

# **DAS "HANDBOOK-OFFICE" – TREFFPUNKT VON KULTUREN**

Organisationsethnologische Studie  
eines Redaktionsbüros

Inauguraldissertation zur Erlangung des Grades eines  
Doktors der Philosophie im Fachbereich  
Geschichtswissenschaften der Johann-Wolfgang-  
Goethe-Universität zu Frankfurt am Main

vorgelegt von

Christian Carstensen  
aus Niebüll

1998

1. Gutachter: Prof. Dr. Christian F. Feest  
Institut für Historische Ethnologie, Frankfurt

2. Gutachter: Prof. Dr. Karl-Heinz Kohl  
Institut für Historische Ethnologie, Frankfurt

Tag der mündlichen Prüfung: 4. November 1998

Hiermit erkläre ich, daß ich die hier vorliegende Dissertation selbständig verfaßt und alle in Anspruch genommenen Hilfsmittel angegeben habe.

Christian Carstensen

Edenkoben, 15. Januar 1999

# INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	i
VORWORT	iv
1. EINFÜHRUNG	1
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	8
2.1. Organisation	8
2.2. Kultur	12
2.3. Organisationskultur	23
2.3.1. Entwicklung der organisationskulturellen Forschung	23
2.3.2. Relevanz des <i>Handbook</i> -Office für eine organisationskulturelle Studie	24
2.3.3. Zwei Grundausrichtungen in der Organisationskulturforschung	25
2.3.3.1. Der soziokulturelle Ansatz	25
2.3.3.2. Der ideationale Ansatz	26
2.3.4. Edgar H. Scheins Drei-Ebenen-Modell von Kultur	29
2.3.4.1. Artefakte	31
2.3.4.2. Bekundete Werte	32
2.3.4.3. Grundprämissen/Grundwerte	32
2.3.4.4. Diskussion von Scheins Modell	33
2.3.5. Unterschiedliche Blickwinkel auf die Kultur einer Organisation	38
2.3.5.1. "Integration Perspective"	39
2.3.5.2. "Differentiation Perspective"	39
2.3.5.3. "Fragmentation Perspective"	42
2.3.5.4. Diskussion der drei Perspektiven	43
2.4. Subkulturen	48
2.4.1. Schwendters "Theorie der Subkultur"	48
2.4.2. Subkulturen in Organisationen	50
2.4.2.1. Professionskulturen	54
2.4.2.2. Branchenkulturen	58
2.5. Theoretischer Ansatz dieser Arbeit	61
2.6. Feldforschungsmethodik	62
3. DAS HANDBOOK-OFFICE	75
3.1. Einbindung in das Johnson Institute	75
3.1.1. Johnson Institute	75
3.1.2. Als "intern" im Johnson Institute	77
3.1.3. "Museum für Ethnologie und Umwelt" und "Department of Anthropology"	79
3.1.4. Das <i>Handbook</i> innerhalb des Johnson Institutes	80
3.2. Initiierung, Mission und Ziele des Handbook-Projektes	88

3.3.	Die Redaktionsarbeit	93
3.3.1.	Überprüfung und Verbesserung	94
3.3.2.	Ergänzungen	101
3.3.3.	Qualitätsansprüche der Redaktion	106
3.4.	Verwaltung im Handbook-Office	107
3.5.	Die Rolle des Gründers	114
3.6.	Hierarchie und Statuszuweisung	123
3.7.	Raum und Erscheinungsbild im Handbook	128
3.8.	Zeitverständnis im Handbook	136
3.9.	Die Beziehungen der am Handbook Beteiligten zueinander	149
3.9.1.	Aufgaben(ver)teilung im <i>Handbook</i> und Verhältnis der Mitarbeiter zueinander	149
3.9.2.	Verhältnis der Redaktion zu Autoren und <i>Volume Editors</i>	155
3.10.	Wissenschaftliches Arbeiten im Handbook	168
3.11.	Aspekte der Publikation	172
3.12.	Das <u>Handbook</u> in der Rezension	179
3.13.	Zusammenfassung: einige Grundwerte im Handbook-Office	183
4.	DIE RELEVANTEN BERUFS- UND BRANCHENKULTUREN	186
4.1.	Wissenschaft und Ethnologie/anthropology	186
4.1.1.	Wissenschaftliche Berufskultur	186
4.1.1.1.	Neue Erkenntnisse	189
4.1.1.2.	Objektivität und Integrität in der Forschung	190
4.1.1.3.	Akademische Freiheit und "Gelehrtenzank"	193
4.1.1.4.	Veröffentlichungen	195
4.1.1.5.	Spezialisierung	198
4.1.1.6.	Leidenschaft	198
4.1.1.7.	Fleiß	199
4.1.1.8.	Einfall/Eingebung	199
4.1.1.9.	Fortschritt der Wissenschaft	200
4.1.2.	Ethnologie/ <i>anthropology</i> als Wissenschaftsbranche	201
4.1.2.1.	Ethnologie/(cultural) anthropology	204
4.1.2.2.	Vier ausgewählte Autoren zur anthropology	206
4.1.2.3.	Spezifische Merkmale der Ethnologie/anthropology	213
4.1.2.4.	Zusammenfassung	233
4.2.	Verwaltung	235
4.2.1.	Bürokratische Kultur der Verwaltung	235
4.2.1.1.	Allgemein	235
4.2.1.2.	Max Weber	236
4.2.2.	Verwaltung im Öffentlichen Dienst	245
4.2.2.1.	Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses	245

