

# **BUSINESS ANTHROPOLOGY WHITEPAPER**

Version 0.7

# VORWORT

Was ist der Unterschied zwischen einem Unternehmen und einer Ethnie in Westafrika oder Papua-Neuguinea?

Eigentlich gibt es keinen. Sicherlich erkennt man den offensichtlichen Unterschied. Die Mitarbeiter eines Unternehmens haben Arbeitsschutzkleidung an, vielleicht tragen sie auf ähnliche Anzüge. Und sie arbeiten gemeinsam, um ein Unternehmensziel zu erreichen. Auch die Ethnie aus Westafrika oder Papua-Neuguinea kennzeichnen sich durch ähnliche Kleidung und gemeinsame Ziele.

De facto gibt es in ihren Strukturen weniger Unterschiede als man denkt. Kleidung unterscheidet sie von anderen Gruppen. Die Sprache, der sie sich bedienen ist gruppenspezifisch. Die Unternehmensmitarbeiter haben sicherlich besondere Vokabeln für spezifische unternehmeninterne Angelegenheiten. Das ist bei den Ethnien nicht anders.

Letztendlich reden wir über Gemeinschaften, über Face-to-Face-Gesellschaften. Diese Gemeinschaften haben eigene Regeln für sich entworfen, eigene Sanktion, wenn man diese Regeln verletzt, eine eigene Kommunikation, eigene Traditionen, die sie weitergeben, eigene Trachten in Form von Uniformen oder ähnlicher Kleidung. Und diese Gemeinschaften sind bestimmt von informellen Netzwerken, von kaum zu kontrollierenden Informationsfluss und von Sympathien und Antipathien, die das Zwischenmenschliche erleichtern und auch erschweren. Dies hat aber ebenso einen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg.

# ORGANISATIONSFORSCHUNG ODER UNTERNEHMENSETHNOLOGIE

Die Anfänge der Organisationsforschung oder der Unternehmensethnologie liegen lange zurück. Begonnen hat alles mit dem Hawthorne-Projekt. Dabei ging es um die simple Frage, unter welchen Lichtbedingungen Arbeiter in einer Fabrik den höchsten Output haben. Man installierte bei einer Gruppe von Arbeitern ein Tageslicht, eine andere Gruppe arbeitete unter künstlichem Licht. Beide Gruppen wurden bei ihrer Arbeit beobachtet. Das Ergebnis war wenig aufschlussreich. Es gab keinen Unterschied zwischen den Gruppen. Beide Gruppen reagierten mit einem höheren Output.

Das Hawthorne-Projekt wurde bereits 1924 gestartet und endete 1932. Drei Phasen des Projektes gab es, in der dritten Phase zog man Ethnologen zu Rate.

Eines der wichtigsten Ergebnisse war, dass die Arbeitsleistung maßgeblich von den sozialen Faktoren bestimmt werden. In dem oben beschriebenen Beobachtungsetting war die Tatsache, dass die Arbeiter überhaupt beobachtet worden die maßgebliche Ursache für die Erhöhung des Outputs verantwortlich. Nicht die Beleuchtung!

Dies nennt man heutzutage den **Hawthorne-Effekt** oder Hawthorn'sche Unschärferelation.

Im Laufe des Projektes und auch anderer Projekte aus dem Bereich der Organisationsethnologie wurden weitere wichtige Erkenntnisse gewonnen. So reagieren Mitarbeiter nicht als Individuen auf Anreizsysteme, um den Output (in welcher Form auch immer) zu erhöhen. Sie reagieren als Gruppe. Und diese Gruppen organisieren sich informell und stellen sich gegen das Ziel, den Output immer wieder zu erhöhen.

Diese informellen Strukturen können nicht geplant oder kontrolliert werden. Man kann aber deren Entstehung durchaus beeinflussen, wenn man die Organisation dementsprechend aufbaut.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass es ein pathologisches Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern gibt. Es ist eine ständige Auseinandersetzung zwischen den beiden Teilen, die das Unternehmen prägen. Dies resultiert auch aus einer Dysfunktion innerhalb der Organisation. Es bedarf also einer genauen Analyse der Situation, um diese Dysfunktion zu lösen.

