Zeitschrift: Schweizerisches Archiv für Volkskunde = Archives suisses des traditions populaires

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Volkskunde

Band: 93 (1997)

Heft: 2

Artikel: Betriebsfeiern als Spiegel des Betriebsalltags? : zum Problem der Repräsentation komplexer Settings durch einzelne Kultursegmente

Autor: Hesslinger, Eva

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-117992

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Schweizerisches Archiv für Volkskunde 93 (1997), H. 2, 137–168

Betriebsfeiern als Spiegel des Betriebsalltags?

Zum Problem der Repräsentation komplexer Settings durch einzelne Kultursegmente

Eva Hesslinger

Seit einigen Jahren wenden sich KulturwissenschaftlerInnen und KultursoziologInnen vermehrt dem Forschungsfeld Wirtschaftsunternehmen zu. Angestossen durch die seit Anfang der achtziger Jahre zu beobachtende Hochkonjunktur von «corporate identity» bzw. «Unternehmenskultur»-Konzepten in Managementkreisen, aber auch als Gegenbewegung zu einer als «strukturalistisch», «systemisch», «funktionalistisch» kritisierten Forschungstradition in der betriebswissenschaftlichen Theorie und Praxis, hat sich – von den USA ausgehend – die Forschungsrichtung der «Organisationskulturforschung» etabliert.[1] Die Entwicklung einer kulturalen Perspektive auf Organisationen führte dazu, dass sich nun zunehmend auch EthnographInnen mit dem methodischen Instrumentarium der direkten Beobachtung und der Dichten Beschreibung von kulturellen Mikrobereichen der «Firmenkultur» von Wirtschaftsunternehmen zuwenden.[2]

Intensive qualitative Erhebungen und Dichte Beschreibung sind bei der kulturwissenschaftlichen Analyse von komplexen Situationen und Zusammenhängen sicherlich ein sinnvoller und fruchtbarer methodischer Zugang. In der Praxis lassen finanziell und zeitlich begrenzte Forschungsmittel eine umfassende Erfassung aller kulturellen Mikrobereiche einer Untersuchungsgruppe bzw. -kultur jedoch häufig nicht zu. Deshalb gehört es zu den eingespielten Gewohnheiten qualitativer und hermeneutischer Forschungsmethoden, sinnlich greifbare Einzelerscheinungen oder «Schlüsselsymbole» einer Kultur als Repräsentanten des kulturellen Ganzen zu nehmen. Gerne wird dabei auf «bequeme», d.h. gut sichtbare, räumlich und zeitlich begrenzte und (für ForscherInnen) relativ einfach zugängliche kulturelle Manifestationen (z.B. offizielle Symbole oder Riten) oder auf den traditionellen Volkskunde-Kanon (z.B. Mythen, Witze, Kleidung, Feste) zurückgegriffen.

Die Konzentration auf relativ begrenzte, hochsymbolische Phänomene und kulturelle Manifestationen, z.B. Firmenmythen, Betriebsstories, Witze, Kaffee-Pausen, Kleidung, Feiern, ist sowohl in betriebswirtschaftlich als auch in sozial- und kulturwissenschaftlich orientierten Arbeiten ein häufig verwendetes methodisches Verfahren der Organisationskulturanalyse. Eine solche Auswahl ist jedoch nur unter der Voraussetzung sinnvoll, dass das Prinzip «pars pro toto» gilt und die ausgewählten kulturellen Ereignisse oder Symbole auch breiter wirksame Intentionen oder Regeln verdichten und offenbaren. Die Organisationskulturforscher Janice M. Beyer und Harrison M. Trice (1988:142) halten Riten und Zeremonien aus zwei Gründen für besonders geeignet zur wissenschaftlichen (und manageriellen) Erfassung einer existierenden Firmenkultur:

> Rites provide especially rich occasions in which to read a culture because they typically consolidate several culturally expressive forms – e.g. myths, stories, legends, sagas, rituals, symbols, language, gestures, settings, and artifacts – into an event or a coordinated series of events. Furthermore, because they are preplanned, public, and held for the benefit of an audience in which the researcher may be minimally reactive, rites are more convenient, practical, and accessible for researchers to study than some of the other expressions of culture.

Die relativ «bequeme» wissenschaftliche Erfassbarkeit macht die Riten jedoch sicherlich nicht zu besonders signifikanten oder typischen Kulturzeichen. Ja, gerade weil sie geplant, öffentlich und für ForscherInnen zugänglich sind, sind die Riten u.U. nicht betriebstypisch. Es kann also nicht nur um die Dichte des entstandenen Bildes im «Innern» des erforschten Mikroausschnittes gehen, sondern auch um seine Aussagekraft für das «Aussen», für die Makroebene der umgebenden Kultur.

Auf die Grenzen der ethnographischen Methode haben in jüngster Zeit Bernd Jürgen Warneken (1995) für die Kulturwissenschaft und Mats Alvesson (1993) für die Organisationskulturforschung hingewiesen. Beide Autoren kritisieren die unreflektierten Schlussfolgerungen von einem begrenzten Kanon kultureller Genres auf das Kultursystem insgesamt und plädieren für eine stärkere Rückbindung der wissenschaftlichen Symbolsuche an die Sichtweisen und (Selbst-)Deutungen der Akteure.[3] Anstatt verdichtete und explizite, aber möglicherweise marginale kulturelle Ereignisse (wie z.B. Betriebsfeiern) zu analysieren, ist es nach Alvesson (1993:64) sinnvoller, wenn man die Arbeitsorganisation und Arbeitsweise in einem Unternehmen auf ihre mehr oder weniger verborgenen nichtinstrumentellen Aspekte hin untersucht.

Die vorliegende Analyse der Festkultur und des Alltags in zwei Untersuchungsbetrieben versucht eine empirische Annäherung an das «pars-pro-toto»-Problem. Am Beispiel der Untersuchung von zwei Betriebsfeiern und ihrem Kontext, den «Firmenkulturen» der beiden Betriebe, soll im folgenden überprüft werden, ob sich in der Festkultur einer bestimmten Feier tatsächlich breitere Segmente der empirischen Realität eines Unternehmens spiegeln oder ob die Untersuchung des Mikrobereichs Betriebsfeier nur verzerrte Bilder und partikulare Einsichten in die betreffende «Kultur» und den Alltag einer Organisation produziert. In vielen Festtheorien ist die Frage nach dem Verhältnis von Fest und Alltag zumindest implizit enthalten. Dabei zeigt sich, dass sich die Festtheoretiker in dieser Frage keineswegs einig sind. Die beiden klassischen Deutungsansätze bestimmen dieses Verhältnis sogar diametral entgegengesetzt.[4] In Aufnahme und Erweiterung der Festtheorien lassen sich sechs abstrakte Beziehungsmöglichkeiten zwischen den beiden Handlungsebenen Betriebsfeier und Betriebsalltag herausarbeiten:

1. Die Betriebsfeier als Gegenbild des Alltags. Diese Bestimmung lehnt sich an die klassische Festtheorie an, wie sie exemplarisch von Siegmund Freud, Emile Durkheim und Roger Caillois formuliert wurde. Der Exzess, die Freigabe des sonst Verbotenen, die Aufhebung der Statusunterschiede und der alltäglichen Ordnung, Rausch und Normbruch prägen hier die Festkultur. Das Gemeinschaftsgefühl wird belebt, da alle Antagonismen, Feindschaften und Gegensätzlichkeiten des Alltags aufgehoben sind. Das Fest ist Ausbruch und zugleich

Flucht aus dem Alltag. Die Beziehung zwischen Feier und Alltag beinhaltet hier also keine direkte Abbild-, sondern eher eine Kompensationsfunktion.

2. Die Betriebsfeier als Verdoppelung des Alltags. Im Gegensatz zur ersten Gruppe der klassischen Festdefinitionen, geht die zweite klassische Festtheorie, repräsentiert durch Karl Kerenyi und Joseph Pieper, von einer Besinnlichkeit des Festes aus, die den Alltag bestätigt, gutheisst und ihm (neuen) Sinn gibt. Die Feier ist hier ein expressiv-dramaturgischer Ausdruck, symbolische Affirmation und Aufführung von Wahrnehmungen des sozialen Lebens.
3. Die Betriebsfeier als Überhöhung des Alltags. Eine dritte Möglichkeit ist, dass sich die Feier als eine Insel der Idealverwirklichung darstellt, in der nur ganz bestimmte kulturelle Normen und Wertvorstellungen der Feiernden zur festlichen Aufführung gebracht werden. Das Ethische isoliert sich, das Fest ist Affirmation dessen, was im Alltag beabsichtigt (aber nicht unbedingt eingelöst) ist. Es bildet ausschliesslich die kulturelle Programmatik der feiernden Gruppe ab.
4. Die Betriebsfeier als verzerrter Alltag. Denkbar ist auch, dass die Festkultur einseitig von der betrieblichen Elite geprägt ist. Das Zelebrieren von Macht und Unterwerfung drückt die betrieblichen Sozialstrukturen aus. Als Instrument zur Herrschaftssicherung bleibt die Feier an den Alltag angeschmiedet, andere Formen und Normen sozialer Beziehungen bleiben jedoch ausgeblendet.
5. Die Betriebsfeier als verkehrter Alltag. Andersherum ist es jedoch auch möglich, dass die in der betrieblichen Hierarchie untergeordneten Betriebsangehörigen oder eine bestimmte unterprivilegierte betriebliche Gruppe die Festpraxis prägen. Die alltäglichen Machtstrukturen werden ausser Kraft gesetzt oder auch umgekehrt, die im Alltag untergeordnete(n) Gruppe(n) demonstrieren ihre Eigenkultur und Stärke.
6. Die Betriebsfeier ohne Bezug zum Alltag. Schliesslich ist auch eine Beliebigkeit der Festkultur denkbar, die nur noch einen Zufallsbezug zum Alltag aufweist. Eine solche Unterbrechung der Eigenkultur erscheint besonders dann vorstellbar, wenn die Feier von einer «von aussen» kommenden Gruppe dominiert oder wenn die Gestaltung der Feier von externen Veranstaltern, z. B. professionellen Entertainern, übernommen wird.

Angesichts der Pluralität verschiedenster Fest- bzw. Feierformen und -typen[5] erscheint eine generalisierende Bestimmung des «Wesens» und der Funktion von Festen jedoch problematisch.[6] Allein die Feiern, die der Kategorie «Betriebsfeier» zuzuordnen sind, können sehr unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen. Sie können von Betrieb zu Betrieb variieren, aber auch zwischen Abteilungen einer Firma und zwischen einzelnen Betriebsangehörigen. Wer die Feier organisiert (Einzelne, eine Gruppe, der Vorgesetzte, die Geschäftsleitung), ob im kleinen Kreis, abteilungs- oder betriebsweit gefeiert wird, welche offiziellen und informellen Regelungen in bezug auf Häufigkeit, Aufwand, Dauer, Räume von Feiern bestehen und ob ein Geburtstag oder eine Beförderung, ein Dienstjubiläum oder ein Ausstand, eine Heirat oder ein erfolgreicher Arbeitsabschluss gefeiert wird, all dies hat sicherlich spezifische Auswirkungen auf die Festkulturen.[7]

Die vorliegende Untersuchung zweier betrieblicher Weihnachtsfeiern wurde im Rahmen eines Vergleichs der Firmen- sowie der Belegschaftskulturen in den beiden betreffenden Unternehmen durchgeführt. Es folgen zunächst einige Anmerkungen zur Anlage und Methode der Untersuchung.

Methode

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen eines DFG-Projekts durchgeführt.[8] Ziel des Forschungsprojekts war eine vergleichende empirische Untersuchung des Spannungsverhältnisses zwischen den Firmenideologien[9] und den Organisationskulturen[10] von zwei südwestdeutschen Firmen.[11]

Die empirische Untersuchung beschränkte sich auf die Angestelltenbereiche der beiden Firmen. Der methodenplurale, ethnographische Feldzugang umfasste in jedem der untersuchten Unternehmen zwanzig ein- bis zweistündige, halb-standardisierte Interviews mit Angestellten, Betriebsrats- und Managementvertretern, eine sechswöchige teilnehmende Beobachtung im Angestelltenbereich[12] und schliesslich die Sichtung und Auswertung der grauen Firmenliteratur (Firmenzeitungen, Firmengeschichte, Unternehmenskulturplakate und andere Firmenveröffentlichungen). Untersucht wurden die vom Management geschaffenen «Unternehmenskultur»-Konzepte und -Strategien der beiden Firmen, der Arbeitsalltag der Angestellten sowie Aspekte der beiden Organisationskulturen, von der Initiation von Firmenneulingen über die Bewertungen der manageriellen Firmenideologien bis hin zu lebensweltlichen Aktivitäten (z. B. Kleidung, Kaffee Kochen und Trinken, Betriebsstories, informelle Kommunikation, Betriebsfeiern). Der Zugang zu den beiden Unternehmen erfolgte über die Firmenleitung.[13]

Eine Schwierigkeit beim Studium kultureller Phänomene im eigenen Kulturkreis kann die fehlende Distanz der Forschenden zum Untersuchungsgegenstand darstellen. Die Gefahr besteht darin, zu viel für «selbstverständlich», für «normal» zu halten, denn:

> The problem – and the rationale – for organizational culture studies is to turn the well known and self-evident into the exotic and explicit – to raise and answer the question «What does it mean (apart from the obvious)?» (Alvesson 1993:53)

Alvesson (1993:52–59) schlägt den OrganisationskulturforscherInnen deshalb eine «critical strategy of defamiliarization» vor, die verschiedene methodische Tricks und Vorgehensweisen zur Schaffung einer fruchtbaren Distanz zu den untersuchten Phänomenen beinhaltet. Einer der «Tricks», zu denen er rät, ist der Vergleich.

Von uns wurde ein Betriebsvergleich praktiziert, um Einsichten in die Besonderheit und Spezifik sowohl der Firmenideologien als auch der Organisationskulturen zu gewinnen. Mit der vergleichenden Perspektive sind jedoch auch Schwierigkeiten verbunden. Diese liegen zum einen in einer gewissen Abhängigkeit der Daten-

erhebung von den je spezifischen Forschungsbedingungen im Feld. So hatte z. B. die Unterschiedlichkeit des Settings der Feiern auch unterschiedliche Formen der Teilnahme zur Folge. Auf der Massenveranstaltung von GT mit ca. 500 Teilnehmenden konnten beispielsweise häufig nur kleine Ausschnitte des sozialen Geschehens beobachtet werden. Die informelle Weihnachtsfeier einer 17köpfigen Autobau-Abteilung konnte demgegenüber weitaus umfassender beobachtet und erfasst werden.[14] Schliesslich erschwert die jedem Vergleich inhärente Zuspitzung eine differenzierte, Widersprüche und Ambivalenzen aufgreifende Textualisierungsweise. Durch die notwendige Verdichtung und Zuspitzung, aber auch durch die Betonung der kulturellen Spezifik eines Unternehmens im Vergleich mit einem anderen, besteht die Gefahr, ein zu konsistentes Bild von den Fest- und den Organisationskulturen der beiden Unternehmen zu zeichnen.