4.2.2.2. Staatliche Machtmittel zur Kontrolle und Durchsetzung von Verwaltungsinteressen	246
4.2.2.3. Schriftliche Fixierung von Vorgängen	246
4.2.2.4. Unpersönlichkeit, Inflexibilität und Verselbständigung der Verfahrensregeln vom Mittel zum Zweck	247
4.2.2.5. Starre Hierarchie mit mangelnden Aufstiegschancen und Leistungsanreizen	250
4.2.2.6. Mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit	254
4.2.2.7. Umgang mit Haushaltsmitteln	256
4.3. Verlagswesen als wirtschaftliche Branche	257
4.3.1. Kulturelle Aspekte der Ökonomie	257
4.3.2. Verlagswesen (für Enzyklopädien)	259
4.3.2.1. Handbuch, Lexikon, Enzyklopädie	259
4.3.2.2. Geschichtliche Entwicklung der Enzyklopädie	261
4.3.2.3. Spezifika von Enzyklopädien und Probleme in der Produktion	262
5. ANALYSE DER FESTGEHALTENEN BEOBACHTUNGEN	271
5.1. Die Branchen innerhalb der Handbook-Redaktion	271
5.1.1. Analyse der ethnologischen Wissenschaftskultur im <i>Handbook</i>	271
5.1.2. Analyse der bürokratischen Kultur des Öffentlichen Dienstes im <i>Handbook</i>	276
5.1.3. Analyse der enzyklopädie-publizistischen Kultur im <i>Handbook</i>	282
5.1.4. Verhältnis der kulturellen Bereiche zueinander	284
5.2. Die Branchen in der Umwelt der Handbook-Redaktion und ihre Wechselwirkungen mit dem Projekt	286
5.2.1. Das Verhältnis der Autoren ( <u>ethnologische Wissenschaft</u> ) zur <u>Enzyklopädie-Publikation</u> (Verlagswesen)	286
5.2.2. Das Verhältnis der Autoren (ethnologische Wissenschaft) zur bürokratischen Verwaltung im Öffentlichen Dienst	290
5.2.3. Das Verhältnis einer bürokratischen Verwaltung im Öffentlichen Dienst zur Enzyklopädie-Publikation (Verlagswesen)	293
6. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNG	297
VERZEICHNIS DER GEFÜHRTEN INTERVIEWS	303
LITERATURVERZEICHNIS	304

## VORWORT

Der vorliegenden Arbeit liegt ein etwas mehr als sechsmonatiger Aufenthalt in einer Enzyklopädie-Redaktion in der US-amerikanischen Hauptstadt Washington zugrunde, in der ich zwischen Januar und August 1993 die Möglichkeit hatte, als *intern* (Voluntär/Praktikant) mitzuarbeiten. Die Redaktion gehörte zu einem großen renommierten Institut, zu dem amerikanische Freunde mir den ersten Kontakt hergestellt hatten.

Ich kam nicht mit der Absicht einer Feldforschung nach Amerika, sondern um Materialien für ein anderes, museumsbezogenes Thema zu sammeln. Da ich hierfür eine Ausgangsbasis brauchte und zu dem Institut mehr als ein Dutzend Museen gehör(t)en, strebte ich dort eine Tätigkeit an. Mein Antrag auf einen Voluntärsplatz wurde bewilligt, weil eine Mitarbeiterin der Redaktion, Sarah Weidner, sich bereit erklärt hatte, für mich als Mentorin einzutreten und mich als Praktikant zu betreuen.

Ich übernahm Aufgaben im Rahmen der Redaktionsarbeit, die im Hauptteil dieser Arbeit beschrieben werden, und kümmerte mich nebenher um Material für mein Museumsthema. Erst durch Eindrücke während meines Aufenthaltes wurde ich zum "Feldforscher" in der Redaktion, und begann, mit den Angestellten des Büros Interviews zu führen, die ich auf Band aufzeichnete. Diese Interviews von durchschnittlich einstündiger Länge wurden von mir nach meiner Rückkehr nach Deutschland zunächst komplett transkribiert, bevor ich sie im Hinblick auf diese Arbeit zu analysieren begann. Aufgrund anderer beruflicher Verpflichtungen erstreckte sich die Auswertung der gesammelten Daten über einen Zeitraum von gut fünf Jahren.

Ursprünglich hatte ich also nicht die Absicht, über meinen Aufenthalt eine größere Arbeit zu schreiben, allenfalls einen Erfahrungsbericht für mich, um meine Erlebnisse festzuhalten. Daraus ist eine ethnologische Monographie, in diesem Fall die Beschreibung einer Organisationskultur mit unterschiedlichen in ihr zusammen-treffenden Professions- und Branchenkulturen und ein Beitrag zur Organisationskulturforschung, speziell aus ethnologischer Sicht, geworden, auf dessen Entstehung ich unter dem Punkt "Feldforschungsmethodik" ausführlicher eingehe. In dieser Arbeit steht die Beschreibung und die Analyse von Kultur(en) im Mittelpunkt; sie ist nicht, wie viele Arbeiten aus dem Bereich der Betriebswirtschaft oder Organisationspsychologie, die sich mit Organisations-, bzw. Unternehmenskultur beschäftigen, als Beratungsinstrument konzipiert, sondern als Beitrag zu einem besseren Verständnis des Zusammentreffens unterschiedlicher Kulturen innerhalb einer Organisation.

Ich erhebe keinen Anspruch auf Vollständigkeit; eine Studie der hier vorliegenden Art kann nur Teile einer Kultur beleuchten, sie aber niemals als Ganzes erfassen, was im weiteren Verlauf der Arbeit noch zur Sprache kommen wird.

