stress umzugehen, mit Unsicherheiten, Fremdheitserfahrungen aushalten kann, Empathiefähigkeit zu haben
3. **interkulturelle Selbstkompetenz** – selbst zu wissen, welchen kulturellen Hintergrund man mitbringt

Solche Trainings setzen zumeist an allen drei Ebenen an. Sie können aber sehr unterschiedlich aussehen. Branchenübersicht:

- am offenen Markt angeboten – freier Zugang
- als geschlossene Veranstaltungen angeboten – firmenintern, abteilungsintern,....
- didaktisch: meist kognitives Lernen (Vortrag) und Erfahrungslernen (affektives Lernen) – Rollenspiele, Selbstreflexion,
- meist länderspezifisch ausgerichtet (Polen, China,...) aber auch allgemeine „kultursensibilisierende Trainings“ (Stereotypenbeschau und Selbst- und Sozialkompetenz im Blickwinkel)

Um kulturelles Wissen zu vermitteln wird am Markt oft verwendet:

die Studie von HOFSTEDÉ (Vortrag über diese 5 Dimensionen)

Wie schaut's mit dem Begrüßungsritual aus, Garderobe, Verhalten beim Restaurantbesuch, Verhandlungsstil, Projektstil,..... – diese Art von Beschreibungen sind als erste Orientierung ohne Erfahrung sehr hilfreich.

Grundsätzlich haben solche Beschreibungen aber die Gefahr der Typisierung und folkloristischen Überzeichnung. Solche Trainings gibt es schon sehr viele - viele sehr schlechte und auch sehr gute.

Besser in der Ausrichtung sind dann schon „**vermittelnde Ansätze**“ wie z.B. von TROMPENAARS. Er sagt, dass Werte Pole eines Kontinuums sind und es ist wichtig, sich dann immer in der Situation zu entscheiden. Die Unterschiede sind also nicht generell festzumachen. Wichtig war ihm nur die Wertunterschiede aufzuzeigen. Eine seiner Unterscheidungen die er vorschlägt ist die zwischen **Universalismus**

(Gesetze sind einzuhalten) und **Partikularismus** (Gesetze und Regeln sind als Orientierung da, in manchen Situationen gelten sie nicht). In den Trainings geht es darum, die eigenen Entscheidungen zu reflektieren.

Der Vorteil dieser Art von Trainingsseminaren ist, dass das Wissen von Stereotypen und Durchschnittsaussagen wekommt und das Denken in Alternativen gefördert wird, sodass sich Menschen zwischen zwei Entscheidungsoptionen entscheiden können. Es bietet ein tieferes, differenzierteres Verständnis. Der Nachteil ist, dass man nach Entscheidungskriterien und –werten sucht, obwohl es um etwas anderes geht. Vielleicht geht es in einer Situation ja gar nicht um einen interkulturellen Konflikt sondern z.B. nur um ein Budget.

Hier ist auch die Grenze der interkulturellen Kompetenztrainings. Alle Tätigkeiten die den Arbeitsauftrag darstellen, werden nicht betrachtet. Sie können aber auch ausschlaggebend sein.

Von BREIDENBACH und NIYRI sind die Kulturmodelle sehr kritisiert worden. Von zwei sehr guten KulturtrainerInnen wurde geantwortet: Man kann sie sehr wohl einsetzen als Orientierungsgröße, halt nur mit Feingefühl.

Kernstreitpunkt der Pflichtlektüre (Breidenbach/ Nyiri 2001 und Forum 2002) ist: Der Nutzen von solchen Kulturmodellen – Schaden sie mehr als sie nützen oder nützen sie mehr als sie schaden?

Gastreferat von: STRASSER und DIGRUBER – interkulturelles Training mit Lehrlingen während drei Jahren

- STRASSER – ENTOUR und GENDER – Migrationsforschung
- Daniela DIGRUBER – vor 6 Wochen abgeschlossen – Übersetzungen, Karenz

WS 99/2000 – Seminar Gingrich/SEISER – Explorationen ethnographischer Arbeitsfelder

Sie haben im Bereich Exekutive geforscht – Seminare dreitägig mit PolizeischülerInnen im Lehrplan – Umgang mit MigrantInnen und darüber Artikel recherchiert.