Das Ziel der mikroskopischen Erforschung der kulturellen Erscheinungsformen der beiden Betriebsfeiern, die exemplarische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Feiern und ihrem firmenkulturellen Kontext, hat die Kenntnis des betrieblichen Alltags und der Organisationskultur zur Vorraussetzung. Der Beschreibung des Feierablaufs und der Analyse der Festkultur[15] folgt deshalb jeweils eine zugespitzte Darstellung von Firmenideologie und Firmenalltag in den beiden Untersuchungsbetrieben. Um eine Vermischung der beiden Fallbeispiele zu vermeiden, werden die beiden Firmen GT und Autobau nacheinander dargestellt. Den Schluss des Aufsatzes bilden einige Überlegungen zu der Frage, ob und in welchen Aspekten die Betriebsfeiern die betriebliche Realität in den beiden Unternehmen widerspiegeln.

Die GT-Weihnachtsfeier

Es ist Freitag, der 10. Dezember 1993. Draussen ist es schon beinahe dunkel, als die ca. 500 Mitglieder der Medical Division[16] ihre Arbeit beenden und kurz vor 17 Uhr zur jährlichen Weihnachtsfeier in die Kantine gehen. Nach und nach finden sich alle Abteilungen der Division ein. Vorgesetzte und Topmanager nehmen an der Feier ebenso teil wie Sekretärinnen und Sachbearbeiterinnen, Arbeiter und Meister, Ingenieure und Praktikanten.

Die zu langen Reihen zusammengestellten Tische sind für die Feier mit weissen Tischdecken, Kerzen, Tannengrün, Körbchen mit Früchtebrot und Weihnachtsgebäck, Gläsern und Getränken (Bier, Wein, Saft, Mineralwasser) festlich geschmückt worden. An einem Ende des Raums ist eine ca. 10 Quadratmeter grosse und 50 Zentimeter hohe Bühne aufgebaut, eingerahmt von zwei Weihnachtsbäumen. Die Wände und Fenster sind mit golden glänzenden Sternen und Nikoläusen beklebt.

Die Feier wird von dem Amerikaner Benno, dem obersten Topmanager der Division, mit einer kurzen, in deutscher Sprache gehaltenen Ansprache eröffnet. Anschliessend spricht Bernd, ein weiterer Topmanager der Division.[17] Seine Rede, in

der er eine insgesamt positive Bilanz des vergangenen Geschäftsjahres zieht, die «GT-Mitarbeiter» lobt und schliesslich die zukünftige Strategie der Division skizziert, beendet er mit einem Witz und der Ankündigung einer «Happy-Hour» in der Sektbar. Aus Anlass seines gestrigen Geburtstages spendiert er eine Stunde lang den Sekt. Ein mächtiger Applaus der Beschäftigten ist ihm sicher.

Nach den Ansprachen gehen die Beschäftigten zu dem langen Buffettisch, um sich – in einer langen Reihe aufrückend – aus den vielen angebotenen Speisen etwas auszusuchen und die Teller zu füllen. Es gibt diverse Fisch- und Fleischgerichte, verschiedene Wurst- und Käsesorten, Saucen, viele verschiedene Salate und Beilagen. Alle Platten und Schüsseln sind von den Kantinenköchen sorgfältig und optisch ansprechend angerichtet worden. Nach der Rückkehr zu den Tischen wird gegessen, getrunken (meist Wein oder Bier) und geredet. Es gibt keine offizielle Sitzordnung. Man sieht abteilungsspezifische, berufsspezifische, aber auch abteilungs- und positionsübergreifende Sitz- bzw. Gesprächsgruppen.

Gegen halb acht Uhr, die meisten haben inzwischen mit dem Abendessen abgeschlossen, wird das Licht im Raum abgedunkelt und Scheinwerfer erhellen die Bühne. Jetzt sollen die Vorführungen und Sketche der Beschäftigten beginnen. Der Geräuschpegel senkt sich, die gespannte Erwartung der Feiernden ist spürbar. Ein GT-Angestellter, mit schwarzer Hose, Fliege und Weste bekleidet, hat – wie schon bei vielen anderen Weihnachtsfeiern zuvor – die Rolle des Conférenciers übernommen. Am Mikrophon geleitet er das Publikum durch die Show, überbrückt Pausen zwischen den Vorführungen mit Witzen oder lustigen Kommentaren und übernimmt die Ansage der einzelnen Darbietungen sowie ihrer Darsteller. Nach jeder Vorführung überreicht er dem jeweiligen Darsteller-Grüppchen eine Zwei-Liter-Champagnerflasche.

Die «BMD-Bigband» bildet den musikalischen Auftakt der Vorführungen.[18] Die Musiker sind nicht besonders in Übung, spielen deshalb nicht völlig fehlerlos und perfekt. Doch es ist offensichtlich, dass dies auch nicht erwartet wird. Musikalische Schnitzer werden von den Musikern mit Lachen und witziger Gestik kommentiert, das Publikum feuert die Gruppe zusätzlich mit Applaus und Johlen an. Nach dem Auftritt der Bigband, die insgesamt sechs Stücke zum Besten gibt, wird die Bühne umgebaut. Nun folgen die Sketche der «Heiner-Behring-Bande», einer Gruppe von ca. zehn Ingenieuren, die sich nach dem Chef der Entwicklungsabteilung benannt hat. Die nun folgenden vier Sketche werden von einem eigenen Ansager der Gruppe eingeleitet. Diese Darstellergruppe, vom Ansager als eine Gruppe von «BMD-Sonderlingen» ankündigt, habe sich vorgenommen, «die wichtigsten Ereignisse des vergangenen Jahres» zu analysieren. Als musikalische Einlage singen die Entwicklungsingenieure zwischen den einzelnen Sketchen zur Melodie des Volkslieds «Auf der schwäbischen Eisenbahn» jeweils eine Strophe eines selbstgedichteten Liedchens über ihre eigene Berufsgruppe. Nach den Auftritten der «Heiner-Behring-Bande» folgt eine von zwei bärtigen Ingenieuren im a capella-Stil gesungene Lobeshymne auf den Vollbart. Anschliessend kommen die Auftritte der «Praktikanten». Sie haben zwei Sketche und eine Tanzeinlage (Can-Can) für diesen Abend

vorbereitet. Während den Vorführungen der gesamten Show herrscht eine ausserordentlich gute Stimmung im Publikum. Alle Auftritte werden mit Lachen, begeistertem Applaus, Johlen, Pfiffen, rhythmischem Mitklatschen, immer wieder auch mit Zwischenrufen belohnt.

Direkt nach den Vorführungen, es ist inzwischen halb elf Uhr, wird unter langanhaltendem Applaus das vom Conférencier lange zuvor angekündigte «Geheimnis» hereingetragen: Vier Tabletts, auf denen jeweils ein mit brennenden Wunderkerzen und anderen Dekorationen geschmückter Berg aus Eiskugeln angerichtet ist. Da sich nun viele aufmachen, um sich ein Schälchen Eis vom Buffet zu holen, lösen sich manche Sitzgrüppchen an den Tischen auf und neue bilden sich. Nach dem Genuss des Desserts kommt wieder Bewegung in die Festgemeinschaft. Die meisten begeben sich in die Sektbar, die mit einer angrenzenden Disco nicht weit von von der Kantine in zwei Konferenzräumen eingerichtet wurde. Manche machen auch im zwischen Kantine und Sektbar gelegenen Bistro halt, um sich aus den GT-typischen Kaffeepötten einen Gratis-Kaffee herauszulassen. Die mit Partydekorationen geschmückte Sektbar ist bald drückend voll, und der angekündigte Gratis-Sekt fliesst in Strömen. Die Beschäftigten stehen dicht gedrängt um die Stehtische der Bar herum, unterhalten sich und stossen mit ihren Sektgläsern an. Abteilungsspezifische Konstellationen scheinen zum Teil aufgebrochen; man sieht Vorgesetzte mal bei dieser, mal bei jener Gruppe stehen. Durch die weit geöffnete Verbindungstür zwischen Sektbar und Disco ist moderne Pop- und Rockmusik zu hören, die ein Beschäftigter in der Disco auflegt. Dort tanzen einige junge Beschäftigte im freien, individuellen Stil.

In der Kantine spielt inzwischen eine eigens engagierte, externe Tanzband. Da sich jedoch die Mehrheit der Feiernden in der Sektbar oder in den Fluren aufhält, tanzen hier nur wenige. Ab Mitternacht ändert sich dies und viele jüngere Beschäftigte gehen zurück in die Kantine, wo bisher vor allem ältere Beschäftigte an den Tischen sitzen oder im konventionellen Paartanz zu der moderaten Tanzmusik der Lifeband tanzen. Die Tanzfläche füllt sich nun nach und nach mit tanzenden Pärchen unterschiedlichsten Alters.

Bis halb zwölf Uhr verliess wohl niemand die Feier, bis ein Uhr war sicher noch die Mehrheit der Beschäftigten anwesend. Ab halb drei Uhr früh waren vor allem jüngere Beschäftigte übrig, die tanzend, trinkend, sich unterhaltend bis nach vier Uhr in der Firma blieben. Es fielen keine (offensichtlich) Betrunkenen auf, und meine (allerdings notwendigerweise begrenzte und selektive) Beobachtung war, dass es keine (offensichtlichen) sexuellen Übergriffe und Belästigungen auf der Feier gab.

Analyse der GT-Festkultur

1. Fortsetzung der Firmentradition

Die im jährlichen Turnus veranstalteten «Weihnachtsfeiern» sind seit vielen Jahren fester Bestandteil des «Kulturmanagements» von General Technologies. Die Veranstaltung gehört bereits zum Traditionsbestand des Unternehmens und wird mit grossem organisatorischen und finanziellen Aufwand durchgeführt. Als Organisator und Träger der Feier kann das Management die Festelemente und Handlungsabläufe weitgehend vorherbestimmen. Durch die symbolische Ausstattung der Feier besitzt es besondere Einflussmöglichkeiten auf die transportierten Botschaften.[19] Das gemeinsame Essen und Trinken, der disziplinierte Sturm auf das Buffet, das Gedränge in der Sektbar und das Bad in der Menge – dies alles ist durch die Regie der einzelnen Festelemente und Angebote von der Firma im Backstage geregelt und arrangiert.

Die organisatorische Durchformung und Funktionalisierung der GT-Weihnachtsfeier, nach Wolfgang Lipp (1989:667f.) ein strukturelles Merkmal moderner Massenfeste, schliesst bei der GT-Feier nicht nur die Choreografie, das heisst die Organisation und Koordination der einzelnen Festelemente und Angebote mit ein, sondern betrifft auch die aktive Beteiligung von Beschäftigten an den Aufführungen. Auch das von den Beschäftigten selbst gestaltete Showprogramm muss in den Gesamtablauf der Feier eingeplant werden, die potentiellen Darsteller müssen rechtzeitig angesprochen und animiert werden, wie die hauptverantwortliche Organisatorin der Feier, eine Sachbearbeiterin in der Personalabteilung, im Interview betont.[20]

2. Verwischung der Grenze zwischen Privatbereich und Firma

Bereits das Setting der GT-Weihnachtsfeier impliziert eine Grenzverwischung zwischen Arbeits- und Privatsphäre, zwischen «Innen» und «Aussen».[21] Der (äussere) Anlass der Betriebsfeier, Weihnachten, ist ein religiös begründeter Brauch, der in Europa im Verlauf des 19. Jahrhunderts in erster Linie zu einem privaten, zuhause gefeierten Familienfest wurde.[22] Der Zeitpunkt der Feier, ein Freitagabend, gehört eigentlich bereits zur privaten (Frei-)Zeit, fast schon zum Wochenende. Das soziale Ereignis Party an sich, aber auch einzelne feierliche Ereignisse, wie z. B. Abendessen, Alkohol, Musik, Sketche und Tanz, sind allesamt Aktivitäten, die eher mit Freizeitvergnügen als mit der Arbeitswelt assoziiert werden.

Und doch finden diese Ereignisse und Aktivitäten im Rahmen der Firma statt, direkt im Anschluss an die Arbeit, in den Räumlichkeiten der Firma und im Kreis der KollegInnen.[23] Damit ist das Setting der Veranstaltung ambivalent: die Feier ist zugleich eine Party und eine organisationale Aktivität. Gemeinsames Essen, Trinken, Tanzen, Reden und gemütliches Zusammensitzen produzieren eine Gesellig-

keit und Nähe, die für die persönlichen, auf «Freiwilligkeit» und «Gleichheit» basierenden Beziehungen des Privatlebens typisch sind. Chefs und Untergebene interagieren in einem Setting, in dem die Präsentation des Selbst die einer «moralischen Person» ist.[24] Die instrumentellen Beziehungen, die von den Beschäftigten im Arbeitsalltag erwartet werden, werden im Rahmen der Weihnachtsfeier als persönliche und «rein menschliche» Beziehungen gelebt.

Besonders deutlich ist die Verschmelzung von Privatperson und Firmenmitglied in den Darbietungen der Beschäftigten. Die Vorbereitung und Erarbeitung der Auftritte und Sketche bedeuten ein verstärktes (informelles) Engagement der Akteure, das über das alltägliche, formelle Arbeitspensum hinausgeht. In der Show präsentieren sich die Akteure jenseits ihrer Arbeitsrolle mit individuellen, nicht-arbeitsbezogenen Fähigkeiten (z. B. Theater spielen, Singen, Musik machen). Die Objekte und Inhalte der Sketche beziehen sich jedoch fast ausschliesslich auf Firmengeschehnisse. Das heisst: in den Sketchen verschmelzen individuelle Selbstdarstellung und die Darstellung der Firma bzw. der Firmenkultur. Persifliert werden vorrangig konzernweite, oft GT-typische Bräuche, Massnahmen und Umgangsweisen, wie z. B. die neuen Sparmassnahmen der Firma, der GT-Jargon mit seinen vielen Abkürzungen und Anglizismen, eine neue Arbeitsdirektive für Ingenieure,[25] das Meetingritual,[26] eine neue Verpackungsvorschrift,[27] die Umschulungsprogramme oder die notorische Einmischung der amerikanischen Konzernleitung in Divisionsangelegenheiten. Auch divisionsspezifische Gegebenheiten und Probleme, das Divisionsmanagement insgesamt oder ganz bestimmte Führungskräfte der Division sind Zielscheiben der witzigen Kritik. Themen sind z. B. die beiden in Genf lebenden Topmanager mit ihren hohen Flugkosten, die Rolle der Praktikanten als Notnagel bei Personalmangel und als Blitzableiter für schlecht gelaunte Abteilungsleiter oder der ignorante managerielle Umgang mit Qualitätsproblemen bei neuen Produkten. Fast alle Sketche werden im typischen GT-Jargon[28] vorgetragen. Das Wiedererkennen der persiflierten Firmen- bzw. Divisionsinterna lässt zwischen den Akteuren und dem Publikum eine Gemeinschaft von (Firmen-)Insidern entstehen. Doch nicht nur die Show, sondern auch andere Festelemente, wie z. B. das Tanzen oder das gemeinsame Essen und Trinken, dienen dazu, ein «Wir-Gefühl» herzustellen. An die Stelle des vereinzelten Individuums tritt eine «Betriebsgemeinschaft».[29]

3. Inszenierte Partizipation

Der zentrale Hauptteil der GT-Feier ist der Auftritt der Beschäftigten in der Show. Diese Form der Teilnahme an der Feier könnte als «inszenierte Partizipation» beschrieben werden. Als eine vom Management in die Choreografie eingeplante und durch die öffentliche Überreichung von Champagnerflaschen[30] besonders gewürdigte Partizipation an der Feier ist die Show ein Element des manageriellen Gesamtdesigns der Weihnachtsfeier. Auf der anderen Seite haben die Bühnendarstel-

ler einen besonders aktiven Part bei der Ausgestaltung dieses Festelements, das heisst sie wirken auch an der Konstruktion des betrieblichen Rituals mit.[31] Doch der Auftritt der Beschäftigten in der Show ist nicht spontan, sondern vorab geplant, erdacht, einstudiert. Die Partizipation der Akteure ist also eine in doppelter Hinsicht inszenierte.