Zunächst einige Anmerkungen technischer Art:

In Zitaten sind Hervorhebungen der Autoren stets in *kursiver Schrift* dargestellt, meine Hervorhebungen innerhalb von Zitaten sind in **fetter Schrift** dargestellt. Zitierte Interviewpassagen stammen aus meiner Transkription, in die sich der eine

oder andere Hörfehler eingeschlichen haben mag; Passagen, die schwer verständlich oder undeutlich waren, wurden nicht in die Arbeit aufgenommen.

Das Wort "Handbook" wird von mir unterschiedlich gebraucht; unterstrichen beziehe ich es auf das von der Redaktion bearbeitete "Handbook of ..." als Publikation, *kursiv* gedruckt steht es für das Projekt als Ganzes und für die Redaktion. Synonym benutze ich *Handbook*-Büro, -Office und -Redaktion.

Alle Namen wurden von mir verändert, in der Hoffnung, eine Anonymisierung der Beteiligten zu einem gewissen Grad gewährleisten zu können. In Interviewpassagen erwähnte Namen dritter Personen wurden mit Großbuchstaben abgekürzt, die nicht deren Initialen entsprechen. "Dana" ist ein Phantasiename für eine Gruppe der im Handbook dargestellten Ethnien. "CCa" steht für Christian Carstensen, den Autor.

Die deutsche Sprache ist eine der reichhaltigsten Sprachen der Welt. Wir unterliegen aber Einschränkungen, stärker noch als im Englischen, wenn wir versuchen, die weibliche und die männliche Form gleichzeitig anzuwenden. Wenn im nachfolgenden Text aus Gründen der übersichtlicheren Darstellung in den allgemeinen Redewendungen, den Regeln der deutschen Sprache folgend, in der sich die männliche Form im Singular und im Plural auf beide Geschlechter bezieht, überwiegend die männliche Form gebraucht wird, so ist dies nicht abwertend gemeint und schließt immer auch die jeweiligen weiblichen Vertreterinnen mit ein. Für die Darstellung der Situation im *Handbook* wird, mit einigen Ausnahmen, dagegen jeweils unterschieden, da es sich überwiegend um Mitarbeiterinnen handelt.

Mein Dank geht zuallererst an Britta Bode, die mich während der Entstehung dieser Arbeit immer wieder ermutigt und in vielerlei Weise unterstützt hat, die viel Verständnis für mich aufbrachte, sich geduldig meine Ausführungen anhörte, das fertige Produkt kritisch durcharbeitete und somit wesentlichen Anteil am Zustandekommen dieser Seiten hat.

Weiterhin danke ich meinem Hochschullehrer Prof. Dr. Christian F. Feest für die umfangreiche Unterstützung und stete Hilfsbereitschaft, welche es mir erst ermöglicht hat, das hier vorgestellte Thema in dieser Form aufzubereiten.

Ein großes Dankeschön gebührt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des *Handbook*, die mich in ihre Reihen integrierten und geduldig meine vielen Fragen beantworteten; insbesondere gilt dieser Dank 'Sarah Weidner' (ich benutze hier das Synonym), die mich als *intern* akzeptierte und mir so den Weg in die Redaktion öffnete.

Mein Dank richtet sich außerdem an die Familie Nelson in Washington, DC, die den ersten Kontakt zum *Johnson Institute* herstellte und mich nach meiner Ankunft in Washington herzlich in ihrer Mitte aufnahm, an Dr. Eva Gerhards in Freiburg und Dr. Volker Harms in Tübingen, die mit ihren Gutachten den Zugang zum *Johnson Institute* vorbereiteten, an Paul und Ute Hertel in Kanada, die mich immer wieder mit

Literatur aus erster Hand versorgten, an Dr. Uwe Stehr und Heide Gläßgen in Ludwigshafen, die mich in vielen (Telefon-)Gesprächen ermunterten und mir Hilfestellung gaben, an Dr. Frank Kressing in Ulm für die kritische Begutachtung einer ersten Fassung dieser Arbeit und an die vielen Freunde und Verwandte, die mich in dieser Zeit begleiteten und unterstützten.

Gewidmet ist diese Arbeit meiner Mutter Thea Carstensen, die sich lange auf diesen Augenblick der Fertigstellung gefreut hat.

Edenkoben, im Juli 1998



# 1. EINFÜHRUNG

Das "Handbook of...", um das es in dieser Arbeit geht, wird, wenn es vollendet werden sollte, 20 Bände mit insgesamt ca. 16000 Seiten Informationen zu einer aus Anonymisierungsgründen hier nicht näher bezeichneten Bevölkerungsgruppe umfassen, die im gegenwärtigen Nordamerika als ethnische Minderheit gilt. Der komplette Titel des Handbook war länger, wird aber ebenfalls aus Gründen der Anonymisierung nicht erwähnt. Es war als eine Enzyklopädie geplant, die die bis dato gewonnenen wissenschaftlichen Kenntnisse über die Geschichte und Kultur dieser Gruppe von der frühesten Prähistorie bis zur Gegenwart mit dem Ziel zusammenfassen sollte, ein von ausgesuchten Wissenschaftlern geschriebenes enzyklopädisches Referenzwerk nicht nur für Fachleute, sondern auch für die Allgemeinheit zu schaffen (General Editor 1987).