Mit Herrn SPRANGEL über ein Projekt mit Lehrlingen, ausgeschrieben von der Stadt Wien, durchgeführt über die Volkshilfe Österreich gesprochen. 1 Tag für die Lehrlinge zum Thema:

Kommunikationstraining zum besseren Umgang mit ausländischen MitbürgerInnen

Gruppe: 15 TN – 15-18 Jahre - Bürokaufleute – zumeist Mädchen - die wenigsten hatten einen „migrantischen“ Hintergrund, wenn dann eigene Dynamik in der Gruppe
Suchtprävention, Erste Hilfe und dieses Projekt waren im Stundenplan der Berufsschule außertürlich vorgesehen

Ziele:

- kommunikative und soziale Handlungskompetenz fördern
- Persönliche Meinungsbildung

- Respekt vor der anderen Meinung
- Empathieschulung
- Erkennen von Diskriminierung und Unterdrückung (bei den Erfahrungen angesetzt)
- Vorurteile und Klischees hinterfragen (nicht nur negieren sondern auch dahinter schauen)
- Hintergrundinformation zur rechtlichen und sozialen Situation von MigrantInnen in Österreich vermitteln
- Konfliktmanagementkompetenz und Zivilcourage

Methodik:

- Plenum
- Kleingruppe
- Viel Raum für Diskussionen
- Plakate
- Diskussionen
- Spiele

(weniger kognitives als Erfahrungs- Lernen)

Grundgedanken für das Konzept:

- Gelöste Atmosphäre – ein Gefühl füreinander bekommen – Kommunikationsprozess fördern
- Die eigene Erfahrung der TN hernehmen und mit diesen zu arbeiten – situatives Anschauen
- Antidiskriminierung (dass jeder davon betroffen sein kann) – Erfahrungen in diversen Bereichen (privat, beruflich,...) – Ergebnisse mit Rassismus und Ausländerfeindlichkeit in Zusammenhang zu bringen
- Theoretischer Teil (kurz) – Hintergrundinformationen zu MigrantInnen mit Diskussion und Kleingruppen zum Thema: Auseinandersetzung im Alltag mit MigrantInnen
- In einem Forumtheater abgeschlossen

Ablauf:

- Einstiegsübung mit Bewegung durch den Raum, dann in den Sesselkreis zurück
- Vorstellungsrunde, Ablauf, (Name, Lieblingsurlaubsort, Berufsort,...), Ablaufsregeln (selbstgebend und einander ausreden lassen, keine Gewalt, Stoppregel um sich zurückzuziehen)
- Einstieg in das Thema mit Brainstorming (was ist typisch österreichisch, was ist typisch ausländisch) – auf zwei Plakate
- Outingspiel – weiterentwickelt zum Meinungsbarometer (zwei Sesselreihen mit Ja- und Nein-Reihe – Fragen mit Ja-Nein-Antwort und die Leute mussten sich positionieren – später von 0 bis 100 % im Sesselkreis) als Öffnungsspiel – wo stehe ich, wo stehen die anderen?
- Statuenstellen-Übung – Erkennen von Unterdrückungsmechanismen und Diskriminierung (aufgerufen eine Situation wo sich einer unterdrückt gefühlt hat – diese Situation mit Worten aber nur mit einer Handbewegung darzustellen – eine sitzt einer steht zum Beispiel. Einen Satz der zur Situation passt) – Gruppe sollte reflektieren, wie sich die Person fühlen könnte, was das bedeutet, welche Dynamik

dahinter stehen könnte,meist Hierarchie Lehrling-Chef oder aus dem privaten Bereich

- Theoretische Information – Einstieg war eine Übung (ein Schätzspiel mit Karten und Daten – Flüchtlinge weltweit, Ausländeranteil in Wien, Österreich, Wie viele suchen um Asyl an? Wie viele bekommen Asyl? - auf den anderen Karten standen die Zahlen und dieses war dann paarweise anzugleichen und anzupinnen.) Davon ausgehend konnte man einen kurzen Vortrag einbringen. Was sind die Schwierigkeiten, Situation, Begriffsklärung „Was sind MigrantInnen“, Asylsuchende,.....