Diese Analysen kann man nur innerhalb eines Unternehmens machen, indem man es studiert. Es funktioniert nicht, ein Schema F dem Unternehmen überzustülpen, da jedes Unternehmen eine differenziertes und einmaliges Soziotop ist. Kein Unternehmen gleiche dem anderen. Und dabei ist es völlig unerheblich, ob es ein familiengeführtes oder ein internationales agierendes Unternehmen ist

## WARUM ETHNOLOGIE?

Die Ethnologie bietet Methoden zur Untersuchung kleiner Gemeinschaft und Face-to-Face-Gesellschaften. Nichts anderes sind Unternehmen. Dies trifft selbst auf Unternehmen mit mehreren 10.000 Mitarbeitern zu. Denn runtergebrochen auf die Abteilungen sind es diese kleinen Gemeinschaften, für die sich die Methoden hervorragend eignen. Die Methoden sind zum Beispiel die teilnehmende Beobachtung oder die Ethnografie - zwei klassische Methoden des Fachs. Mit Hilfe dieser Methoden lassen sich die Problemstellungen untersuchen und beschreiben. Erst darauf hin kann und sollte eine Lösung für das Problem erarbeitet werden.

Wo ist der Unterschied zu Soziologen und zu Psychologen?

Psychologen beschäftigen sich mit eigentlich mit Individuen, Soziologen meist mit einer unzähligen Masse an Menschen und mit Zahlenreihen. Ethnologen sitzen genau dazwischen. Sie gehen meist ohne These in eine Untersuchung, sondern ziehen ihre Schlüsse aus der Beobachtung und vergleicht dann mit anderen Beobachtungen. Das ist eine Stärke der Ethnologie.



Psychologie

Ethnologie/Sozialanthropologie

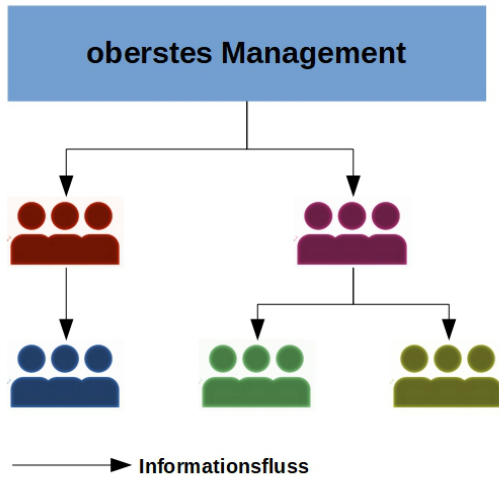
Soziologie

Die Ethnologie konzentriert sich auf die Interaktionen zwischen den Menschen, nicht auf das, was im Kopf der Menschen vor sich geht. Denn die Interaktionen machen das Zusammenleben der Menschen aus und verraten viel über die sozialen Zustände im Unternehmen.

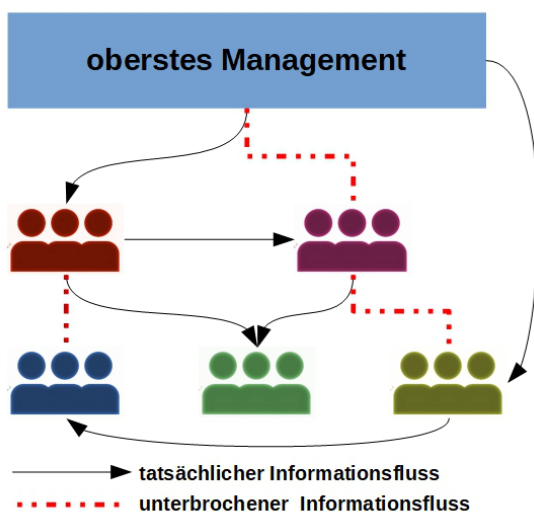
Zu diesen Interaktionen gehört nicht nur die verbale Kommunikation, auch die nonverbale Kommunikation spielt eine Rolle. Selbst die Einflüsse vom Unscheinbaren, von offensichtlich Sichtbarem spielen dabei eine wesentliche Rolle.