Diese Bevölkerungsgruppe zählt zum Forschungsbereich vor allem der nordamerikanischen "klassischen Ethnologie" und tausende von Veröffentlichungen existieren über sie. Innerhalb der letzten 35 Jahre hat sie an politischem Selbstbewußtsein hinzugewonnen und nicht zuletzt ihre Kritik an der Ethnologie hat zu Konsequenzen innerhalb dieser Wissenschaft geführt, die auch auf den Verlauf der Handbook-Serie Einfluß nahmen.

Das *Handbook*-Projekt wurde von einer großen öffentlichen Einrichtung, einer öffentlichen Körperschaft, getragen, die nicht nur mehrere Museen umfaßte, sondern auch weitere wissenschaftliche Einrichtungen aus allen Gebieten des menschlichen Wissens. Aus Anonymisierungsgründen wird sie nachfolgend als das "Johnson Institut" bezeichnet. Das Johnson Institut hatte seinen Sitz in der amerikanischen Hauptstadt Washington und das *Handbook*-Büro war in dem zu dieser Einrichtung gehörenden *Museum für Ethnologie und Umwelt* untergebracht.

Die Serie wird, wenn sie wie geplant zu Ende geführt werden kann, aus elf sogenannten Regionalbänden, fünf Bänden zu ausgewählten Sachthemen, einer Einführung, zwei bio- und bibliographischen Bänden und einem Indexband bestehen. Generalherausgeber, nachfolgend als "General Editor" bezeichnet, war (und ist 1998) Dr. Carl Thomas, ein Ethnologe und Kustos am *Museum für Ethnologie und Umwelt*.

Denjenigen, die eine Ausgabe des Handbooks in die Hand nehmen, fällt zunächst einmal der Umfang und das Gewicht auf. Der dünnste der ersten neun erschienenen Bände besteht aus 800 Seiten, der dickste aus 925 Seiten im amerikanischen Briefformat<sup>1</sup>, also etwa DIN A4-Format. An jedem der ersten neun Bände wirkten durchschnittlich 52 Autoren mit (zwischen 43 und 60; 466 Autoren insgesamt), deren Beiträge aneinander angeglichene wurden. Diese Homogenisierungsarbeit, bestehend aus *Überprüfungen* und *Ergänzungen*, erfolgte im Büro des

---

<sup>1</sup> (8,5 x 11 Zoll; 21,6 x 28 cm)

*Handbooks* durch ein neunköpfiges Redaktionsteam. Da es sich um eine nach einem einheitlichen System aufgebaute Enzyklopädie handelte, erforderte ihre Herausgabe 'grössere redaktionelle Eingriffe' als bei anderen Publikationen üblich, um nicht den Eindruck eines 'Sammelsuriums' zusammenhangloser Einzelbeiträge zu vermitteln. Auf diesen Prozeß gehe ich im Teil 3 dieser Arbeit genauer ein.

1970 bewilligte der Kongress innerhalb seines Budgets zur Vorbereitung der 200-Jahr-Feier der USA im Jahre 1976 eine Finanzierung des Vorhabens, da nach einem ursprünglichen Plan eine Herausgabe aller 20 Bände für das Jahr 1976 geplant war. Ein Vorbereitungskomitee ("General Advisory Board"), besetzt mit ausgewiesenen Fachleuten auf dem Gebiet, wurde zur Planung des Konzeptes berufen. Sie diskutierten die zu behandelnden Themen und legten, zunächst provisorisch, deren Verteilung auf einzelne Bände fest. Für jeden der 20 Bände wurde ein jeweils verantwortlicher Bandherausgeber ernannt, nachfolgend als "Volume Editor" bezeichnet, der sich, wiederum unterstützt von einem eigenen Planungskomitee, um Details kümmerte und qualifizierte Autoren auswählte. Diese wurden gebeten, ihre Beiträge bis zum Frühjahr 1972 an das zwischenzeitlich von Dr. Thomas innerhalb des Johnson Instituts eingerichtete Redaktionsbüro zu senden.

Der Annahme-Prozeß und die Überarbeitung der einzelnen Beiträge erforderte sehr viel mehr Zeit als ursprünglich geplant, so daß der vorgesehene Veröffentlichungstermin Juni 1976 nicht eingehalten werden konnte. 1976 wurde der Bearbeitungsmodus geändert und anstatt alle gleichzeitig nun ein Band nach dem anderen bearbeitet. 1978 erschienen im Abstand von einem halben Jahr die ersten beiden Bände, die allerdings nicht mit 1 und 2 nummeriert wurden, sondern mit der Nummer, die sie nach dem Konzept des kompletten Handbook erhalten hatten; weitere folgten 1979, 1981, 1983, 1984, 1986, 1988, 1990 und (nach meinem Aufenthalt) 1996, so daß bis dato (Frühjahr 1998) die Hälfte der Serie erschienen war, bestehend aus zwei Themen- und acht Regionalbänden.

Verschiedentlich wurden in Rezensionen über das "Handbook of ..." die Begriffe "Autor" und "Mitarbeiter" synonym benutzt. Ich unterscheide folgendermaßen: Bei den Mitarbeitern handelte es sich um die im Redaktionsbüro tätigen Personen, die die von den Autoren gelieferten Beiträge überarbeiteten. Daneben standen die Herausgeber, die, obwohl sie alle Beiträge begutachteten, in diesem Sinne weder Autoren (abgesehen von persönlichen Artikeln in den Bänden) noch Mitarbeiter des *Handbook-Office* waren<sup>2</sup>.

Im ersten Halbjahr 1993 waren neun Personen fest angestellt, denen fünf "volunteers"<sup>3</sup> und drei Praktikanten zur Seite standen, während zwei Stellen vakant waren.