Am Nachmittag meist (aber durchaus wahlweise):

- Plakate in den Kleingruppen zu drei Themen: Was stört mich an AusländerInnen? Was kann man das Zusammenleben verbessern? Worauf würde ich, wenn ich im Ausland lebe, auf keinen Fall verzichten?
- Forumtheater
- Am Ende des Tages eine Feedbackrunde (Gefallen, nicht gefallen, wars ein sinnvoller Tag oder nicht)

Wichtig:

- Viel Aktivität – wenig Vortrag
- Lebensnahe Daten – Wie ist es in meinem Wohnbezirk?
- Ihren Kontext der Jugendlichen mitdenken = Abholen wo sie stehen
- Begriffsklärung
- Schleier war immer wieder ein Thema

Arbeit war Projektstatus – wichtige Lernerfahrung für die Referentinnen – nicht gut bezahlt – nach 2002 wurde das Projekt von einem Diversitymanager der Stadt Wien übernommen, auch das Konzept – inwieweit es weiter umgesetzt wurde entzieht sich der Kenntnis der Referentinnen. Trotzdem war es eine wichtige Lernerfahrung und gut für den eigenen beruflichen Werdegang.

Abschließend **Film:** „Der Schwarzfahrer“ mit Forumtheater

19.1.2004 MODUL CROCO

Heute:

- Wie wird das CROCO-Modul ausschauen?
- Was werden die Lehrziele sein?
- Was wird es beinhalten aber auch nicht beinhalten?
- Berufsmöglichkeiten in diesem Bereich könnten sein.....
- Referat von CROCO-AbsolventInnen über dieses Modul

Interkulturelles Berufstraining ist ein Berufsfeld. Es gibt **vier Bereiche** in denen EthnologInnen in Organisationen aktiv werden:

- 1. AUFTRAGSFORSCHUNG** (wissenschaftsnah) – Projekte in Organisationen werden evaluiert, bewertet (z.B. Mentoring-Pilotprojekt auf der Uni wurden von zwei Sozialwissenschaftlerinnen evaluiert um zu schauen ob es effektiv war

und wie die Wirkung war). Evaluierung ist etwas grundsätzlich sehr wichtiges, auch in der Wirtschaft.

Evaluierung bezüglich Organisationen kommt auch besonders in der Entwicklungszusammenarbeit vor. Projektevaluierungen gehören heute überall dazu. In Projekten, EU-Projekten, Staatsprojekten, (siehe Thomas LACKNER bei Global 2000. Sein Hauptaufgabenbereich ist die Evaluierung der Zusammenarbeit von Global 2000 mit Südamerika im Rahmen von Umweltschutzprojekten. Er schaut sich an, welche Aus- und Nebenwirkungen solche Projekte auf die indigene Bevölkerung haben, Projektablauf-evaluierung,.....). Das verlangt sehr viel ethnologisches wie Organisations-Know-How

Richtung: Grundlagenforschung (Dauer: 2 bis 3 Jahre)

2. **KonsumentInnenperspektive in die PRODUKTFORSCHUNG** einzubringen (z.B. Studie für eine Pharmafirma und hatte die Sichtweise der BenutzerInnen/ KlientInnen der Reproduktionstechnologie bei der Hormonimplantierung einzubringen – Sicherheit, Anwendbarkeit, Welche Unterstützung von der Pharmaindustrie wünschen sich Frauen mit Kinderwunsch? – die Forscherin war eine sehr engagierte feministische Sozialanthropologin)