Die Akteure spielen zwar eine herausgehobene Rolle in der Feier und können sich hier von einer anderen Seite präsentieren als im Arbeitsalltag. Sie können sowohl sich selbst als auch ihre Interpretation der Firmengegebenheiten zur Geltung bringen und haben die Deutungsmacht über die in den Sketchen transportierten Botschaften. Die Aussagen und Botschaften bleiben jedoch schon deshalb ungefährlich und folgenlos, da sie auf eine allgemeine Erheiterung zielen. Im Bedeutungskontext von Show und Kabarett erhalten die transportierten Botschaften einen unernsten und zugleich kulturell abgesicherten, schützenden Rahmen.[32]

Die beiden hauptbeteiligten sozialen Gruppen in der Show sind Ingenieure und Praktikanten. Die aktive Teilnahme beider Gruppen gehört bereits zur Tradition der GT-Feiern. Es sind keine Beschäftigten aus der Produktion, keine Topmanager und kaum Frauen[33] beteiligt. Die Ingenieure und Praktikanten machen in ihren Sketchen Aussagen über sich als Berufs- bzw. Statusgruppen. So thematisieren die Entwicklungsingenieure in ihrem selbstgedichteten Liedchen («... testen, was man testen kann, die Entwickler sind gut dran ...») ihre eigene Berufsgruppe und persiflieren ihre Berufsidentität in teils stolzer, teils selbstironischer Weise ganz direkt. Und in den Sketchen gehen sowohl die Ingenieure wie auch die Praktikanten auf solche firmeninterne Entwicklungen und Probleme ein, die sie als Berufs- bzw. Statusgruppe in spezifischer Weise betreffen.[34] Ob und inwiefern das berufliche Selbstverständnis der Ingenieure und der Praktikanten bei der Entscheidung zur Teilnahme an der Show mit ausschlaggebend sind, kann hier nicht abschliessend geklärt werden.[35] Soviel kann sicherlich gesagt werden: Beide Gruppen besitzen spezifische Freiheiten im Arbeitsalltag. Während die Ingenieure in der innerbetrieblichen Hierarchie relativ weit oben stehen und bei der Durchführung und zeitlichen Einteilung ihrer Aufgaben über ein beträchtliches Mass an Autonomie verfügen, fallen die Praktikanten aufgrund ihrer nur vorläufigen Firmenzugehörigkeit aus der formalen Hierarchie in gewisser Weise heraus und haben durch diesen Aussenseiterstatus bestimmte Spielräume in der Firma.

4. Ungezwungenheit und Respekt der Formen

Die Choreografie der GT-Feier verbindet kollektive, alle Divisionsmitglieder umfassende Handlungsformen im «offiziellen» Teil (z. B. beim Anhören der Ansprachen der Topmanager, beim gemeinsamen Abendessen oder beim Ansehen der Show) mit einem «informellen» Teil, der individuelle Aktivitäten und Bewegungsformen sowie eine individuelle Auswahl aus verschiedenen Angeboten ermöglicht (z. B. den Wechsel der Räumlichkeiten, der Gesprächs- und Tanzpartner, die Aus-

wahl aus verschiedenen Speisen, Getränken, Musikstilen). Ein formeller Teilnahmezwang besteht jedoch auch während des «offiziellen» Teils nicht. So unterhielten sich zum Beispiel nicht wenige Beschäftigte während den Ansprachen der Topmanager leise weiter, und während der Show sah man Beschäftigte in ein Gespräch vertieft im Bistro sitzen oder vor der Kantine auf den Fluren stehen. Die Betonung des Partydesigns liegt auf dem Pluralen, auf dem generösen Wie-Ihr-Wollt. Nur bedienen muss man sich selbst. Die aktive und selbstbestimmte Gestaltung der eigenen, persönlichen Teilnahme an der Veranstaltung steht im Vordergrund.

Trotz dieser prinzipiellen Freiheit, die auch den freien Genuss von Gratisalkohol einschliesst,[36] waren auf der Feier keine auffälligen oder abweichenden Verhaltensweisen von Beschäftigten zu beobachten. Das richtige Benehmen, die korrekten Formen scheinen das Festverhalten der Beschäftigten zu bestimmen, wobei ein «moderner», «dynamischer», «lässiger» Stil, wie er die «neue Bourgeoisie» kennzeichnet,[37] dominierte. Freundliche Gesprächsbereitschaft und Kommunikativität sind eine wesentliche normative Erwartung an das Festverhalten. Zu schweigen oder alleine zu sitzen bzw. zu stehen wird möglichst vermieden. Ein Beispiel: Nachdem ich nur kurze Zeit schweigend neben einer Angestellten an einem der Stehtische in der Sektbar gestanden war, entschuldigte sich diese unvermittelt, sie könne sich leider nicht mit mir unterhalten, denn sie sei heiser, weil sie vorher schon so viel geredet habe und man wegen der lauten Musik so laut schreien müsse. Der Sekt (für die Bühnendarsteller der Champagner) war das Getränk des Abends. Beim mass- und stilvollen Geniessen des Luxus-Getränks, das traditionell zu ganz besonderen, meist feierlichen Anlässen getrunken wird, um den von der Routine abweichenden, nicht-alltäglichen Charakter der Situation oder des Ereignisses symbolisch zu markieren, zelebrieren sich die Firmenmitglieder als Feiergemeinschaft. Das gemeinsame Trinken trägt fast schon zeremonielle Züge. Die alkoholisierende Wirkung des Getränks scheint weniger bedeutsam zu sein als die Symbolik der Handlung.

Die Formen und Inhalte der Show sind selbstbestimmt, zumindest bis zu einem bestimmten Ausmass.[38] In keinem der Sketche richtet sich die Kritik jedoch gegen Beschäftigtengruppen, die nicht in Führungspositionen sind. Neben dem GT-Jargon sind die Manager, das heisst die betriebliche Elite, die häufigsten Objekte des respektlosen, insgesamt jedoch eher milden Spotts. Der Grundton der Sketche ist eher heiter als aggressiv. Stolze Identifikation mit dem Betrieb und ironische Distanz scheinen sich zu mischen. Dem GT-Jargon kann sich kein GT-Mitglied völlig entziehen, weshalb dieser zu liebevoller Parodie und Ironie geradezu einlädt. Der allgemeine Bekanntheitsgrad bei gleichzeitiger statusbedingter Unerreichbarkeit macht dagegen die Topmanager zu bevorzugten Witzobjekten. Zwar schleicht sich in den Sketchen immer wieder auch eine bissige Spitze ein, so zum Beispiel, wenn auf der Checkliste eines Managermeetings statt des Stichworts «Inspections» der Begriff «Inquisition» oder der Unterpunkt «Punish the innocent engineer» steht oder sich der Vertreter der Qualitätssicherung auf dem persiflierten Meeting mit einem Hammer selbst k.o. schlägt. Die Kritik richtet sich jedoch v.a. gegen be-

stimmte, der Firmenideologie oder den Firmenbelangen widersprechende oder abträgliche Zustände bzw. Massnahmen und nicht gegen die Firma oder das Management an sich.

Die Wahl der Witzobjekte deutet auf ein spezifisches Merkmal solcher witziger Sketch-Inszenierungen hin. Die Sprachwissenschaftlerin Birgit Kienzle (1988:163) schreibt: «Als Ausdruck komischer Potenz verlässt sich das Lachen auf die Wahrnehmung derer, an die es adressiert ist.» Das heisst, die Mehrheit der Anwesenden darf die Pointen und Witze nicht als bedrohlich oder peinlich empfinden, wenn sie als treffend und gelungen beklatscht werden sollen. Wenn sich die Witzrezipienten (zu stark) mit dem im Sketch angegriffenen Objekt identifizieren, dann ist der Witz für sie nicht komisch (vgl. Warneken 1978:31). Anders als bei spontan und individuell vorgetragenen Witzen, ermöglicht die rhetorische Konstruiertheit der Sketch-Inszenierungen die vorherige diskursive Absicherung der Aussagen in der Darstellergruppe und reduziert so die Gefahr des Überschreitens belegschaftskultureller Humorgrenzen. Der Applaus, die vielen Lacher und die faszinierten Gesichter im Publikum zeigen, dass die Sketche den Geschmack der meisten ZuschauerInnen treffen und offenbar auch in bezug auf die Witzobjekte weitgehende Übereinstimmung besteht.

Der GT-Alltag

Bereits seit der Firmengründung im Amerika der dreissiger Jahre, insbesondere aber seit dem «corporate culture»-Boom der siebziger und achtziger Jahre, versucht das Firmenmanagement eine spezifische «Unternehmenskultur» im Firmenkonzern zu entwickeln und umzusetzen.[39] Das Elekronikunternehmen, das auf die Kreativität und den Experimentiergeist seiner Angestellten angewiesen ist, stellt in seiner Firmenideologie die individualistischen Ansprüche der Beschäftigten in den Vordergrund. Individualität und nonkonformes Verhalten werden danach akzeptiert und sogar protegiert. Die dezentralisierte, auf Projektarbeit und eigenverantwortliches Arbeiten basierende Arbeitsorganisation der Firma braucht informell, flexibel und identifiziert arbeitende Mitglieder, die nicht durch Regeln gezwungen werden müssen, sondern die frei genug und willens sind, um unscharf definierte und komplexe Aufgaben auch auf unkonventionelle Art auszuführen. Neben der Betonung der individualistischen Ansprüche der Beschäftigten legt die Firma zugleich grossen Wert auf die Erzeugung eines «Wir-Gefühls» und die Konstruktion einer Firmengemeinschaft. Dies zeigen die Anstrengungen zur Schaffung einer spezifischen «GT-Firmenkultur» ebenso wie die zahlreichen, vom Management geschaffenen und verbreiteten Begriffe und Metaphern wie «GT-Spirit», «GT-Gemeinschaft», «GT-Familie».

Eine der tragenden Säulen der GT-Firmenideologie ist die Hochschätzung der informellen Kommunikation. Dies kommt nicht nur in den offiziellen Werten («informeller Umgang» und «offene Kommunikation») auf dem «Firmenkultur»-Pla-

kat, sondern auch in zahlreichen Komponenten des formellen und informellen Systems zum Ausdruck.[40] Zugleich legt die Firma grossen Wert auf Mitarbeiter, die bereit sind, «alles zu geben» und «eine Extrameile zu gehen», wie zwei gängige Redewendungen lauten. Die Vagheit und Widersprüchlichkeit, das heisst die Interpretationsbedürftigkeit der firmenideologischen Werte, lassen den individuellen Deutungen ebenso wie den Aushandlungsprozessen auf belegschaftlicher Ebene einen relativ grossen Raum. Auf diese Weise bleibt der in der Firma so wichtige Charakter der Informalität gewahrt.[41]

In einem programmatischen Artikel in der Betriebszeitung bezeichnet ein Manager als Ziel der geschaffenen «GT-Firmenkultur» den «durchgängigen Menschen», und er fordert die Beschäftigten auf, «beim täglichen Betreten der Firma ihre Einstellungen und Meinungen» nicht «beim Pförtner ab(zu)geben und nach Arbeitsschluss wieder ab(zu)holen» (Puls-Sonderausgabe 5/1995:2). In dieser firmenideologischen Konstruktion des «durchgängigen Menschen» wird die Dichotomie zwischen Firmenmensch und Privatmensch aufgelöst. Im Arbeitsalltag gehört der Umgang mit den Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsphäre zum täglichen Brot. Jede/r muss (immer wieder) für sich klären, wo sich die eigenen Interessen mit denen der Organisation decken und wo sie divergieren. Dass viele Beschäftigte versuchen, den Anforderungen der Firma zu entsprechen, zeigen beispielsweise die Grenzen, welche die Beschäftigten zwischen Arbeits- und Privatzeit ziehen. Nach Einschätzungen von Befragten machen etwa 70 Prozent der Firmenmitglieder Überstunden, die nicht aufgeschrieben und damit nicht vergütet werden. Diese Zeitgeschenke gehören für viele der Interviewten zu einem Tauschgeschäft: Überstunden gegen befriedigende Arbeit und Anerkennung als «Mitarbeiter». Einige Angestellte bewerteten die Auswirkungen dieses «Deals» kritisch. Eine Sachbearbeiterin:

> Keiner bremst mich hier. Das ist die Gefahr. Wenn du dich nicht selber strukturieren kannst, dann kannst du dich hier totarbeiten. Das gefällt mir nicht. Die erweisen dir Respekt, sie haben Vertrauen in die Mitarbeiter, ich habe Freiräume, kann meine Arbeit selbst gestalten. Scheisse! Wenn ich da nicht aufpasse, bestehe ich nur noch aus GT.

Die Mehrheit der befragten GT-Mitglieder erklärt, sich mit der Firma zu identifizieren. Neben der Überstundenpraxis ist dies ein weiterer Beleg dafür, dass zumindest die zeitlichen und motivationalen Grenzen von den meisten so gezogen werden, dass sie den Firmenbelangen entgegenkommen.