---

<sup>2</sup> Bei Brockhaus hingegen gelten die "Überarbeiter der Texte" als Redakteure, während die Autoren der einzelnen Beiträge als Mitarbeiter bezeichnet werden.

<sup>3</sup> Freiwillige Helfer, die in Museen pro Monat eine bestimmte Anzahl von Stunden arbeiten

Hinzu kam ein Kustos des Museums, der sein Büro in den Räumen der *Handbook*-Redaktion hatte und für die linguistische Überarbeitung verantwortlich sowie Herausgeber des (im November 1996 erschienenen) Sprachenbandes war. Zur Vorbereitung dieses Sprachenbandes wurde er unterstützt von einer freiberuflichen Mitarbeiterin ("contractor"), die ebenfalls in der Redaktion ihren Platz hatte. Von den festen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des *Handbook* hatten acht einen akademischen Abschluß, drei davon in *anthropology*; vier von ihnen kamen bereits in der Frühphase des *Handbook*-Projektes in das Redaktionsbüro, zwei innerhalb der letzten fünf Jahre<sup>4</sup>.

Das Redaktionsbüro des Handbook war, wie bereits angesprochen, im *Museum für Ethnologie und Umwelt* untergebracht. Dieses Museum hatte innerhalb des *Johnson Institutes* unter anderem die Darstellung jener Bevölkerungsgruppe zur Aufgabe, über die im Handbook informiert wurde, und lag im Zentrum Washingtons. Das ursprüngliche Gebäude, aus der Zeit um die Jahrhundertwende, war längst zu klein geworden; um es herum waren Erweiterungsbauten errichtet worden und die Bebauung des bis 1993 noch erhaltenen Innenhofes war geplant.

Innerhalb des Museums befanden sich im öffentlich zugänglichen Bereich Ausstellungs- und Veranstaltungsräume, ein Bücher- und Andenkenladen, ein Restaurant und eine Cafeteria; im nicht-öffentlichen Teil die Verwaltung des Museums, Magazine, Werkstätten zur Restaurierung und Vorbereitung von Ausstellungen, Labors, Fachbereichsbibliotheken, Archive, eine Kantine, Umkleieräume mit Duschen sowie der Versand- und Postbereich des gesamten Instituts. Die Magazine des Museums waren schon lange voll, so daß fast alle nicht-öffentlichen Gänge mit Regalen und Aufbewahrungskisten in unterschiedlichen Größen zugestellt waren. Allerdings wurden zur Zeit meines Aufenthaltes große Teile der Sammlungen in ein außerhalb der Stadt gelegenes Magazingebäude verlagert, so daß zukünftig mit mehr Platz im Gebäude gerechnet wurde.

Das Museum wurde rund um die Uhr von Wachpersonal gesichert und ein Bewegen außerhalb der öffentlich zugängigen Räume war nur mit Sicherheitsausweis oder mit Besucherausweis in Begleitung von Museumsmitarbeitern möglich.

Die Räume des *Handbook*-Büro lagen im südwestlichen Teil des ursprünglichen Gebäudes; das *Department of Anthropology*, zu der das *Handbook*-Projekt administrativ gehörte, am entgegengesetzten Ende. Der Weg vom *Handbook*-Büro zum Rest der Abteilung und zur Fachbereichsbibliothek dauerte bei schnellem Schritt, wenn man sich nicht verlieh und gleich einen Fahrstuhl bekam, im günstigsten Fall fünf Minuten.

---

<sup>4</sup> Im Redaktionsbüro arbeiteten amerikanische Staatsbürger unterschiedlicher Abstammung: afroamerikanisch, asiatisch (japanisch, philippinisch) und weiß (amerikanisch, deutsch, italienisch, jüdisch); diese wird hier aber nicht weiter thematisiert

An meinem ersten Tag wurde ich aus dem noch mit Tageslicht ausgestatteten Büro der für Praktikanten zuständigen Dame in die *Handbook*-Redaktion begleitet; es ging durch lange fensterlose Gänge mit kaltem Licht, offenliegenden Versorgungsrohren und elektrischen Leitungen in die 'letzte Ecke' des Gebäudes. Das *Handbook*-Büro war größtenteils oberhalb des Versandbereiches untergebracht, so, als würde es demnächst eingepackt<sup>5</sup>. Eine einzige Zugangstür direkt im Winkel des durch das Gebäude führenden endlos erscheinenden Ganges führte zu den Räumen der Redaktion. Außen neben der Tür hing ein einfaches Schild, "Handbook of...", NHB 85. Nachdem ich eingetreten war, brauchte ich einige Minuten, um zu begreifen, daß in diesem vollgestopften und antiquiert wirkenden Büro das Handbook entstand. In meinem Kopf hatte ich Bilder von einem großzügig angelegten Bürokomplex mit mindestens zwei Dutzend Mitarbeitern, die an modern eingerichteten Büroarbeitsplätzen vor einem Computer ihre Arbeit tun – Bilder, die nun wie Seifenblasen zerplatzten.