Richtung: meist ein extrem knappes Timing mit konkreten Fragen (weniger Zeit für Literatur, Vorbereitung,....anwendungsorientierte Berichte) – hierbei ist ein völlig anderes Arbeiten als in der wissenschaftlichen Arbeit nötig (diese Forschungen werden auch nur in Ausnahmefällen von der Uni als wissenschaftliche Arbeit anerkannt)

Unternehmen direkt – mit Dienstvertrag – 2 Aufgabenbereiche können unterschieden werden:

- a. Marktbezogene Bereiche (Kunden, Regionen, nach außen gerichtet)
- b. Auf die Organisation bezogene Bereiche (Personal,....) – *Expatriates* = MitarbeiterInnen die ins Ausland gehen z.B. bei Unternehmen mit internationalen Standorten, Aufträge im Ausland,..... siehe IBM oder VOEST,....) **incomings and outgoings** (Menschen, die aus anderen Kontinenten hereinkommen und die, die vorbereitet werden, in ein anderes Land zu gehen). Die Betreuung ist meistens so ein Vorbereiten auf die Kultur, sozialarbeiterische Tätigkeit, Does und Dont's, Wohnung finden, Sozialverhalten, Schulungsprogramme, – dazu gibt es eine Diplomarbeit von Christine MAISEL-SCHULZ, 2003 (Fazit dieser: die meisten Unternehmen „machen nichts“, vor allem bei der Rückkehr von Outgoings – meist ist der alte Arbeitsplatz ist weg, die Erwartungen der Rückkehrer sehr hoch, meist haben sie dann einen größeren Kulturschock und wenige Unternehmen interessieren sich für ihre zurückkommenden MitarbeiterInnen. Meistens kommen Männer mit Frauen, die sie dort gefunden haben zurück und das ergibt ebenfalls Probleme; beim Weggehen wird ein beruflicher Aufstieg erwartet. Firmen hier in Österreich sehr hierarchisch und die MA meist untergeordnet positioniert. Im Ausland sind sie dann meist selbständig, eigenverantwortlich für einen großen Bereich und sehr flexibel. Zurück im Inland sind sie dann aber schwer integrierbar in das alte System; alte Beziehungen zerbrechen nach der Rückkehr und durch die lange Abwesenheit kommt die eigene Kultur einem anders vor als vorher. 60 – 80 % gehen nachher weg und wechseln zumindest die Firma und

werden mitunter auch süchtig danach zu wechseln. Dies ist auch beim Außendienst sehr häufig (siehe Diplomaten die es nicht mehr schaffen sich hier im Land wieder etablieren, sie verlieren die Fähigkeit Wurzeln zu schlagen; siehe auch bei EthnologInnen, die dann in einer hohen Zahl bei „ihrem Volk“ bleiben). In Vbg gibt es ein Unternehmen, das mit Südamerika kooperiert und dieses Unternehmen haben bereits einen Club wo die südamerikanischen Frauen miteinander kommunizieren, sich aber von der Bevölkerung Vbgs abschließen.

Outgoings werden im Inland vorbereitet - in sehr geldintensiven Projekten, kommt es schon vor, dass von EthnologInnen der Prozess begleitet wird, aber nur in Deutschland, nicht in Österreich.

Marktbezogene Tätigkeiten:

Untersuchungen, Beobachtungen bei KlientInnen – siehe Versuchsstudie bei Hormonimplantaten.

In den USA gibt's auch Beispiele, wo EthnologInnen in Firmen angestellt sind und KonsumentInnenverhalten erforschen. Siehe berühmtes Beispiel: XEROX - Wie Menschen mit dem Kopierer umgehen. Durch Beobachtung, wie Menschen die Geräte bedienen, war die Erkenntnis dass das zentrale das Einschalten war, -> der Grüne Knopf für „GO“

Also: die Umgebung beobachten um dann in einer angewandten Ethnologie Möglichkeiten zu erarbeiten.