Konsequenterweise gibt es kein offizielles Arbeitszeiterfassungssystem. Eine Zeitkontrolle durch die Firma ist nicht notwendig, denn sie kann zum einen mit einer ausgeprägte Selbstkontrolle ihrer Mitglieder, zum anderen aber auch mit einer sozialen Kontrolle rechnen, welche die Kollegen und Kolleginnen selbst übereinander ausüben. So manche Äusserung von Interviewten lässt darauf schliessen, dass diese subtilen Kontroll- und Disziplinierungspraktiken ein Grund sind für das massenhafte Leisten von Mehrarbeit bei GT. Erst die «Freude an der Arbeit» – ein Schlagwort, das nicht nur auf dem «GT-Firmenkultur»-Plakat, son-

dern auch in den Interviews immer wieder auftaucht – scheint die Teilnahme an der «Arbeit» von GT und die Zugehörigkeit zur GT-Firmengemeinschaft zu legitimieren. Dies zeigen auch die informellen Normen in bezug auf verschiedene legitime und illegitime Formen informeller Kommunikation. Illegitim sind z. B. Kommunikationsformen, die Arbeitsunlust zur Schau tragen und auf eine gleichgültige oder negative Einstellung zur Arbeit schliessen lassen: Meckern, Nörgeln, das Ausstrahlen negativer Wellen sind nicht erwünscht und provozieren zurechtweisende Reaktionen von seiten der KollegInnen.[42]

Vergleicht man die firmenideologischen und belegschaftskulturellen Werte mit den Beobachtungen des Forschers im Arbeitsalltag, so klafft ein gewisser Widerspruch zwischen dem in den Interviews immer wieder konstatierten Anspruch auf Offenheit und zwischenmenschliche Nähe und der im Alltag beobachteten Zurückhaltung gegenüber den KollegInnen.[43] Zwar beklagen sich viele Interviewte, dass die Zeit für informelle Kommunikation angesichts zunehmender Leistungsverdichtung im Arbeitsalltag häufig fehlt.[44] Wie Wittel (1996:182) feststellt, gehen jedoch «nur wenige Interviewte (...) auf firmenideologischen Gegenkurs und bekennen, bei persönlichen Gesprächen *lieber zuzuhören als selbst was zu erzählen*, *eher zurückhaltend* und *vorsichtig* zu sein oder erklären offen, *mit persönlichen Problemen nicht in die Firma* zu kommen».

Entgegen der firmenideologischen Konstruktion der «GT-Firmenkultur» als einem geschlossenen, einheitlichen und konsistenten Ganzen und der damit verbundenen Ignorierung bzw. Vereinnahmung von hierarchischen, beruflichen, geschlechts- oder abteilungsspezifischen subkulturellen Gruppen,[45] bestehen durchaus spezifische, formelle und informelle Grenzen und Grenzziehungen zwischen Beschäftigtengruppen der Organisation. Wie Wittel (1996:128–140) in seiner Interviewanalyse herausarbeitet, bestehen bereits bei der Rezeption der Firmenideologie berufsspezifisch divergierende Wahrnehmungen und Deutungen. Sekretärinnen, Ingenieure und Manager erachten tendenziell unterschiedliche Aspekte und Themen der «GT-Firmenkultur» für wichtig und betonen im Interview jeweils jene firmenideologischen Werte, die ihren (berufs- und statusbedingten) Interessen am nächsten kommen.[46]

Die Interviews zeigen jedoch auch einige auffällige Gemeinsamkeiten. Die meisten Interviewten erklären, sich mit GT zu identifizieren, und viele drücken einen gewissen Stolz auf «ihre» GT-Firmenkultur aus. Viele Befragte ziehen Vergleiche zu anderen Firmen und bescheinigen GT dabei verschiedene Vorzüge: Trotz der Existenz verschiedener subkultureller Gruppen bestätigen viele Befragte den vom Management geschaffenen Gemeinschaftsmythos. Demzufolge bestehe kein ausgeprägtes Spannungsverhältnis zwischen «oben» und «unten», zwischen Firmenideologie und Belegschaftskultur oder zwischen einzelnen subkulturellen Gruppen. Bei Konflikten oder Problemen im Arbeitsalltag wenden sich die meisten an ihre (direkten) Vorgesetzten. Für viele Interviewte hat der Betriebsrat keine relevanten Funktionen mehr. Diese Individualisierung von Konfliktlösungswegen deckt sich mit den firmenideologischen Botschaften und legitimiert darüber hinaus

die Bemühungen der Firma um eine Abgrenzung von gesamtgesellschaftlichen Interessen- und Solidargruppen.[47]

Die Weihnachtsfeier von Autobau-Angestellten

Um 19 Uhr sitzt die gesamte Logistik-Abteilung an den für den heutigen 17. Dezember reservierten Tischen des griechischen Restaurants Hellas, um ihre schon lange geplante Weihnachtsfeier abzuhalten. Alle 16 Abteilungsmitglieder (13 Männer und 3 Frauen), darunter der Abteilungsleiter und drei Gruppenleiter, sind gekommen. Da das Mittelklasse-Restaurant nicht in der Kleinstadt gelegen ist, in der Autobau angesiedelt ist, sondern in einem Nachbarort, haben einige Angestellte Fahrgemeinschaften gebildet. Man sitzt relativ beengt an den rechtwinklig zusammengestellten Tischen, da ausserplanmässig noch ein ehemaliges Mitglied der Abteilung und ich zu der Feier gekommen sind. Obwohl die Logistik-Abteilung in der Firma auf zwei Gebäude verteilt ist, hat sich hier keine dieser Teilung entsprechende Sitzordnung gebildet. Die Stimmung ist von Beginn an gut: Lautes Rufen und Lachen, Unterhaltungen zu zweit, dritt, viert bestimmen die Szenerie. Jede/r sucht sich auf der Speisekarte ein Gericht aus, und zwei Kellner nehmen die Bestellungen auf. Die meisten essen ein griechisches Fleischgericht und trinken Wein oder Bier dazu.

Nach dem Essen gehen die Angestellten auf den schon von Beginn an wiederholten Vorschlag des Gruppenleiters O. ein, ihren Brauch früherer (Weihnachts-) Feiern fortzusetzen und jegliches Gespräch über die Arbeit oder die Firma mit einer Mark Geldbusse zu bestrafen. Es wird ein Tellerchen in die Tischmitte gerückt, in welches das Geld gelegt werden muss. Später, wenn genug Geld zusammengekommen sein würde, sollte es für eine Runde Ouzo wieder ausgegeben werden.

Bis ca. 22 Uhr kommt allerdings kein Geld in den Teller. Alle Gespräche drehen sich um unverfängliche, persönliche oder allgemeine Themen. Gruppenleiter O. fällt als Wortführer auf und gibt viele Anekdoten aus seinem Privatleben zum Besten. Immer wieder brüstet er sich scherzhaft mit seiner Potenz (er hat fünf Kinder) und macht sexuelle Anspielungen gegenüber seinen Kolleginnen. Auch der Abteilungsleiter wird – mehr oder weniger versteckt – zur Zielscheibe von Witzen gemacht. Ein Beispiel: Auf die Frage, wer denn die letzte Runde Schnaps spendiert habe, erntet ein Angestellter mit seiner Antwort: «Das war der M. (ein Kollege), aber er hat gesagt er heisse F. (Name des Abteilungsleiters, A.d.V.)» brüllendes Gelächter in der Feierrunde. Die Anspielung auf den Geiz des Vorgesetzten beantwortet dieser nur mit einem leicht gequälten Lächeln.

Hin und wieder glaubt jemand, einen Verstoss gegen das Rede-Tabu entdeckt zu haben, und fordert lautstark die Geldbusse ein. Die vermeintlichen Sünder wehren sich vehement, rechtfertigen sich zum Beispiel damit, über eine andere Firma gesprochen zu haben. Meist wird Pardon gegeben, nicht jedoch beim Abteilungsleiter. Als einziger muss er die Strafe bezahlen. Schliesslich machen sich manche ein

Spiel daraus, in verschlüsselter Weise über die Firma zu sprechen, oder es wird versucht, andere zum Reden über die Arbeit zu verführen: «O., was machen wir am Montag?» Diese allzu offensichtlichen Versuche scheitern jedoch alle.

In kürzeren und längeren Abständen spendiert jemand aus der Feierrunde Ouzo oder Likör («für die Damen»), und die Stimmung steigt ebenso wie der Geräuschpegel an. Fast alle Angestellten sind per Du; ein Gruppenleiter und ein Angestellter, die sich bisher gesiezt haben, stossen nun auf ihr neues Duzverhältnis an. Auch mit mir wollen sich plötzlich drei Angestellte duzen. Diese drei Männer, darunter der inzwischen angetrunkene Gruppenleiter O., bemühen sich nun verstärkt um meine Aufmerksamkeit, rücken in meine Nähe, machen mir Komplimente und erzählen mir ihre ganz persönliche Meinung über KollegInnen.

Zwischen 23 und 24 Uhr verlassen die ersten die Feierrunde, darunter der Abteilungsleiter, zwei Frauen und ein Gruppenleiter. Der Freund einer Angestellten, der gekommen ist, um seine Freundin abzuholen, gesellt sich zu der verkleinerten Feierrunde. Eine gute halbe Stunde später beschliessen auch die Dagebliebenen aufzubrechen. Plötzlich kommt die Idee auf, in der Kellerbar des am Ort wohnenden Gruppenleiters weiterzufeiern. Mit zwei Fahrzeugen, eines davon gehört dem Freund der Angestellten, das andere mir, fahren wir zu siebt zum Haus des Gruppenleiters. In der kleinen, im Country-Stil eingerichteten Kellerbar übernimmt dieser sofort die Rolle des Barkeepers und mixt die Longdrinks. Aus dem Kassettenrecorder ertönt leise Musik von Pink Floyd. Die drei betrunkenen Angestellten, die sich bereits im Restaurant besonders um mich bemüht hatten, verstärken ihre Bemühungen und sexuellen Anspielungen in einer Weise, dass ich gezwungen bin, sie energisch zurückzuweisen. Der völlig betrunkene Gruppenleiter O. sinkt daraufhin in einer Art Ohnmacht auf eine Holzbank der Bar und regt sich nicht mehr. Die beiden anderen, ebenfalls stark angetrunkenen Männer reagieren leicht beleidigt, lassen aber nicht locker und starten immer wieder neue Avancen. Die übrigen Angestellten unterhalten sich inzwischen über die Firma und die bevorstehenden Veränderungen in der Abteilung. Ein Gruppenleiter erzählt von Gerüchten über einen der Geschäftsführer, der sich für private Zwecke aus der Betriebskasse bedient haben soll.

Gegen drei Uhr morgens wird der Aufbruch beschlossen. Die Ehefrau des Gruppenleiters ist inzwischen aufgewacht und kocht noch einen Kaffee für alle. Der Gruppenleiter O. wird in ein zufällig leerstehendes Kinderzimmer geschleppt und dort zu Bett gebracht. Gegen halb vier ist das Fest schliesslich beendet.

Analyse der Autobau-Festkultur

1. Bewahrung einer Belegschaftstradition

Schon Monate vor dem Termin sprachen die Mitglieder der L.-Abteilung immer wieder davon, dieses Jahr unbedingt wieder eine Weihnachtsfeier veranstalten zu

wollen. Man komme ja sonst kaum mehr zusammen, so die Begründung des Wunsches. Die Mehrheit der Befragten bei Autobau klagt über die Auflösung traditioneller Formen und Nischen von Belegschaftskultur[48] wie z.B. den Rückgang selbstorganisierter, informeller Feiern während der Arbeitszeit.[49] Interviewaussagen der Autobau-Angestellten zufolge war bis Ende der achtziger Jahre das Feiern von Geburtstagen, Jubiläen, Ausstand und Hochzeit während der und im Anschluss an die Arbeitszeit bei Autobau noch häufig und zeitlich relativ ausgedehnt. Heute sind die informellen Feiern in den meisten Abteilungen auf ein Minimum beschränkt. Anders als bei GT stehen dem Rückgang informeller Aktivitäten bei Autobau (bisher) jedoch keine manageriellen Bemühungen einer Rekonstruktion oder Ersetzung dieser lebensweltlichen Strukturen gegenüber.[50] Im Gegenteil: Das Management strebt eine weitere Einschränkung und Verdrängung informeller und halb-formeller Feiern an.[51]

Auch in der Logistik-Abteilung, die in den letzten Jahren mehrere Umstrukturierungen und personelle Veränderungen erfahren hat und der eine weitere Umstrukturierung bevorsteht, finden kaum mehr Feiern während der Arbeitszeit statt. Nur wenige Abteilungsmitglieder organisieren an ihrem Geburtstag ein kleines Vesper mit Bauernbrot oder Brezeln. Dieser von vielen beklagten Erosion von informellen Zusammenkünften versucht die Abteilung durch selbstorganisierte Abteilungstreffen ausserhalb der Arbeit zu begegnen. Ein sommerliches Grillfest im Garten eines Kollegen und im Winter die Weihnachtsfeier sollen die in die Arbeitszeit integrierten Feiern ersetzen. Mit der Organisation der Weihnachtsfeier setzen die Angestellten den betrieblichen Entwicklungen eine selbstgestaltete Gemeinschaftsaktion entgegen, in der nicht die Arbeit, sondern die persönlichen, nichtarbeitsbezogenen Fähigkeiten und Interessen der Abteilungsmitglieder zählen.

2. Betonung von Privatheit und Separierung von Arbeit bzw. Firma

Wie in der GT-Feier verweisen auch in der Autobau-Feier der Zeitpunkt (Freitagabend) sowie der Anlass der Feier (Weihnachten) auf den Bereich von Freizeit und Privatleben. Und auch hier gehören die Tischgenossenschaft, das gemeinsame Essen, Trinken, Reden und Lachen zu einer festlichen Stimmung und einem unhierarchischen Arrangement. Die Betonung von Privatheit und die bewusste Separierung von Arbeit und Firma bewirken jedoch noch weitere Zeichen und Symbole der Abteilungsfeier. Hier wäre erstens die räumliche Separierung von der Firma zu nennen, die aufgrund der unter Punkt eins dargestellten betrieblichen Bedingungen zwar keine freiwillige Entscheidung, aber doch eine selbstbestimmte Konsequenz der Abteilungsmitglieder ist. Ein zweites Zeichen der Privatheit und bewussten Separierung von Arbeit und Firma ist die informelle Freizeitkleidung der beiden Gruppenleiter, die in der Firma auf ein eher formelles Äusseres (Anzug und Krawatte) Wert legen, zur Weihnachtsfeier jedoch in Jeans und kariertem Hemd erschienen sind. Drittens schliesslich bedeutet der Brauch einer (spielerischen) Be-

strafung von arbeitsbezogenen Gesprächen mit einer Mark Bussgeld eine zur Norm erhobene, bewusste Ausgrenzung von Arbeitsalltag und Firma aus dem festlichen Zusammenhang. Anders als bei GT soll die Vermischung von Formellem und Informellem/Privatem offenbar ganz bewusst vermieden werden. Dass der Brauch auch spielerische Interaktionsformen evoziert, zeigen die spielerische Übertretung des Redetabus und die anschliessenden Verteidigungversuche der «Sünder». Gleichzeitig betonen und legitimieren diese Übertretungen das Kommunikationstabu noch zusätzlich. Auch der Abteilungsleiter passt sich den Kommunikationsregeln der Angestellten an. Anders als im Arbeitsalltag versucht er, sich in die Gruppe zu integrieren, und beteiligt sich an den informellen Gesprächen.