Die Redaktion verteilte sich auf zwei Etagen; genauer besehen handelte es sich um ein Zwischengeschoß, welches in ursprüngliche Räume des Museums eingezogen worden war. Es war ein in sich abgeschlossener Komplex, nur über die eine Einganstür zugänglich, und erstreckte sich über eine Ecke des originären Museumsgebäudes. Im gesamten Bereich, mit Ausnahme von zwei Büros im unteren Teil, herrschte ohne künstliches Licht tiefe Finsternis. Die Luft konnte sehr stickig werden; z.B. herrschten während eines Ausfalls der Klimaanlage im April 1993 für zwei Tage in einem Teil der oberen Räume Temperaturen von über 40 C° und der überwiegende Teil der *Handbook*-Belegschaft nahm sich frei. Die ohnehin schon niedrigen Decken der Räume waren bestückt mit Versorgungsrohren für Wasser, Lüftung, Klimaanlage, Telefon und Elektrizität, so daß sie einem auf den Kopf zu drücken schienen. Ich hatte immer das Gefühl, mich auf einem Schiff zu befinden, welches sich allerdings nicht bewegte, weder vorwärts noch rückwärts, weder auf noch ab. Die Möbel stammten anscheinend aus der Anfangszeit des Projektes und im gesamten *Handbook*-Bereich waren Telefone verteilt, die an Modelle aus den Fünfzigern erinnerten.

Ein Teil der Mitarbeiter verfügte über einen Computer und setzte diesen in der Arbeit ein; andere bevorzugten weiterhin die Arbeit mit Karteikarten und manuell erstellten Notizen. Und unter diesen Bedingungen mit nur neun festen Mitarbeitern sollte das auf der ganzen Welt verbreitete Handbook bearbeitet werden, noch dazu an einem so renommierten Institut? Ich konnte es zunächst kaum glauben, wunderte mich nun jedoch nicht mehr so sehr darüber, daß die Herausgabe nur schleppend vorankam. Daß es noch andere Gründe gab, erfuhr ich im weiteren Verlauf meines

---

<sup>5</sup> Was einige Jahre später auch fast passiert wäre, wie Dr. Thomas mir in einem Gespräch 1997 mitteilte. Eines Tages standen Handwerker im Büro und wollten Wände einreißen, da auf ihrem Jahre zuvor erstellten Plan das Handbook-Office gar nicht mehr existierte.

Aufenthaltes aus vielen Beobachtungen und Gesprächen, welche, eingebunden in eine theoretische Reflexion, die Grundlage der vorliegenden organisationsethnologischen Studie bilden.

Gamst und Helmers (1991) haben die Geschichte der vor allem in den USA seit den dreißiger Jahren existierenden "Industrie- und Organisationsethnologie" in einem Artikel zusammengefaßt. Darunter verstehen sie

"denjenigen Bereich der Ethnologie [...], der sich mit modernen Organisationen privater und öffentlicher Natur beschäftigt" (Gamst und Helmers 1991: 27)

und dabei einen spezifisch "ethnologischen Blick" (Novak 1994: 25) anlegt. Was dies im einzelnen heißt, wird im weiteren Lauf der Studie gezeigt.

Die hier vorgelegte Monographie ist sowohl eine Beschreibung als auch eine Analyse der Situation des Handbooks als Publikation und der seines Redaktionsbüros mit den in ihm tätigen Redakteuren. Sie beinhaltet eine Beschreibung der Entstehung eines enzyklopädischen Werkes: seinen Ursprung und die einzelnen Arbeitsschritte mit den dazugehörigen Problemfeldern; und eine hiermit engverknüpfte Beschreibung und Analyse der Kultur des *Handbook*-Büros.

"Neues, Fremdes, Unvorhergesehenes inkorporiert sich die Wissenschaft zunächst mittels der *Beschreibung*. Diese ist gleichsam die wissenschaftliche 'Urproduktion'; alles übrige ist dann Weiterverarbeitung und Transformierung ihrer Produkte."

schrrieb Stagl (1985a: 107). Etwas Fremdes oder Neues wird mittels des Bekannten in eine andere "Traditionsgemeinschaft" eingebracht, z.B. in die der Wissenschaft. In der Beschreibung werden "allgemeine Begriffe", die sich in einer Lebenswelt gebildet haben, auf etwas "Besonderes" einer anderen Lebenswelt angewandt, um das "Unvertraute" nachvollziehbar zu machen. Dabei geht der Beschreibende bereits von einem Gesamtzusammenhang aus, in den das beschriebene Teil eingebettet ist, der den Adressaten der Beschreibung aber nicht immer bekannt ist; des weiteren wählt er unter dem Einfluß dieses Gesamtzusammenhanges aus der tatsächlich vorhandenen Wirklichkeit Segmente aus, die sich in den von ihm gesehenen Gesamtzusammenhang einfügen:

"Was also in einer Beschreibung zur Darstellung kommt, ist ein hochkomplexes, aus objektiven, subjektiven und sozio-kulturellen Faktoren integriertes *Modell* eines Wirklichkeitsausschnittes, dessen Integration die persönliche Leistung des Beschreibenden ist. Seine ureigentliche Leistung besteht in der *Erfassung von Zusammenhängen* innerhalb der unendlichen Mannigfaltigkeit des Wirklichen. Zusammenhänge müssen erst einmal *erkannt* sein, bevor sie weiter exploriert, mehr oder minder vollständig beschrieben und schließlich vielleicht sogar bewiesen werden können." (Stagl 1985a: 110).

Die Darstellung solcher von mir erkannten Zusammenhänge findet sich im weiteren Verlauf dieser organisationsethnologischen Studie. Die Redaktion des Handbooks zeichnete sich nicht nur dadurch aus, daß sie aus einer Kultur bestand, son-

dem ein "Treffpunkt von Kulturen" war, gesellschaftlicher Teilkulturen genauer gesagt: die Kulturen der drei Berufsfelder *Wissenschaft, bürokratische Verwaltung* (als nicht negativ gemeinte "rationale Form" der Verwaltung) und *Ökonomie*, bezogen auf die zu diesen Berufen gehörenden Branchen *Ethnologie, bürokratische Verwaltung im Öffentlichen Dienst* und *Enzyklopädiepublikation*. Ziel dieser Arbeit ist es, neben den bereits erwähnten Beschreibungen, diese unterschiedlichen Subkulturen innerhalb der *Handbook*-Redaktion auszumachen und sie zueinander in Beziehung zu setzen.