3. BILDUNGSTÄTIGKEIT (Vorträge, Seminare,

Was muss ich tun, dass ich keine Tabus und Gesetze breche, wenn ich im Ausland bin/ arbeite,... – das ist Bildungsarbeit

Vorbereitung auf bestimmte Tätigkeiten

siehe auch die drei Ebenen (Sachkompetenz – Regionalwissen einbringen, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz)

Dieser Bereich ist kein Hauptberuf, sondern eher ein Nebenberuf und Zuverdienst für EthnologInnen. Für Sozial- und Selbstkompetenz wäre eine Zusatzqualifikation von Nöten.

Die Methodenkompetenz die man sich im Studium aneignen kann ist (Beobachtung, Datenerhebung, Datenauswertung,.....). Diese Kenntnis kann durchaus auch im Bildungsbereich weitergegeben werden (Lehrgänge,.....).

4. BERATUNG von Organisationen

Projektteams, Arbeitsgruppen, Einheiten,.....

Hier gibt es eine inhaltliche und eine soziale Ebene – Fachberatung und Prozessberatung genannt.

Fachberatung Organisation fragt ein bestimmtes Wissen an; Externe werden beauftragt bestimmte Inhalte zu erheben – Gutachten, Machbarkeitsstudie, Inhaltsanalyse (betriebswirtschaftlich, Markteinschätzung, Strategie, juristisch,.....) – ethnologische Fachberatung direkt ist jedoch nicht bekannt

Prozessberatung Organisation wird beim Veränderungs- oder/ und Problemlösungsprozess begleitet. Das Design und Begleitung wird dann von außen gestellt. Was ist Ziel der Beratung? Vorschläge wie man zu diesem Ziel kommt, das ist die Aufgabe der BeraterIn. (Wie soll das Workshop

aufgebaut werden, damit die Betroffenen zu einer Lösung kommen? Es werden keine inhaltlichen Vorgaben gegeben, sondern der Prozess geleitet). Personen mit den verschiedensten Grundausbildungen sind hier tätig: viele PsychologInnen und SozialwissenschaftlerInnen, aber auch KulturmanagerInnen, TheologInnen, Personalchefs, UnternehmensberaterInnen, EthnologInnen Wichtig ist es, einen Blick für Strukturen, Funktionsweisen, Zusammenhänge, Beziehungen zu haben, dann kann das auch ein(e) EthnologIn gut einbringen (segmentäre Oppositionen, wo sich Gegensätze zwischen Abteilungen aufbauen, da können sich auch EthnologInnen mit ihrem Wissen gut einbringen)

Der Trend geht bei Beratung immer stärker dahin, dass Fach- und Prozessberatung immer mehr verknüpft werden. D.h., dass man als BeraterIn auch durchaus etwas vom Inhalt verstehen muss.

Spezialfall von Prozessberatung ist: **Mediation** (Konfliktvermittlung). Die MediatorIn begleitet den Lösungsprozess zwischen zwei Personen, Teams,= zwei Konfliktparteien.

Wesentlich ist, dass es für EthnologInnen nicht wirklich unmittelbare Berufsfelder gibt (Museum für Völkerkunde, WissenschaftlerInnen – dzt. in Österreich 19 definierte Planstellen). Hinzu kommt, dass „EthnologIn“ keine geschützte Berufsgruppe ist, so wie Richter, Arzt, PsychotherapeutIn, Es ist egal welches Studium dazu abgeschlossen wurde. Es gibt eine Menge von Felder, wo sich EthnologInnen sinnvoll einbringen können aber es gibt das Berufsfeld „Ethnologie“ nicht (im Gegensatz z.B. zum Hausarzt).

In Unternehmen werden sie hören, dass EthnologInnen einzubeziehen sehr interessant ist, aber dann nichts konkretes wissen, wo das möglich wäre.