Die Verlagerung der Weihnachtsfeier in den Partykeller eines Gruppenleiters macht das Abteilungstreffen endgültig zu einer privaten Party, in der nun der Gruppenleiter als Gastgeber auftritt. Die Gegenwelt zum Alltag ist etabliert und muss nicht mehr künstlich durch ein spielerisches Redetabu aufrecht erhalten werden. Als der Gruppenleiter Firmeninterna und die bevorstehenden Umstrukturierungen der Abteilung ins Gespräch bringt, werden ausschliesslich Sachverhalte und Negativ-Informationen thematisiert, die er aufgrund seines betrieblichen Status erfahren hat und nun, im Schutz der persönlichen Atmosphäre der Party und unter dem Deckmantel der Verschwiegenheit, an seine Kollegen weitergibt. Die damit ausgedrückte Distanz zur Firma schafft eine informelle Nähe zwischen Gruppenleiter und Beschäftigten.

3. Kommunikationsspiele

Betrachtet man die Merkmale der informellen Kommunikation der Feiernden näher, so lassen sich erstens individuelle, zweitens status- und drittens geschlechtsspezifische Kommunikationsspiele[52] entdecken. Zu ersteren zählt zum Beispiel die kommunikative Dominanz des Gruppenleiters O., der auch im Arbeitsalltag als guter Geschichtenerzähler und informeller Wortführer in der Abteilung auffällt. Während der Feier nimmt er eine vergleichbare Rolle ein und macht sich mit seinem «Rundenschmeissen», seinen Anekdoten, Einfällen und Witzen zum tonangebenden Stimmungsmacher der Feier. Ein Beispiel für ein statusspezifisches Kommunikationsspiel sind die Witze oder Anspielungen, die die Angestellten auf Kosten des Abteilungsleiters machen. Diese «Scherzbeziehung» zwischen Angestellten und Vorgesetztem ist zum einen einseitig, denn es wird nur in eine Richtung – von «unten» nach «oben» – gescherzt, und zum anderen ist sie temporär, denn sie gilt – zumindest in dieser Form – nur für die Dauer der Feier. In der strukturellen Ambiguität der Weihnachtsfeier, in der Beschäftigte unterschiedlicher betrieblicher Positionen ein festliches Beisammensein zelebrieren, wird der Vorgesetzte zur Zielscheibe des Spotts gemacht und auf diese Weise (vorübergehend) «entmachtet». Die betriebliche (hierarchische) Ordnung wird umgekehrt, die Normen der Arbeitswelt sind aufgeweicht oder sogar suspendiert.[53] Das herzhafte gemeinsame

Gelächter der Angestellten drückt eine Art Komplizenschaft gegen die Führungskraft aus.

Die geschlechtsspezifischen Kommunikationsspiele der Feiernden zielen dagegen nicht auf eine Umkehrung oder Aufhebung der hierarchischen Geschlechterverhältnisse, sondern auf ihre Wiederherstellung. So war in der (gemischtgeschlechtlichen, aber männerdominierten) Gruppe ein Kommunikationsverhalten zu beobachten, das in verschiedenen konversationsanalytischen Untersuchungen als geschlechtsrollentypische Kommunikation beschrieben wird.[54] Die Männer zeigten ein dominanteres Gesprächsverhalten, wie z. B. häufigeres und aggressiveres bzw. konkurrierendes Reden oder selbsterhöhende Darstellungen, während die – im Arbeitsalltag durchaus nicht schweigsamen oder nur friedfertigen – Frauen auf der Feier eher unterstützend und kooperativ interagierten (Lachen, Zuhören, Bestätigen). Gerade in der strukturell eher aufgelockerten Situation der Feier bestimmen offenbar Geschlechtsrollennormen das Kommunikationsverhalten eher als im Arbeitszusammenhang. Dies zeigt auch der traditionell Männern zugeschriebene bzw. zugebilligte Humor. Wenn beispielsweise ein Beschäftigter mit seiner (durch fünf Kinder bewiesenen) «Trefferquote» prahlt und einer Kollegin seine Dienste anbietet, falls diese sich ein Baby wünsche, so ist diese Form von Humor sicherlich in umgekehrter Richtung kaum denkbar. Die Thematisierung von Sexualität, von sexuellen Fähigkeiten und Interessen ist – zumindest in gemischtgeschlechtlichen Gruppen – traditionell den Männern vorbehalten und für Frauen «nicht schicklich». Offenbar geht es bei sexuellen Anspielungen, die in einer solchen, ausseralltäglichen Situation geäussert werden, weniger um konkrete sexuelle Absichten, sondern eher darum, Kolleginnen als (sexuell) verfügbar darzustellen. Das belegt auch der auf Macht und Konkurrenz deutende Sinnzusammenhang, in den ein Angestellter seine sexuellen Avancen stellte:

> Du bist zwar ein Intelligenzbolzen und viel studierter als ich, aber ich bin viel älter und ich studiere auch Menschen und ich muss doch wohl sagen dürfen, dass Du mir als Frau gefällst.

Die soziale Distanz und «Unangreifbarkeit», die meine Rolle einer aussenstehenden und beobachtenden Forscherin mit sich brachte, sollte offenbar aufgehoben und die traditionelle Geschlechterhierarchie wieder hergestellt werden.

4. Normbruch in der Ausnahmesituation

Durch das Setting der Feier ist eine gewisse Angleichung des Festverhaltens strukturell vorgegeben. Die Lokalität der Feier, ein Tisch in einem Restaurant, hat auch spezifische Konsequenzen für die Kommunikations- und Bewegungsmöglichkeiten der Feiernden. Der Ablauf der einzelnen Handlungen (Begrüssung, Bestellen, Essen, Reden, Bezahlen), der einmal eingenommene Sitzplatz am Tisch und damit auch die Gesprächspartner, sind relativ festgelegt, die Bewegungsmöglichkeiten eingeschränkt.

Während in der GT-Weihnachtsfeier mit dem Showprogramm eine spezifische Form der indirekten, gerichteten, inszenierten Kommunikation im Zentrum der Veranstaltung steht und die Mehrheit der Feiernden zu mehr oder weniger passiven Rezipienten macht, ist die spontane Interaktion das zentrale Merkmal der Autobau-Feier. In Verbindung mit dem Genuss eines guten Abendessens und alkoholischen Getränken erzeugen gerade die direkte face-to-face-Kommunikation, das Durcheinanderreden, das Scherzen und Lachen der TeilnehmerInnen die Ausseralltäglichkeit und festliche Stimmung, die ein Restaurantbesuch, trotz seiner Assoziationen zu Freizeit und Konsum, nicht per se besitzt. Das Besondere der Situation, ihre Ausseralltäglichkeit und Informalität muss also erst durch die spezifischen Verhaltensweisen und Gesprächsinhalte bzw. -formen der Feiernden hergestellt bzw. bestätigt werden. Die Gespräche über Ereignisse aus dem Privatleben, die Witze, Gags und Anekdoten sind geradezu Paradegenres der Informalität.

Das schnelle Durcheinandertrinken von hochprozentigem Schnaps, Bier und/oder Wein während der Feier zeigt, dass ein Alkoholrausch von einigen Beschäftigten gezielt angestrebt wurde. Die Extensivität des Alkoholgenusses, der bei manchen Beschäftigten bis zum völligen Kontrollverlust führte, aber auch die «Normbrüche» und «Grenzübertritte» in den Interaktionen der Feiernden (die «Scherzbeziehung» zwischen Angestellten und Abteilungsleiter ebenso wie der sexuelle Humor und die sexuellen Avancen der männlichen Beschäftigten) lassen darauf schliessen, dass die Feier zumindest von einigen der Teilnehmenden als eine Ausnahmesituation und als Gegenwelt zum Alltag interpretiert und inszeniert wird.

Der Autobau-Alltag

In der vor wenigen Jahren vom Autobau-Management geschaffenen Firmenideologie, der sogenannten «Unternehmensvision», bleiben die lebensweltlichen Strukturen und Bedürfnisse der Beschäftigten weitgehend unberücksichtigt. Die in den Unternehmensleitsätzen propagierten Werte zielen in erster Linie auf die Implementation von spezifischen Verhaltens- und Leistungsnormen, die – so die Hoffnung des Managements – den neuen formalen und normativen Anforderungen der veränderten, post-tayloristischen Arbeitsorganisation entsprechen (z.B. durch Werte wie «Selbständigkeit und Verantwortung», «vertrauensvolle und kreative Zusammenarbeit», «unternehmerisch denken und handeln»).[55] Während es in der GT-Ideologie vorrangig um die Stabilisierung und Weitertradierung einer spezifischen Firmenidentität und die «kulturelle Kontrolle» der Beschäftigten durch symbolische Artefakte und institutionalisierte betriebliche Angebote geht, zielt die Autobau-Ideologie auf einen Wandel sowohl der Organisationsstrukturen als auch der Einstellungen und Werte der Firmenangehörigen, z.B. der Arbeitseinstellung der Beschäftigten oder des Führungsstils der Vorgesetzten. Der «alte Schlendrian» soll verschwinden, und dazu müssen die «Köpfe (...) verändert werden», wie mehrere Manager im Interview betonen.[56]

Von den befragten Angestellten wird der Alltag bei Autobau als ein von der Arbeit/Firma kolonisierter Alltag beschrieben. Das Unternehmen war in den vergangenen zwanzig Jahren ständig gewachsen und arbeitete meist mit personeller Unterbesetzung. Schon dadurch war es unabdingbar, dass die Beschäftigten flexibel, je nach auftragsabhängigen Stosszeiten, Überstunden leisteten. Durch das massive Vordringen neuer Fertigungs- und Beschaffungskonzepte und durch die Absatzkrise in der Autoindustrie ist der Zulieferbetrieb Ende der achtziger Jahre jedoch in einen Rationalisierungssog geraten. Das Unternehmen reagierte mit einer umfassenden Computerisierung sowie der Umstellung des Betriebs auf Just-in-time-Produktion und Gruppenarbeit. Diese Umstrukturierungen erhöhten den Druck zu flexiblem Arbeitseinsatz. Überdies verstärkte die finanzielle Krise des Unternehmens, die seit fast zwei Jahren zu Personalreduzierungen und Kurzarbeit führte, die Unsicherheit und die Hektik für viele Beschäftigte. Sie sind häufig gezwungen, trotz bzw. wegen der Kurzarbeit Überstunden zu leisten, um die anfallende Arbeit zu bewältigen. Doch anders als in der Vergangenheit werden Überstunden, die 14,5 Stunden im Monat überschreiten, weder vergütet noch können sie durch Freizeitausgleich abgegolten werden.

Wie die GT-Angestellten arbeiten also auch die Autobau-Beschäftigten häufig ohne eine entsprechende Vergütung länger als die vertraglich festgelegte Arbeitszeit. Anders als die GT-Angestellten, die ihre Überstundenpraxis mit einem Tauschverhältnis mit der Firma begründen, beklagen sich viele Beschäftigte über die – ihrer Meinung nach zu hohen – Erwartungen des Unternehmens. Sie fühlen sich den «von oben» in Gang gesetzten Umstrukturierungen ausgeliefert, sind zugleich wütend und resigniert. Anders als die GT-Befragten äusserten viele Autobau-Befragte auch massive Zweifel an der Firmenideologie. Diese sei wirkungslos oder betreffe höchstens die Führungskräfte. Vom Betriebsrat, der als wichtigstes Interessenvertretungsorgan betrachtet wird, fühlen sich viele Interviewte alleingelassen, da er – anders als vor der Krise – den Vorstellungen der Geschäftsführung allzu bereitwillig entgegenkomme. Viele äussern ihren Ärger darüber, dass er dem Verfall der Überstunden zugestimmt hat.

In beiden untersuchten Abteilungen der Autobau-Verwaltung war ein direkter, relativ unverblümter Umgangston der Abteilungsmitglieder untereinander zu beobachten. Schlagfertigkeit hat einen hohen Stellenwert und witzige, auch anzügliche Bemerkungen sind häufige Kommunikationsformen im betrieblichen Miteinander. Fast alle der meist schon mehrere Jahre bei Autobau beschäftigten Angestellten duzen sich, viele kennen sich auch aus ausserbetrieblichen Zusammenhängen (Schule, Vereine, Feuerwehr, Nachbarschaften, Verwandtschaft) und wissen über die privaten Lebensverhältnisse der KollegInnen Bescheid. Doch anders als auf der Feier drehen sich die meisten Gespräche im Arbeitsalltag um den Betrieb bzw. die Arbeit. Aktuelle Erlebnisse mit der Arbeit oder im Betrieb, bestimmte Vorgesetzte und KollegInnen sowie andere Abteilungen, insbesondere die Fertigungsbereiche, sind die häufigsten Gesprächsthemen, die – in der Regel – zu (deftigem) Schimpfen und Klagen Anlass geben. Meist herrscht über die beklagten

Umstände weitgehende Übereinstimmung in der Gruppe. Konsens besteht insbesondere hinsichtlich der Einschätzung des Abteilungsleiters als unfähig, geizig und feige sowie des Werksbereichsleiters als unbeherrscht und autoritär. Den Angestellten ist durchaus bewusst, dass ihr Schimpfen und Klagen nicht dem von der Firmenideologie geforderten positiven Engagement und «kultivierten» Umgang entspricht. Das Schimpfen ist damit nicht nur Ventil für angestauten Ärger, sondern auch eine Form des Widerstands gegen den ‹oktroyierten Wertedrill› der neuen Firmenideologie.

Gerade in der von weiteren Umstrukturierungen betroffenen L.-Abteilung gibt es ein relativ ausgeprägtes Gruppenbewusstsein. In den Gesprächen und Interviews kam immer wieder zum Ausdruck, dass sich die Abteilung als «Buhmann» im Betrieb fühlt und sich gegen andere Abteilungen abgrenzt. Auch zwischen Angestellten aus der Verwaltung und Arbeitern aus der Fertigung kommen starke Distinktionsbedürfnisse zum Ausdruck. Sowohl in den Interviews als auch in den Gesprächen untereinander werden negative Zuschreibungen und stereotype Schuldzuweisungen kolportiert. Ein Gemeinschaftsgefühl, das auf das Unternehmen oder sogar auf die gesamte Firmengruppe bezogen ist, scheint nicht sehr ausgeprägt zu sein. Angesichts der vehementen Kritik sowohl an den Vorgesetzten wie auch an der Firma (ein stehender Begriff ist «Laden» bzw. «Sauladen») ist es nicht verwunderlich, dass mit Ausnahme der Vorgesetzten die meisten der befragten Angestellten angeben, sich nicht mit der Firma, sondern allenfalls mit der eigenen Arbeit zu identifizieren.

Die Werte «Offenheit» und «gegenseitiges Vertrauen», von Top-Managern als wesentliche Ziele der neuen «Unternehmensvision» propagiert, sind den Befragten zufolge im Betriebsalltag längst nicht eingelöst. Die überwiegende Mehrzahl der Interviewten ist der Meinung, dass offene Kritik gegenüber Managern zu Sanktionen führen werde. Trotz der neuen «Visionswerte», die einen moderneren Führungsstil im Unternehmen einführen sollen, herrscht ein relativ ausgeprägtes «Oben-Unten-Denken» unter den Angestellten und viele geben an, im Umgang mit Führungskräften eher «vorsichtig» zu sein. Auch Manager sprechen im Interview von der «früheren Misstrauens-Organisation», die auch in «Visionszeiten» noch ihre Spuren hinterlasse.