In einem Sammelband, der den Stand der Unternehmenskulturforschung Anfang der neunziger Jahre aus den unterschiedlichen Perspektiven der Ökonomie, Psychologie und Ethnologie betrachtet (Dierkes, Rosenstiel & Steger 1993), stellen die drei Autoren Antal, Dierkes und Helmer in ihrem zusammenfassenden Ausblick fest:

"Eine wesentliche Schwäche in der bisherigen Organisationskulturtheorie liegt darin, daß immer noch nicht erfaßbar ist, wie die unterschiedlichen Kulturkreise [nationale, regionale, berufliche, die von Branchen], in denen Menschen innerhalb einer Organisation leben und arbeiten, zusammenwirken ... Wie sich diese individuell erlebten kulturellen Kontexte in der Herausbildung von Werten, Verhaltensweisen und Zielvorstellungen gegenseitig beeinflussen, und welche Konsequenzen diese Mehrfachbelegungen für Organisationen haben, bleibt weitgehend unerforscht." (Antal, Dierkes und Helmer 1993: 207).

Diese Abhandlung ist, so hoffe ich, auch ein Beitrag zur Erhellung dieser Zusammenhänge und somit ein weiteres Puzzlestück in der allgemeinen Organisations- und Unternehmenskulturforschung.

Ich nehme in dieser Studie einen von Edgar Schein, einem Organisationswissenschaftler der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology, vertretenen Ansatz auf, der Organisationskulturen anhand von *Artefakten, Werten* und *Grundprämissen/-werten* analysiert. Dieser Ansatz wird im anschließenden Teil 2, nach Klärung einiger Grundbegriffe, vorgestellt und diskutiert. Scheins Theorie wende ich jedoch nicht nur zur Erläuterung der Kultur der Organisation "*Handbook*-Redaktion" als Ganzes an, sondern auch auf die in dieser anzutreffenden Teilkulturen. Während Schein sich auf die Darstellung einheitlicher Unternehmenskulturen konzentrierte, wird die Anwendung seines Ansatzes hier auf Hervorhebung von Unterschieden innerhalb einer Gesamtkultur erweitert. Genauere Angaben hierzu finden sich im Kapitel "Theoretischer Ansatz dieser Arbeit" in Teil 2. Unter der Überschrift "Feldforschungsmethodik", ebenfalls in Teil 2, werden die näheren Umstände der Datenerhebung beschrieben.

Teil 3, "Das Handbook-Office", ist das Kernstück der Arbeit und besteht aus einer detaillierten Beschreibung des "Handbook of ..." und seiner Redaktion. Die hier anzutreffenden und damit "Relevanten Berufs- und Branchenkulturen" werden in Teil 4, zunächst losgelöst vom *Handbook*, hervorgehoben. In der "Analyse der festgehaltenen Beobachtungen" (Teil 5) wird in einem ersten Schritt die Verteilung die-

ser Teilkulturen innerhalb des *Handbook*-Büros untersucht und in einem zweiten, wie diese Teilkulturen als Umwelten des Redaktionsbüros auf dieses einwirken.

Die besondere Herausforderung in der Abfassung dieser Arbeit bestand, neben der "Ethnographie" des Büros, darin, die unterschiedlichen Berufs- und Branchenkulturen jeweils als Einzelkultur zu erfassen, sie als Teilkultur innerhalb der Redaktion zu lokalisieren, ihren Einfluß von außen auf die Situation vor Ort auszumachen und sie jeweils in Beziehung zueinander zu setzen. Zur Hilfe kam mir dabei, daß ich in jede dieser drei Kulturen zu einem gewissen Grad enkulturiert wurde. Wirtschaftliches Denken ist mir aufgrund meiner Ausbildung zum Großhandelskaufmann nicht unbekannt; wobei sich meine Branchenkenntnisse der Enzyklopädieproduktion überwiegend auf die Erfahrungen im *Handbook*-Büro stützen, ergänzt durch Kontakte zum Brockhaus-Verlag in Mannheim. Meine wissenschaftliche Ausbildung erfolgte im Fach Ethnologie und, während eines einjährigen Studienaufenthaltes an der University of Oregon, in der amerikanischen *anthropology*. Nach Abschluß meines Studiums mit dem Magister Artium arbeitete ich für insgesamt etwas mehr als zwei Jahre in einer bundesdeutschen Behörde, für 14 Monate vor und 11 Monate nach meinem Aufenthalt im *Handbook*-Office; ich hatte auf diese Weise exzellente Vergleichsmöglichkeiten, die auch über Ländergrenzen hinweg anwendbar waren.

Die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Literatur unterteilt sich in solche, die der theoretischen Fundierung dient, solche, die sich mit Organisationskultur im weitesten Sinne befaßt, solche, die sich mit den vorgestellten Berufs- und Branchenkulturen beschäftigt und in solche, die das "Handbook of ..." zum Thema hat. Beurteilungen der unterschiedlichen Quellen finden sich jeweils im Zusammenhang mit ihrer Nutzung.