Einbringen kann man z.B.:

- **Regionalwissen** (Sprache, Kultur, Recht, Ethnische Bereich, soziales Gefüge,)
- **Methodenwissen** (Wie beobachte ich? Interviewdurchführung, Wie gehe ich mit solcher Information dann um?)
- **Einbringen von Theorien** bei Beratungen, Impulserzählungen über ein ethnologisches Modell um neue Fragen, Sichtweisen, Reflexionsmöglichkeiten anzuregen,... dort wo Festschreibungen von Identität vorhanden sind, aufzeigen, dass es auch andere Möglichkeiten gibt ... „wir/ die“-Definitionen hin zu einer Differenzierung bringen, Sensibilisierung,..etwa durch „Cook-Beispiel“ unter dem Aspekt, was in der Begegnung schief gehen kann wenn man von Personen wenig weiß. Empathieübungen Fähigkeit „der oder die Fremde zu sein“ zu üben – Nähe & Distanz aushalten können, sich orientieren können
- **Inhalte aneignen und darstellen**, recherchieren, argumentieren, kritisches Lesen und lekturieren, Positionen finden und darlegen, Tempo im Arbeiten,

Flexibilität, all das sind positive Elemente, die man auf der Uni lernen und beruflich verwerten kann.

MODUL CROCO

WS 2002/03 war der Start eines sehr anderen, neuen Studienplans mit starker anwendungsorientierter Strukturierung.

81 bis 85 waren noch wenig EthnologiestudentInnen (wenig AbsolventInnen) bis 1987. Dadurch kamen die EthnologInnen durchwegs in den entsprechenden Posten unter. Es gab 1 bis 2 AbsolventInnen im Studienjahr. Derzeit sind es durchschnittlich 50 und 2002 80 AbsolventInnen.

Berufsmöglichkeit: Ist es gesellschaftlich nützlich, auch außerfachliche Anwendungen zu finden oder soll es ein Knock-out System im ersten Abschnitt geben?

Die Berufsfelder wurden analysiert und daraus entwickelten sich die Module, in denen EthnologInnen durchaus Berufschancen haben.

PsychologInnen etc. sind in Berufsfeldern, wo eigentlich EthnologInnen durchaus Kompetenz hätten. Da die PsychologInnen das Problem der zu vielen StudentInnen schon viel früher hatten haben sie sich auch in die verschiedensten Berufsfelder begeben. Der Arbeitsmarkt ist rapide „flüssig“ geworden und ständiges Um- und Zulernen wird notwendig. Viele Berufe sind auch verschwunden. Den akademischen Berufen kann das auch passieren, wenn sie sich nicht entsprechend anpassen. Bzgl. CROCO hatten wir wenig Vorstellung darüber und haben dann doch ReferentInnen schlussendlich gefunden, die in diesem Bereich bereits arbeiten.

CROCO-AbsolventInnen informieren über den letzten MODUL-Durchgang WS 2002/03 – SS 2003 - Ob CROCO wieder so durchgeführt wird, ist noch nicht entschieden (abhängig vom Personal,)

4 SWS im Herbstsemester waren begleitend. In den Modulseminaren waren vor allem Feldforschungen, kurze inhaltliche Betrachtungen, Literaturempfehlungen und dann gleich ins Feld. Von Vorteil ist es, die Einführungsvorlesung zu absolvieren.

ÜBUNGEN: Kontaktaufnahme mit Unternehmen – Interviews - Verwertung dieser Ersten beiden Modulseminare: WS 2002

Organisationskulturelle und interkulturelle Fragestellungen in ausgewählten Organisations(entwicklungs)projekten - Werner Robert SVOBODA & G. SEISER

Lehrziel:

- Reflexion von konkreten Praxisfeldern der Organisationsentwicklung aus ethnologischer Perspektive im Co-Teaching eines Beraters und einer Ethnologin
- Einblicke in konkrete Projekte der Organisationsentwicklung insbesondere solche mit interkulturellen Problemstellungen gewinnen
- Ethnologische Perspektiven auf diese Projekte herausarbeiten
- Konzepte und Strategien zu Organisationskultur und Unternehmenskultur kennen lernen

Inputs über Betriebsethnologie, Beratungsformen, Kleingruppenprojekt aus der Berufserfahrung von Svoboda – Lösungsvorschläge und Anwendungsmöglichkeit, Round-Table beim Abschluss mit Statementvorbereitung,.... (es war dann doch

vielen anwendbar z.B. Rites de passage für Expatriates,..... – Fazit: spannend, aber wer zahlt dafür?)