In dem traditionell von Männern beherrschten Maschinenbau-Unternehmen sind Frauen vor allem in den typischen «Frauenbereichen» (Buchhaltung und Personalbüro) oder als Sekretärinnen und Bürohilfen beschäftigt.[57] Viele Interviewte, vorrangig Männer, aber auch einige Frauen, belegen weibliche Beschäftigte mit Negativ-Zuschreibungen, die die traditionellen und/oder abwertenden Geschlechterstereotypen reproduzieren. In der Teilnehmenden Beobachtung fielen zum einen die in vielen gemischtgeschlechtlichen Gesprächen anklingenden Animositäten und Abgrenzungen zwischen männlichen und weiblichen Angestellten auf, zum anderen zeigte sich, dass sich auch die mit Männern gleichgestellt zusammenarbeitenden weiblichen Angestellten häufig verpflichtet fühlen, den «traditionellen Geschlechtervertrag» zu erfüllen und die reproduktiven bzw. unbeliebten Aufgaben

im Alltagsbetrieb, wie z. B. Kaffee kochen, Geschirr spülen, Pflanzen giessen, Papier auffüllen u.ä. zu übernehmen. Viele Frauen beklagen sich im Interview mehr oder weniger deutlich über die männlichen Kollegen, die die Verrichtung dieser Tätigkeiten möglichst umgehen oder rundweg ablehnen. So mancher männliche Angestellte kokettiert damit, ein «Macho» zu sein, und einige der männlichen Beschäftigten bilden Männer(gesprächs)gruppen, in die Frauen in der Regel nicht eindringen (sollen).

Die Betriebsfeiern als Spiegel des Betriebsalltags?

Für einzelne Festteilnehmer bei GT und bei Autobau mag sich das Festerlebnis gar nicht so sehr unterschieden haben: Ein schneller Wechsel vom emsigen Business zur launigen Intimität, vom Stress zur fröhlichen Gemeinsamkeit, gutes Essen und Trinken, angeregte Gespräche und herzliches Lachen. Die Analyse der beiden Festkulturen hat jedoch gezeigt, dass sich die Symbolstrukturen der Weihnachtsfeiern signifikant unterscheiden: Auf der einen Seite die GT-Feier, die von Kulturmanagern durchgeplante und organisierte Fortsetzung einer Firmentradition, ein «Fest der Moderne» (Lipp 1989:669), das die Grenze zwischen Privat und Firma verwischen soll, eine Vielfalt von Angeboten und Reizen bietet und dessen «Tendenz ins Pluralistische» (ebd.) es ermöglicht, alle betrieblichen Gruppen einzubeziehen. Auf der anderen Seite die selbstorganisierte, informelle Weihnachtsfeier der Autobau-Angestellten, ein traditionelles «Basisfest» (Hugger 1987:17), das von einer (formal) geschlossenen (Abteilungs-)Gemeinschaft getragen wird, durch (individuelle, status- und geschlechtsspezifische) Kommunikationsspiele und Normbrüche geprägt ist, eine Belegschaftstradition bewahren soll und auf eine Separierung von Arbeit/Firma zielt.[58] Doch nicht nur die kulturellen Erscheinungsformen der beiden Feiern, auch deren Beziehungen zum jeweiligen Firmenalltag unterscheiden sich wesentlich.

Festkultur und Alltag bei GT: Als ein von der Firma getragenes Massenereignis ist die GT-Weihnachtsfeier Ausdruck und Bestandteil des Kulturmanagements von GT. Die Veranstaltung der Feier ist damit homolog zur Firmenideologie, die auf ein «symbolisches Management» der Beschäftigten Wert legt und durch organisierte betriebliche Angebote und die Gestaltung von Betriebsritualen bzw. Zeremonien eine spezifische «Kultur» im Unternehmen zu etablieren versucht.

Die Gesamtchoreografie der Feier, die kollektive und individuelle Handlungsoptionen bietet und eine Vielzahl von (grosszügigen) Angeboten bereithält, verweist sowohl auf die firmenideologischen Werte der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse als auch auf die Versuche des Managements, eine Betriebsgemeinschaft zu erzeugen. Durch die aktive Beteiligung von Beschäftigten in den Sketchen, in denen firmenöffentliche Kritik am Management bzw. an der Firma gestattet ist, erscheint die Firma als ein Ort der Freiheit von Firmenkontrolle, wo nicht nur gearbeitet wird, sondern den Beschäftigten auch Raum gegeben wird für

ihre Lebenswelt, für Informalität und Individualität, für nichtarbeitsbezogene Kreativität und Selbstdarstellung.

Die Vermischung von Firmen- und Privatmensch, die im Setting der GT-Feier ebenso zum Ausdruck kommt wie in den Sketchen der Beschäftigten, findet sich sowohl in den firmenideologischen Werten wieder, als auch in den – dem Firmeninteresse entgegenkommenden – zeitlichen und motivationalen Grenzziehungen der Beschäftigten im Arbeitsalltag. Das Bemühen der Feiernden um die Einhaltung der korrekten Umgangsformen erscheint als Ausdruck und Spiegelung einer Firmenkultur, die geprägt ist von hochmotivierten Mitgliedern und einer relativ ausgeprägten horizontalen sozialen Kontrolle.

Die inszenierte Partizipation der Ingenieure und Praktikanten in der Show demonstriert die Relevanz und Stärke berufs- und statusspezifischer Gruppen sowie deren informelle Beziehungen im Firmenalltag. Denn ausschlaggebend für die Entscheidung zur aktiven Teilnahme an den Vorführungen sind nicht die durch formale Strukturen gebildeten Gruppen, wie z. B. Abteilungen oder Arbeitsteams, sondern die Berufs- bzw. Statusgruppen und die informellen Beziehungen, die sich in diesen Gruppen herausgebildet haben. Dass die Feier sowohl den Ingenieuren und Praktikanten (in der Show) als auch den Topmanagern (in den Ansprachen) ein Forum für ihre Selbstdarstellung bietet, nicht aber für Frauen oder für Arbeiter, reflektiert die geschlechts- und berufsbezogenen Strukturen der Arbeitsteilung bei GT. Unter der Voraussetzung von zumindest teilweise übereinstimmenden Bedeutungszuschreibungen zwischen Witzproduzenten und Witzrezipienten sind die Sketche jedoch ein Indiz für eine relativ homogene Organisationskultur, in der starke Überlappungen zwischen Firmenideologie und Belegschaftskultur und ein Fundus an gemeinsam geteilten Werten unter den Beschäftigten bestehen.

Viele der analysierten Aspekte der GT-Feier – von den Trägern und der Organisation über das Setting und die Symbole bis zu den Geselligkeitsformen und Normen – stehen in einem homologen Verhältnis zu den firmenideologischen Werten bei GT. Die «GT-Gemeinschaft», die Vermischung von Privat und Firma, die Grosszügigkeit der Firma, die Informalität, die Freiheit von Firmenkontrolle und die Möglichkeiten der persönlichen Selbstverwirklichung werden als «gelebte» Realität zur Aufführung gebracht. Wie die Analyse der Interviews und der Forschungstagebücher gezeigt hat, sind diese Werte durchaus nicht immer im Betriebsalltag, häufig dagegen im Alltagsdenken, in den Erwartungen, Überzeugungen und Einstellungen der Beschäftigten verankert.

Als (feierliche) Aufführung der firmenideologischen Werte ist die GT-Feier jedoch auch ein Gegenbild zum Alltag. Ausgeblendet bleibt z. B. die schleichende Erosion der informellen Kommunikation im Arbeitsalltag. Als Inszenierung von Informalität und Kommunikativität ist die Feier gewissermassen das künstliche, gleichwohl erlebbare Kontrastbild zu diesen Entwicklungen. Die GT-Feier reflektiert in erster Linie das Idealbild der Firmenkultur und zielt auf eine Überhöhung und Legitimierung des Alltags.

Festkultur und Alltag bei Autobau: Angesichts eines Arbeitsalltags, der durch eine neue Firmenideologie und organisatorische Umstrukturierungen mannigfaltigen Veränderungsprozessen ausgesetzt ist und dessen lebensweltliche Strukturen erschüttert und bedroht werden, verweist die Tatsache der selbstorganisierten Veranstaltung einer Abteilungsfeier sowohl auf den Versuch, eine (ehemals) starke lebensweltliche Komponente der Arbeitsbeziehungen aufrecht zu erhalten, als auch auf das relativ ausgeprägte Gruppen- bzw. Abteilungsbewusstsein der Angestellten. Die in Setting und Symbolen auf eine Separierung von Arbeit/Firma zielende Weihnachtsfeier kann als Ausdruck und Konsequenz eines betrieblichen Alltags betrachtet werden, der von den Beschäftigten als kolonisierter Alltag, als überfordernd, hektisch und unsicher erfahren wird und von dem sie sich abzugrenzen suchen.

Die Spontaneität der Interaktion, die Witze und Gags, die die Kommunikation der Feiernden kennzeichnen, sind homolog zu den Umgangsformen im Arbeitsalltag, die geprägt sind von der langen Betriebszugehörigkeit und der häufig auch ausserbetrieblichen Bekanntheit vieler Angestellter. Heterolog zum Arbeitsalltag der Abteilung sind dagegen die fast ausschliesslich privaten Gesprächsthemen während der Feier sowie die «Scherzbeziehung», die während der Feier zwischen Abteilungsleiter und Angestellten etabliert wird. Die Witze auf Kosten des Abteilungsleiters sind eine spezifische Umkehrung der betrieblichen Ordnung, die jedoch temporär und symbolisch bleibt. Sie dient offenbar der Spannungslösung und Freisetzung von Aggressionen, die im autoritär geprägten Firmenalltag so nicht möglich ist. Die geschlechtsspezifischen Kommunikationsformen der feiernden Abteilungsmitglieder entsprechen dagegen wiederum dem patriarchal geprägten Firmenalltag bei Autobau. Die auffällige Sexualisierung der Geschlechterbeziehungen ist dagegen ein Spezifikum der Feier. Die Autobau-Feier steht damit in vielen Verhaltensaspekten in einem heterologen Verhältnis zu jenen des Alltags.

Dennoch kommen in der Autobau-Feier die strukturellen, hierarchischen und geschlechtsspezifischen Beziehungen des Betriebsalltags deutlich zum Ausdruck. Allerdings nicht in einem einfachen Abbild, sondern in einem verkehrten Bild (wie z. B. in der Interaktion zwischen Angestellten und Abteilungsleiter) oder aber in übersteigerter Form (wie z. B. in der geschlechtsrollenkonformen Interaktion). Als Gegenbild bzw. als verkehrter Alltag lässt sich an der Feier manches Negative ablesen, was die Abteilungsmitglieder im Alltag zu ertragen haben.

Die vorliegende Untersuchung legt den Schluss nahe, dass Betriebsfeiern Ereignisse mit multiplen kulturellen und affektiven Formen sind, die in vielerlei bedeutungsvollen Beziehungen zum Betriebsalltag stehen. Die Analyse der betrieblichen Weihnachtsfeiern hat jedoch gezeigt, dass das Verhältnis von Mikro- und Makrowelt in den beiden Fallbeispielen sehr unterschiedlich beschaffen ist. Während in der GT-Feier insbesondere verschiedene Aspekte der kulturellen Programmatik des Unternehmens zum Ausdruck kommen, spiegeln sich in der Feier der Autobau-Angestellten betriebliche Beziehungen und Verhältnisse in ihrer Umkehrung oder aber in ihrer Übersteigerung. Die grossen Differenzen, die die beiden untersuchten

Festkulturen aufweisen, aber auch die Feststellung, dass jede Feier für sich eine Vielzahl von heterogenen Elementen umfasst (noch die kleinsten Feiereinheiten sind Verkettungen heterogener Elemente), führen zu der Schlussfolgerung, dass die Ausgangsfrage nach dem Verhältnis von Mikroereignis Feier und Makrowelt Firmenalltag nicht generell zu beantworten ist.

Die Untersuchung von Betriebsfeiern kann einen Zugang zu verschiedenen Fragestellungen und Themenbereichen eröffnen (so z. B. den kulturellen Umgangsformen mit betrieblichen Herrschaftsstrukturen, Formen und Symbolen der Sozialintegration, lebensweltlichen Verhaltensformen und -normen, belegschaftskulturellen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsweisen). Sie ist aber sicher nicht der Universalschlüssel, der alle Bedeutungen und Aspekte einer Organisationskultur erschliesst. Um die Frage klären zu können, welche Merkmale und Aspekte des Alltags und der Kultur eines Unternehmens durch die Untersuchung einer Betriebsfeier offenbart werden und welche davon zentrale oder periphere Symbole der Firmenkultur sind, müssen die Festelemente und -symbole in ihrer Bezogenheit auf den jeweiligen Alltag der feiernden Gruppe analysiert werden.

Anmerkungen

1 Die Fülle der Arbeiten, die sich unter diesem Etikett versammeln, lässt sich – bei allen Unterschieden in den theoretischen Ansätzen und Fragestellungen – grob in zwei grosse Lager teilen (vgl. Berger 1993:11–13). Für die eher im sozial- und kulturwissenschaftlichen Lager anzusiedelnden Arbeiten stellt die kulturale Perspektive auf Organisationen ein neues interpretatives Paradigma dar, das helfen soll, Organisationen neu zu konzeptualisieren und organisationale Phänomene neu zu deuten und zu verstehen. Die «Kultur» einer Organisation wird hierbei nicht als Variable des Sozialsystems betrachtet, sondern als «root metaphor» einer interpretativen Organisationsanalyse genutzt. Der Begriff «Kultur» bezeichnet also weniger eine konkrete Realität, denn eine Sichtweise auf Organisationen: «Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human conciousness. Organizations are understood and analyzed not mainly in economic or material terms, but in terms of their expressive, ideational and symbolic aspects.» (Smircich 1983:347f.) Das zweite Lager steht der betriebswirtschaftlichen, praxisorientierten Management- und Führunglehre nahe und beherbergt viele Unternehmensberater. Das primäre Erkenntnisinteresse an der «Unternehmenskultur» ist deren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Soziales und kulturelles System werden analytisch getrennt, wobei die Variable «Kultur» als dringend benötigtes Managementinstrument einer effektiven Führung und Steuerung von Unternehmen verstanden wird. Eine für diese Arbeiten «typische» Definition von «Unternehmenskultur» ist: «...the common philosophies, ideologies, values, assumptions, perceptions, expectations, attitudes and norms which bind an group together.» (Kilman et al. 1985:5)

2 In der deutschsprachigen Kulturwissenschaft sind empirische Untersuchungen von Firmenkulturen noch in den Anfängen. Götz/Moosmüller (1992) bieten einen programmatischen Aufsatz «Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen». Neuere kulturwissenschaftliche Feldforschungen zum Alltag in Organisationen finden sich in Götz 1993, Hesslinger 1991, Hesslinger/Wittel 1995, Wittel 1996.