# BEIPIEL KOMMUNIKATION

Jedes Unternehmen hat irgendwo ein schönes Organigramm, eine Struktur, wie das Unternehmen organisiert ist. In dem, oder zumindest in der Vorstellung, sind die Prozesse, Abläufe und Informationsflüsse und Weisensbefugnisse geregelt. Wenn es nicht verschriftlich ist, so existieren doch diese Dinge in den Köpfen des Managements oder des jeweiligen Chefs (siehe Bild).



Tatsächlich stellt es sich aber oftmals so dar, dass ein solches Organigramm nicht der Wirklichkeit entspricht. Das Unternehmen hat sich in Einheiten gegliedert. Das können oder sind Marketing, F&E, Controlling und so weiter. In den Einheiten arbeiten Menschen, die ihre Persönlichkeit nicht am Eingang des Unternehmens abgeben und im Unternehmen selbst nur funktionieren. Dies führt dazu, dass es auch Sympathien und Antipathien unter den Mitarbeitern gibt, die diesen Informationsfluss beeinflussen. Dadurch entstehen die informellen Netzwerke, in denen Informationen weitergegeben werden. Dass es sich oft so verhält, kann man bei den Bewertungsportalen im Internet oftmals lesen.



## PROBLEM FINDEN UND LÖSEN

Hat man die Vermutung, dass im eigenen Unternehmen etwas nicht stimmt, sollte man dies auch analysieren.

Dabei hilft es dem Unternehmen wenig, ein Schema F in Gang zu setzen.

Viel wichtiger ist es, zu wissen, was schief läuft.

Die Analyse kann nur über den Weg des Kennenlernens erfolgen. Dies benötigt Zeit und Vertrauen auf beiden Seiten. Eine Vertrauensbasis ist der Schlüssel zu einem offenen Austausch und bietet Zugang zu Hintergründen.

Dabei bietet die teilnehmende Beobachtung genau die passenden Wege, um an das Ziel zu gelangen.

Der Forschende nimmt dabei am täglichen Leben im Unternehmen und in der zu untersuchenden Abteilung teil. Er kann dabei zum Beispiel die Rolle eines Praktikanten einnehmen, um die Abläufe im Unternehmen kennenzulernen. Dabei lernt er auf die informellen Netzwerke des Unternehmens und ihre Mechanismen kennen und kann das nötige Vertrauen aufbauen.

Hat man die Probleme analysiert, kann man damit beginnen, diese zu lösen. Wie die Lösung dann aussieht, hängt vom Problem ab. Manchmal hilft es, auf zwischenmenschliche Ebene zu vermitteln, manchmal hilft auf das Neugestalten der unternehmensinternen Kommunikation und manchmal ist eine Neuorganisation von Strukturen notwendig. Das Hinzuziehen von Dritten kann hierbei ebenso hilfreich sein.

# KONTAKT

Über mich:

Mein Name ist Carsten Hesse und bin Jahrgang 1979. Geboren wurde ich in Halle an der Saale und lebe derzeit immer noch dort.

Ich habe 1999 an der Universität Leipzig das Studium der Ethnologie und der Afrikanistik angefangen, habe dann später nur für die Ethnologie zur Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg gewechselt, und 2006 habe ich mein Studium abgeschlossen.

Als qualitativer Sozialwissenschaftler bin ich seit Ende 2011 freiberuflich in der Markt- und Trendforschung tätig. Darüber hinaus habe ich eine Zusatzqualifikation als CSR-Berater.



direkt zur  
Homepage:



Kontaktdaten:

Carsten Hesse  
Jonasstr. 5  
06110 Halle/Saale

Telefon: 0345/1713991  
Mobil: 01523/4573048  
Email: [post@11fach.de](mailto:post@11fach.de)  
Web: [www.11fach.de](http://www.11fach.de)  
skype: elf.fach

Oder auch über XING oder LinkedIn.