2. Lehrveranstaltung war:

Human Resource Management in globalisierten Organisationen: Konzepte und Praxisansätze im Zusammenhang mit interkulturellen Problemstellungen
Walter SUMETZBERGER (BWL, ...)

Zielsetzung:

- Überblick über aktuelle Konzepte der HRM gewinnen
- Die speziellen Herausforderungen von HRM im interkulturellen Kontext verstehen
- Einblick in einzelne Praxisfelder des interkulturellen HRM bekommen

Fazit: in 4 Blöcke gegliedert – war stressig – zwei Tage lang theoretischer Input mit Power Point – in einem interkulturellen Unternehmen HRM untersuchen war der Mini-Forschungsauftrag – bei ÖMV, Banken, G-Capital, Amnesty, Ikea, Landesverkehrsbüro,...) Die Kontaktaufnahme war durchaus auch problematisch – die Aussage war: „Was bekommen wir dafür wenn wir euch ein Interview geben?“

3. Einheit:

Leadership in interkulturellen Kontexten: Zur besonderen Rolle von Führungen in globalisierten Unternehmen“ – Dr. Bernhard KRUSCHE

Inhalte :

- Das „WIE“ der Führung – Zentrale Führungskonzepte
- Das „WAS“ der Führung – Relevante Führungsfelder (Management Dimension)
- Arbeitspakete: Führung in globalen Unternehmen oder Minifeldforschung (Ethnologische Zugänge: Literatur, z.B: indigene Führungsmodelle), Feedback

Führungserfolgsmessung, Chieftancy,

Kritik: große Blöcke mit zu langer Spanne dazwischen, mehr Ansätze und Tipps was man als EthnologIn an Fortbildungen besuchen sollte

Gut war: in Unternehmen zu geben, Gruppenarbeit, Art des Vortrages,.....

4. Einheit

Teambildung in internationalen Teams – Thomas LACKNER

Inhalte:

- Was macht ein Team aus im Gegensatz zu Arbeitsgruppen?
- Betrachtung von Organisationsstrukturen
- Prozessbegleitungen – Synergien, Teilungen, Aufgabenerweiterung
- Ethnologische Perspektiven dazu
- Differenzierung zur Arbeitsgruppe: Beobachtung von Wettbewerben innerhalb von Teams, Arbeitsgruppen
- Teambildung – ethnologische Blickwinkel dazu

- Kommunikation innerhalb von Teams - Welche Ebenen gibt es? (Ort, Zeit, Hierarchie, Strukturelle Ebene, Sprache,)
- Übersicht von Modellen – HOFSTEDE, TROMPENAARS, M. DOUGLAS, interkulturelle Kommunikation, Edward HALL

Forschungsauftrag war: Auslandseinsatz mit Auftragstätigkeit in Verbindung mit den Modellen

Kritik: bei der ersten FeFo (Motto „was bringt ihr uns“), dass auch wir EthnologInnen leicht zu Fast-Food-InformantInnen gedrängt werden – nicht unter Wert verkaufen und Wissen schnell weitergeben.

ENDE DER VORLESUNG - VIEL GLÜCK BEI DER PRÜFUNG!
--

HERZLICHEN DANK an: Martina Gruber, Nadia Ratti-Gruber, Elsa Zierlinger und Andrea Wegscheider. Sie alle haben in der einen oder anderen Form mitgewirkt, sodass diese Mitschrift zur Vorlesung von mir erstellt werden konnte. Besten Dank auch an Magistra Gertraud Seiser und Magistra Gerlinde Schein für die Korrekturlesung.

Marion Linska