3 Eine Beschränkung auf die Kulturdefinitionen der Akteure ist jedoch nicht immer sinnvoll. Wie Joseph R. Gusfield und Jerzy Michalowicz (1984:421) im Anschluss an Victor Turner schreiben: «The values and norms of ritual actions may be so axiomatic as to preclude the actor from seeing it in relation to either part or all society.» Warneken (1995:4) erwähnt, dass der Rückgriff auf die Deutungen der Akteure insbesondere dann eine methodische Falle darstellen kann, wenn sich das wissenschaftliche Interesse Alltagsdingen und -handlungen zuwendet, die «von den Akteuren gar nicht als formelhafte Verdichtungen gestaltet oder als sinnliche Offenbarung eines Sinns verstanden werden».

4 Ich stütze mich hier v.a. auf Gebhardts (1987:36–44) zusammenfassende Darstellung charakteristischer Aussagen und theoretischer Entwürfe der klassichen Festliteratur.

5 Wie Kochs (1991:38) linguistische Bedeutungsanalyse der beiden Begriffe Fest und Feier zeigt, ist es nicht möglich, diese exakt gegeneinander abzugrenzen. Im folgenden werde ich mich an Bausingers (1987:252) – an den allgemeinen Sprachgebrauch angelehnte – Bestimmung halten: «Fest und Feier scheinen aufeinander bezogen und ineinander integriert: Feier als Anlass, als Kernbereich vielleicht auch, Fest als Ausgestaltung, als Weiterung, als Hof um den Kernbereich. Man feiert etwas und macht deshalb und daraus ein Fest. Beides zusammen, weder streng getrennt noch in klarer Opposition zueinander, macht die *Festkultur* [kursiv im Orig.] aus.» Ich werde deshalb von *Betriebsfeier* und deren *Festkultur* sprechen.

6 Gegen die Versuche, einen Generalnenner für Feste zu finden, formuliert Bausinger (1987:252) die These, «dass die Festkultur gerade dadurch Bedeutung und Gewicht erhält, dass sie eine so grosse Spannweite aufweist, dass sie – sowohl prinzipiell wie in der konkreten Ausformung – höchst widersprüchliche Elemente und auch Motive vereinigt, ausbalanciert und im Blick auf die gesellschaftlichen und kulturellen Bedürfnisse umsetzt».

7 Die Managementliteratur vernachlässigt diese Differenzierungskriterien und dadurch auch die kulturellen Unterschiede, die insbesondere zwischen informellen und offiziellen Betriebsfeiern bestehen. Die Mehrzahl der AutorInnen, die sich mit Betriebsfeiern beschäftigen, untersuchen diese unter einer generalisierenden, funktionalistischen Perspektive (vgl. Deal/Kennedy 1982, Trice/Beyer 1984, 1985, 1988 und Dandridge 1986).

8 Antragsteller des 1993/94 durchgeführten und von Prof. Dr. Bernd Jürgen Warneken geleiteten Projekts sind das Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft sowie das Tübinger Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (FATK). Dem Projektmitarbeiter Andreas Wittel danke ich für die Überlassung seiner Feldnotizen und Bernd Jürgen Warneken für seine zahlreichen Anregungen und seine hilfreiche Kritik.

9 Der Begriff Firmenideologie erscheint uns sinnvoller als der in der Literatur üblichere Terminus «Unternehmenskultur» bzw. «corporate culture», da letzterer sowohl als wissenschaftliche Kategorie zur Beschreibung und Analyse einer Kultur, zugleich aber auch von Managern als ein strategisches, auf Handeln ausgerichtetes Instrument zur Formung betrieblicher Realität benutzt wird. Der Begriff «Firmenideologie» bezeichnet hier ausschliesslich die interessengeleiteten Managementstrategien zur Schaffung einer gewünschten «Kultur» im Unternehmen. Wir übernehmen die Definition von Czarniawska-Joerges (1988:7): «We can say, then, that an organizational ideology is a set (system) of ideas describing the organization-relevant reality, projecting a desired state of affairs, and indicating possible ways of reaching the desired state.» Eine Firmenideologie wird von dominanten Sozialkräften konstituiert und dient einerseits als Mittel zur Legitimierung von Herrschaftsstrukturen, andererseits als Medium, mit dessen Hilfe Macht ausgeübt wird.

10 Den Begriff «Organisationskultur» verwenden wir im Sinne eines theoretischen Dachbegriffs und als methodische Perspektive. Er basiert auf dem Verständnis, dass Organisationen Kulturen sind, und bezeichnet somit die Gesamtheit der kulturellen Phänomene im Unternehmen. Die Organisationskultur ist im übrigen kein einheitliches Ganzes, sondern gliedert sich in verschiedene Subkulturen. Der Begriff «Alltag» wird in dieser Arbeit weitgehend synonym mit dem Kulturbegriff verwendet. Ich beziehe mich hier auf Korffs (1978:18) allgemeine Bestimmung: «Im Verhältnis von Kultur und Alltag ist Kultur (...) nicht nur der Bestimmungsfaktor des Alltags, sondern auch dessen Produkt.» Auf die Probleme einer exakten Definition des soziologischen Alltagsbegriffs verweist kritisch Elias (1978).

11 Firma eins, die im folgenden mit dem Aliasnamen *«Autobau»* bezeichnet wird, gehört als rechtlich und wirtschaftlich selbständiges Unternehmen zu einem Firmenverbund mit ca. 3500 Beschäftigten, der unter einer gemeinsamen Leitung an insgesamt sieben Standorten Schaltgetriebe für die Automobilindustrie produziert. Im untersuchten Betrieb arbeiten ca. 1200 Beschäftigte, die meisten sind in der Produktion beschäftigt. Der Frauenanteil in der Produktion beträgt sechs Prozent. In der Verwaltung sind ca. 200 Angestellte tätig, ein knappes Drittel sind Frauen. Der Organisationsgrad der Beschäftigten ist mit rund 80 Prozent relativ hoch. Anfang der 90er Jahre wurde der Zulieferbetrieb von der (Absatz-)Krise in der Automobilindustrie hart getroffen; es kam zu Kurzarbeit und Entlassungen. Firma zwei, im folgenden *«General Technologies»* oder kurz *«GT»* genannt, ist die südwestdeutsche GmbH eines internationalen Elektronikkonzerns. In der GmbH arbeiten mehr als 6000 Beschäftigte, davon sind zwei Drittel Männer und ein Drittel Frauen. Nur etwa vier Prozent der Beschäftigten sind nach Schätzungen der Personalabteilung gewerkschaftlich organisiert. Der Be-

triebsrat pflegt ein distanziertes Verhältnis zur Gewerkschaft. Auf der anderen Seite ist die Geschäftsleitung aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten. Sowohl bei Autobau als auch bei GT wurden vom Management spezifische Firmenideologien entwickelt, die eine «starke», «kohärente» und «funktionale» «Unternehmenskultur» in den Betrieben etablieren sollen.

12 Der Vorteil der Teilnehmenden Beobachtung, die in beiden Untersuchungsbetrieben in Ergänzung zu den Interviews durchgeführt wurde, liegt im Eintauchen und Vertrautwerden mit der zu erforschenden Welt durch die Teilnahme an dem in Frage stehenden sozialen Geschehen sowie in der prinzipiellen Offenheit für Explorationen neuer, unerwarteter Ereignisse, Handlungsabläufe und Interaktionskonstellationen. Die verstehende Deutung durch den/die ForscherIn hat hierbei eine grosse Bedeutung. Dies trifft in besonderer Weise auf die Untersuchung der Betriebsfeiern zu, denn hier bildeten die Teilnahme und Beobachtung des sozialen Geschehens und die Feldnotizen der Forschenden die hauptsächliche Datenbasis. Die Subjektivität des oder der Forschenden ist dabei eine nicht zu umgehende Prämisse.

13 Zwar wurden die Beobachtungsbereiche durch die Personalmanager bestimmt, die Forschungen konnten jedoch weitgehend ohne weitere Einmischungsversuche der Firmenleitung durchgeführt werden.

14 Ein unterschiedliches Profil der Distanz zwischen Forscherin und Untersuchungsgegenstand ergab sich bereits aus der forschungspraktisch notwendigen Aufteilung des Zugangs zu den Firmen. Das heisst, mein Projektkollege Wittel war für die Datenerhebung bei GT und ich für die Forschung bei Autobau zuständig. Diese Aufteilung hatte auch einen unterschiedlichen Zugang zu den Feiern zur Folge. Während ich mit den Autobau-Angestellten, die die Weihnachtsfeier veranstalteten, aufgrund der vorhergegangenen Forschungen in ihrer Abteilung bekannt war und von diesen zu ihrer Feier persönlich eingeladen wurde, war ich bei der GT-Feier, zu der ich von Wittel mitgenommen wurde, eine aussenstehende Fremde. Erst dort lernte ich einige Beschäftigte, meist Angestellte aus dem Untersuchungsbereich von Wittel, kennen.

15 Um eine vergleichende Perspektive zu ermöglichen, wurden in beiden Feiern die «strukturellen Konstanten» von Festen (vgl . Laternari 1976, zit.n. Hugger 1987:19) analysiert: Träger und Organisation, Setting und Symbole sowie Geselligkeitsformen und Normen.

16 Die GmbH ist in mehrere grosse Divisions gegliedert, die wirtschaftlich unabhängig voneinander unterschiedliche elektronische Produkte herstellen. Die Divisions sind in verschiedenen Gebäuden des Firmenareals untergebracht. Jede Division feiert ihre eigene Weihnachtsfeier.

17 Nicht alle hören den Ansprachen konzentriert zu. Vor allem am hinteren Ende der Tischreihen, wo auch mein Projektkollege Wittel und ich sitzen, führen manche ihre Gespräche halblaut fort.

18 Die Gruppe besteht in einer Rumpfbesetzung seit mehreren Jahren und spielt vor allem bei den Weihnachtsfeiern, aber auch bei anderen festlichen Gelegenheiten und Anlässen in der Firma (z. B. der Abschiedsfeier des Divisionschefs) ein Potpourri aus populären Musikstückchen und Songs (z. B. von Bob Dylan oder von Creedence Clearwater Revival).

19 Das heisst jedoch nicht unbedingt, dass die Beschäftigten diese Botschaften auch in der gewünschten Weise interpretieren. Eine Befragung der Beschäftigten zu ihren Assoziationen und Deutungen der Feier wäre zwar wünschenswert gewesen, war aber aus forschungspraktischen Gründen nicht möglich.

20 Meist werden jene Beschäftigten angesprochen, die sich bereits in den Jahren zuvor engagiert haben.

21 In seiner Analyse der Weihnachtsfeier einer amerikanischen Werbefirma kommt Rosen (1988:468f.) zu einem ähnlichen Ergebnis. Für Lipp (1989:670) ist diese tendenzielle Vermischung von Arbeit und Nichtarbeit ein allgemeines Merkmal moderner Massenfeste.

22 Vgl. Bausinger 1988:398–400.

23 Anders als beim GT-Picknick bleiben die Ehepartner bei der Weihnachtsfeier ausgeschlossen.

24 Eine Vermischung von informellen/persönlichen und formellen/firmenbezogenen Inhalten streben auch die beiden Topmanager in ihren Ansprachen an.

25 Diese neue Vorschrift bedeutet für die Ingenieure, dass sie gleichzeitig in mehreren Projektgruppen mitarbeiten müssen.

26 Meetings sind Arbeits- bzw. Teambesprechungen, die in unterschiedlich grossem Rahmen, mit relativ festgelegtem Ablauf abgehalten werden und die bei GT häufig, nach Meinung vieler Beschäftigter zu häufig, stattfinden.

27 Nach dieser Vorschrift müssen alle Produkte und Warensendungen in Plastik eingeschweisst werden.

[28] Dieser firmenspezifische Jargon ist eine Mischung aus GT-typischen Bezeichnungen, Anglizismen und Schwäbisch.

[29] Nach Gertraude Krell (1993:41) soll mit diesem Begriff nicht nur versinnbildlicht werden, «dass zwischen Betrieb und Beschäftigten über den Arbeitsvertrag hinausgehende, auf Traditionen und Gefühlen beruhende Bindungen bestehen. «Betriebsgemeinschaft» steht für ein spezifisches Grundmuster von Arbeitsbeziehungen. «Vergemeinschaftung» – so Max Weber (...) – ist «der radikale Gegensatz» zum Kampf. Gemeinsamer Nenner aller Konzepte vergemeinschaftender Personalpolitik ist ein dementsprechender Appell an die Beschäftigten und deren Interessenvertretung.

[30] Auch wenn nie explizit gemacht wird, wer den Champagner spendiert, so scheint doch klar zu sein, dass er im Namen aller Anwesenden und damit im Namen der Firma überreicht wird.

[31] Auch das scheinbar passive Publikum festigt durch Zuhören, Lachen und Klatschen den Ritualrahmen massgeblich.

[32] Welche Konsequenzen die (witzige) Kritik der Sketche schliesslich im Firmenalltag hat, ob sie positiv aufgenommen oder ob sie sanktioniert und tabuisiert wird, ob sie zu solidarischen Aktivitäten führt und ob solche Konsequenzen im Alltag überhaupt erwartet werden, sind sicherlich interessante Fragen. Ihrer Beantwortung müsste sich allerdings eine eigene empirische Untersuchung widmen.

[33] Von ca. 40 Akteuren nehmen nur zwei Frauen teil, eine als Musikerin in der Bigband, die andere als «Assistentin» in einem Praktikanten-Sketch.

[34] Während beispielsweise die Ingenieure von der neuen Arbeitsdirektive oder von Qualitätsproblemen bei neuen Produkten in besonderem Masse betroffen sind, sind den Praktikanten die Folgenlosigkeit ihrer Praktikantenberichte oder die Umschulungsprogramme wichtig.

[35] Über die zu den sogenannten «Cadres» gehörenden Ingenieure sagt Bourdieu 1989:477: «Die Position der Cadres ist innerhalb der herrschenden Klasse, aber zugleich sitzen sie zwischen zwei Stühlen und sind deshalb nur sehr ambivalente Parteigänger des Unternehmens und der ‹Gesellschaftsordnung›; geht es um Ansprüche oder rebellische Aktionen, dann folgen sie ihrem Wunsch nach Aufrechterhaltung der legitimen, von ihrer Ausbildung sanktionierten Distanz zu den gewöhnlichen Arbeitern oder der meritokratischen Empörung darüber, nicht besser behandelt zu werden als diese, ebenso leicht wie dem Gefühl einer wirklichen Gemeinsamkeit der Lage.»

[36] Bis auf den in der Sektbar verkauften Sekt, dessen Erlös «für einen guten Zweck» gespendet wird, waren alle Getränke auf der Feier umsonst.

[37] Bourdieu (1989:490) beschreibt die Distinktion zwischen «neuer» und «alter» Bourgeoisie: «In Sprache und Körperhaltung bestimmt sich bürgerliche Distinktion stets als *entspannt und gespannt zugleich* [kursiv im Orig.], als ebenso gewandt in der Haltung wie in der Zurückhaltung: eine eigene, nahezu unwahrscheinliche Verbindung völlig entgegengesetzter Verhaltensmuster. (...) Während die Angehörigen der herrschenden Klasse und die neue Bourgeoisie das verkrampfte Stehkragengebaren der alten aufkündigt und einen «entkrampften», «lockeren» Lebenstil proklamiert, verwirft die alte Bourgeoisie den «schlaffen» Lebenstil der neuen und mahnt zu mehr Haltung und Zurückhaltung.»

[38] Sicherlich sind die Formen und Inhalte der Darbietungen auch durch kulturelle Vorbilder und Standards der gesellschaftlichen Umwelt beeinflusst.

[39] Die unternehmenskulturellen Werte liegen u. a. auch in bildlicher und schriftlicher Form, als «Firmenkultur»-Plakat mit dem Bild einer Giesskanne, die eine Pflanze wässert und einer schlagwortartigen Auflistung der Firmenwerte vor. Die Firma stellt sich hier als fürsorgliches Unternehmen dar, das seinen Mitgliedern soziale Leistungen bietet (versinnbildlicht durch die Giesskannenmetapher sowie durch die offiziellen Werte «Förderung und Weiterentwicklung», «Beschäftigungssicherheit», «soziale Absicherung»). Die Beschäftigten präsentiert die Firmenideologie als entwicklungsfähige Individuen (die Metapher der einzelnen Pflanze), die moderne Ansprüche haben (wie die Stichworte «Selbstverwirklichung durch Freiräume» und «Respektieren der Persönlichkeit» nahelegen). Eine vergleichende Analyse der GT- und Autobau-«Unternehmenskultur»-Plakate sowie deren Rezeption durch die Beschäftigten finden sich im Aufsatz von Hesslinger/Wittel 1995.

[40] Hierzu gehören etwa die Kaffeekultur (Einrichtung von Kaffee-Ecken mit Gratis-Kaffee) die Vornamensregelung, das Tragen von Namensschildern, das Teamfähigkeit überprüfende Mitarbeitergespräch, die konstatierte Holschuld bei der Beschaffung von Informationen, das sogenannte «management-by-walking-around» ebenso wie die «open-door-policy» oder auch innenarchitektonische Zeichen wie Grossraumbüros, Stehtische, Bistro- und Konferenzecken. Vgl. Wittel 1996:177.

[41] Vgl. Wittel 1996:177.

[42] Vgl. Wittel 1996:198–200.

[43] Körperliche Berührungen sind unüblich, wie sich in der Beobachtung der Teilnehmenden herausstellte. Auch Sexualität und Erotik scheinen in den Beziehungen der Beschäftigten keine grosse Rolle zu spielen (vgl. Wittel 1996:181). Eine der Sekretärinnen wundert sich über ihre Erfahrungen mit den GT-Männern und kommt zu dem Schluss: «Es gibt hier zwei Drittel Männer und ein Drittel Frauen. Aber wenn du hier als Frau einen Mann suchst, dann bist du verloren.»

[44] Das zeigt z. B. der Rückgang von gemeinsamen, an den Kaffeetischen verbrachten Frühstückspausen oder die kurze Dauer der nicht-arbeitsbezogenen, persönlichen Gespräche während der Arbeit. Vgl. Wittel 1996:183.

[45] Vgl. Hesslinger/Wittel 1995.

[46] Die Sekretärinnen sind die einzige Gruppe, die erstens den firmenideologischen Wert Gleichheit/kein Hierarchiedenken/kein Obrigkeitsdenken und zweitens die Vornamensregelung als zentral erachten. Die Ingenieure dagegen sprechen weit häufiger als die beiden anderen Gruppen von Verantwortung für den Arbeitsplatz und von individuellen Freiheiten der Arbeitsgestaltung. Als einzige Gruppe betonen die Manager zum einen den Führungsstil, zum anderen die Profitorientierung als wichtigste Merkmale der «GT-Firmenkultur». Vgl. Wittel 1996:131.

[47] Das Unternehmen ist schon seit vielen Jahren aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten. Es gibt ein firmeneigenes, von Tarifverhandlungen weitgehend unabhängiges Entlohnungssystem und ein firmeneigenes Arbeitszeitmodell.

[48] Nicht nur bei Autobau, auch bei GT beklagen die befragten Beschäftigten eine negative Veränderung hinsichtlich der informellen Freiräume. Zunehmende Arbeitsverdichtung und wachsender Stress – diese in vielen Bereichen der Wirtschaft zu beobachtenden Prozesse – gelten auch für die beiden untersuchten Unternehmen. Wie die Interviewten beider Untersuchungsbetriebe feststellen, sind insbesondere die kollektiven Formen der Nichtarbeit während der Arbeitszeit seltener geworden. Bei Autobau verstärken die schlechte wirtschaftliche Situation der Firma und die umfassenden betrieblichen Umstrukturierungen diese Entwicklungen noch zusätzlich. Parallel zu der Schliessung lebensweltlicher Poren in der Arbeit gibt es jedoch auch eine Veränderung in den Einstellungen und Praxen der Beschäftigten selbst. Die Reduzierung informeller Zusammenkünfte und Aktivitäten (auch jener nach der Arbeit) ist auch auf das abnehmende Interesse der Beschäftigten selbst zurückzuführen, wie von einigen Interviewten betont wird. Die Enttraditionalisierung und zunehmende Pluralisierung von Wertvorstellungen und Handlungsorientierungen in der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmen bringen offenbar eine «kulturelle Unruhe» in die Unternehmen (Bardmann/Franzpötter 1990:427), die kollektive Aktivitäten und Rituale im Betrieb zumindest erschweren.

[49] Neben dem Rückgang informeller Feiern sind noch andere belegschaftskulturelle Formen von diesen Entwicklungen betroffen. Sowohl bei GT als auch bei Autobau verzeichnen die Interviewten eine quantitative und zeitliche Reduzierung informeller Gespräche. Bei GT wird der Rückgang von am Kaffeepott verbrachter Zeit beklagt, bei Autobau wurde ausserdem das Verschwinden von gefaxter und im Betrieb herumgegebener Xeroxlore konstatiert.

[50] Eine Ausnahme ist die von der Autobau-Geschäftsleitung organisierte zentrale Jubiläumsfeier, die die früheren, im Kolleg(innen)kreis abgehaltenen Jubiläumsfeiern ersetzt.

[51] Viele Vorgesetzte argumentieren im Interview mit dem Arbeitsausfall und der Haftungspflicht des Unternehmens gegen das Feiern im Betrieb.

[52] Ich verwende hier den Begriff «Spiel», um zum einen die Regelhaftigkeit der Kommunikations- und Verhaltensweisen zu betonen, zum anderen aber auch, um auf die spielerischen Formen hinzuweisen, die diese Kommunikationsformen annehmen können.

[53] Laub Coser (1988:95–120) arbeitet in ihrer Analyse der «Scherzstruktur» in den Personalsitzungen einer psychoanalytischen Klinik heraus, dass nicht nur die Witzhäufigkeit, sondern auch die Witztendenz (Inhalte, Opfer) dem Hierarchiegefälle entsprechen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass im Arbeitsalltag häufiger von «oben» nach «unten» und auf Kosten der Untergeordneten gescherzt wird.

[54] Vgl. Trömel-Plötz (Hrsg.) 1984 und Kotthoff (Hrsg.) 1988.

[55] Vgl. Hesslinger/Wittel 1995.

[56] Durch eine rationale und «von oben» gelenkte Handhabung des betrieblichen Sozialsystems, z. B. durch Unternehmensberater, Qualifizierungs- und Weiterbildungsmassnahmen, vor allem aber durch arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen strebt das Management in die Richtung eines Organisationsmodells, wie es bei GT schon seit vielen Jahren besteht. Gruppenarbeit in «gesamtverantwortlichen Fertigungsgruppen», «Konzentration auf den wertschöpfenden Prozess», engere

Anbindung der (verschlankten) Verwaltung an die Produktion, «Dezentralisierung» und «flache Hierarchien» sind die Schlagworte, die die Richtung des Wandels hin zu einer post-tayloristischen Arbeitsorganisation bezeichnen.

[57] Auch in der Produktion, die in der Untersuchung weitgehend unberücksichtigt bleiben musste, gibt es Männer- und Frauenarbeitsbereiche.

[58] Die von den Interviewten beider Firmen konstatierte bzw. beklagte Abnahme von informellen Feiern deutet darauf hin, dass offizielle, von der Firma organisierte Betriebsfeiern zunehmend die kleinen, informellen Feiern der Beschäftigten ersetzen werden.

Literaturverzeichnis

ALVESSON, M. 1993: Cultural perspectives on organizations. Cambridge (Mass.).

BARDMANN, T.M./R. FRANZPÖTTER 1990: Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept? In: Soziale Welt, Jg. 41, H. 4. Göttingen: 424–440.

BAUSINGER, H. 1987: «Ein Abwerfen der grossen Last...» Gedanken zur städtischen Festkultur. In: P. Hugger (Hrsg.): Stadt und Fest. Zur Geschichte und Gegenwart europäischer Festkultur. Stuttgart: 251–267.

BAUSINGER, H. 1988: Anmerkungen zum Verhältnis von öffentlicher und privater Festkultur. In: D. Düding/P. Friedemann/P. Münch (Hrsg.): Öffentliche Festkultur. Politische Feste in Deutschland von der Aufklärung bis zum Ersten Weltkrieg. Reinbeck bei Hamburg: 390–404.

Berger, U. 1993: Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur: neue Sinnstiftungen durch das Management? München; Mering: 11–38.

BOURDIEU, P. 1989: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. 1988: Ideological control in nonideological organizations. New York.

DANDRIDGE, T.C. 1988: Work ceremonies. Why integrate work and play? In: M.O. Jones/M.D. Moore/R.C. Snyder (Hrsg.): Inside organizations. Understanding the human dimension. Newbury Park 1988: 251–259.

DEAL, T./A.A. KENNEDY 1982: Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life. Reading (Mass.).

ELIAS, N. 1978: Zum Begriff des Alltags. In: K. Hammerich/M. Klein (Hrsg.): Materialien zur Soziologie des Alltags. (Sonderheft 20). Opladen: 22–29.

GEBHARDT, W. 1987: Fest, Feier und Alltag. Über die gesellschaftliche Wirklichkeit des Menschen und ihre Deutung. Diss. Frankfurt/M. (Europäische Hochschulschriften / 22).

GÖTZ, I. 1993: Die Arbeitswelt von Filialverkäuferinnen: Aspekte der Unternehmenskultur einer Grossbäckerei. In: S. Helmers (Hrsg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und aussereuropäischen Feldern. Bonn: 69–104.

GÖTZ, I./A. MOOSMÜLLER 1992: Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen. Industriebetriebe als Forschungsfeld der Völker- und Volkskunde. In: Schweizerisches Archiv für Volkskunde. Vierteljahrschrift im Auftrag der Schweizerischen Gesellschaft für Volkskunde, hrsg. von U. Gyr. Bd. 88, Basel: 1–30.

GUSFIELD, J.R./J. MICHALOWICZ 1984: Secular symbolism: Studies of ritual, ceremony, and the symbolic order in modern life. In: Annual Review of Sociology 10: 417–435.

HESSLINGER, E. 1991: Geschlechtsspezifische Kommunikation im Büro. In: Projektgruppe des Ludwig-Uhland-Instituts der Universität Tübingen: Lebenswelt in der Arbeitswelt. Informelle Kommunikation im computerisierten Büro. Manuskripte 43, Düsseldorf: 76–92.

HESSLINGER, E./A. WITTEL 1995: Plakatierte Kultur: Über Firmenideologien und deren Rezeptionsweisen. In: Soziale Welt, Jg. 46, H. 2. Göttingen: 154–180.

HUGGER, P. 1987: Einleitung. Das Fest – Perspektiven einer Forschungsgeschichte. In: P. Hugger (Hrsg.): Stadt und Fest. Zur Geschichte und Gegenwart europäischer Festkultur. Stuttgart: 9–24.

KILMAN, R.H./M.J. SAXTON/R. SERPA 1985: Introduction. Five key issues in understanding and changing culture. In: R. Kilman et al. (Hrsg.): Gaining control of the corporate culture. San Francisco: 1–16.

KOCH, R. 1991: Fest oder Feier? Eine Bedeutungsanalyse. In: R. Beilharz/G. Frank (Hrsg.): Feste. Erscheinungs- und Ausdrucksformen, Hintergründe, Rezeption. Weinheim: 29–40.

KORFF, G. 1978: Kultur. In: H. Bausinger u. a.: Grundzüge der Volkskunde. Darmstadt: 17–80.

KOTTHOFF, H. (Hrsg.) 1988: Das Gelächter der Geschlechter. Humor und Macht in Gesprächen von Frauen und Männern. Frankfurt/M.

KRELL, G. 1993: Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur: neue Sinnstiftungen durch das Management? München; Mering: 39–55.

LAUB COSER, R. 1988: Lachen in der Fakultät. Eine Studie über die sozialen Funktionen von Humor unter den Fakultätsmitgliedern einer psychiatrischen Klinik. In: H. Kotthoff (Hrsg.): Das Gelächter der Geschlechter. Humor und Macht in Gesprächen von Frauen und Männern. Frankfurt/M.: 95–120.

LIPP, W. 1989: Feste heute. Animation, Partizipation und Happening. In: W. Haug/R. Warning (Hrsg.): Das Fest. München: 663–683.

ROSEN, M. 1988: You asked for it: Christmas at the bosses expense. In: Journal of Management Studies 25/5: 463–480.

SMIRCICH, L. 1983: Concepts of culture and organizational analysis. In: Administrative Science Quaterly 28: 339–358.

TRICE, H. M./J. M. BEYER 1984: Studying organizational cultures through rites and ceremonials. In: Academy of Management Review Vol. 9, Nr. 4: 653–669.

TRICE, H. M./J. M. BEYER 1988: The communication of power. Relations in organizations through cultural rites. In: M. O. Jones/M. D. Moore/R. C. Snyder (Hrsg.): Inside organizations. Understanding the human dimension. Newbury Park: 141–157.

TRÖMEL-PLÖTZ, S. (Hrsg.) 1984: Gewalt durch Sprache. Die Vergewaltigung von Frauen in Gesprächen. Frankfurt/M..

WARNEKEN, B. J. 1978: Der sozialkritische Witz als Forschungsproblem. In: Zeitschrift für Volkskunde Jg. 74: 20–39.

WARNEKEN, B. J. 1995: Ver-Dichtungen. Zur kulturwissenschaftlichen Produktion von «Schlüsselsymbolen». Vortrag auf dem 30. Deutschen Volkskundekongress in Karlsruhe.

WITTEL, A. 1996: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Diss. Tübingen.