"Und der Beschreibende muß seine Gesamtansicht ja nicht nur *haben*, er muß sie auch *vermitteln*, was mehr oder weniger gut gelingen kann." (Stagl 1985a: 110).

Dies zu beurteilen bleibt dem Leser überlassen.

## 2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Vor meiner Beschreibung und Analyse der Situation des *Handbook*-Büros ist es notwendig, einige zentrale Begriffe dieser Arbeit zu klären. Nachfolgend werden daher zunächst *Organisation* und *Kultur* einzeln und dann in der Kombination miteinander betrachtet. Im vorletzten Kapitel dieses zweiten Teils der Studie wird der in ihr angelegte Forschungsansatz konkretisiert und im letzten die Umstände der Datenerhebung erörtert.

### 2.1. *Organisation*

Inwiefern handelt es sich beim *Handbook*-Redaktionsbüro um eine Organisation? Da die vorliegende Untersuchung als eine organisationsethnologische Arbeit gedacht ist, gilt es zunächst diese Frage zu klären.

Das Gebiet der Organisations- und Unternehmens(kultur)forschung (ein Unternehmen ist eine Organisationsform, die auf wirtschaftlichem Wege Gewinn zu erwirtschaften versucht) wird von Wissenschaftlern aus unterschiedlichen Disziplinen bearbeitet, unter anderem aus den Wirtschaftswissenschaften, aus der Soziologie, der Psychologie und der Ethnologie, um nur einige Fachbereiche zu nennen.

Organisationen werden unter anderem verglichen nach ihrem Aufbau, nach den in ihnen stattfindenden Prozessen oder nach ihrer Effizienz und Effektivität (Scholl 1993). Dabei treten die unterschiedlichsten Auffassungen darüber zu Tage, was unter *Organisation* zu verstehen sei. Gareth Morgan (1986), und vor ihm Linda Smircich (1983) haben die in der Literatur am häufigsten auftretenden Metaphern, mit denen *Organisation* belegt wurde, zusammengetragen und ausführlich analysiert. Ein Ansatz setzt eine Organisation mit einer Maschine gleich, deren Teile (Mitglieder) reibungslos zu funktionieren haben (s.u.); Systemtheoretiker vergleichen Organisationen mit Organismen und offenen Systemen, "die im ständigen Austausch mit ihrer Umwelt stehen und dabei trotz ständiger Umweltveränderungen ihre Eigenart bewahren" (Scholl 1993: 414). In einem Teil der soziologisch orientierten Literatur wird eine Organisation als ein Schauplatz von Kämpfen um Macht und Einfluß gesehen<sup>6</sup> (Küpper & Ortmann 1988), woanders finden sich Ansichten von Organisation

---

<sup>6</sup> "In Organisationen tobt das Leben. Weit von jenen anämischen Gebilden entfernt, die in der alt-hergebrachten Forschung unter dem Namen 'Organisationsstruktur' ihr schattenhaftes Dasein fristen und von oben bis unten vermessen werden, sind sie in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mausehelei und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten. Der Leim, der sie zusammenhält, besteht aus partiellen Interessenkonvergenzen, Bündnissen und Koalitionen, aus side payments und Beiseitegeschafftem, aus Kollaboration und auch aus Résistance, vor allem aber: aus machtvoll ausgeübtem Druck und struktureller Gewalt; denn wer wollte glauben, daß dieses unordentliche Gemenge anders zusammen- und im Tritt gehalten werden könnte?"

Die Machiavelli der Organisation sind umringt von Bremsern und Treibern, change agents und Agenten des ewig Gestrigen, Märtyrern und Parasiten, grauen Eminenzen, leidenschaftlichen Spielern und gewieften Taktikern: Mikropolitiker allesamt" (Küpper & Ortmann 1988, Vorwort: 7).



als Spiel (Neuberger 1988). Wieder andere Wissenschaftler setzen Organisationen mit Kulturen gleich und betrachten sie als "Miniaturgesellschaften".

Der Begriff *Organisation* enthält einen dynamischen und einen statischen Aspekt. Einerseits ist Organisation die "**planmäßige Gestaltung** (einer Handlung, eines Prozesses, eines Sach- oder Naturbereiches)", andererseits ein "**arbeitsteiliger Zusammenschluß** von Menschen zur Vertretung gemeinsamer Interessen und zur Erreichung gemeinsamer Ziele." Mit dem Begriff *Organisation* wird "einerseits die Gesamtheit der **Vorgänge des ordnenden Gestaltens**, andererseits das **Ergebnis** dieser Vorgänge selbst" belegt (Brockhaus Enzyklopädie Bd.16, 1991: 252).

Im soziologischen Sinne zählen zu Organisationen "alle Institutionen, Gruppen und sozialen Gebilde, die bewußt auf ein Ziel hinarbeiten, dabei arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben" (Brockhaus Enzyklopädie, Bd. 16, 1991: 252). Unter den Mitgliedern entwickeln sich, bzw. diese geben sich, formelle und informelle Regeln, die durch Normen und Sanktionen das Handeln und die gegenseitige Kommunikation steuern. Die Mitgliedschaft beruht auf "(schriftliche[n] oder mündliche[n]) vertragliche[n] Regelungen", was Organisationen von Familien oder Staaten unterscheidet (Scholl 1993: 409).

Menschen organisieren sich dann zu größeren Einheiten, wenn diese "danach streben, größere Ziele zu erreichen und Aufgaben, die die Möglichkeiten des einzelnen oder der Gruppe übersteigen, bewerkstelligen wollen". Dazu geben Sie einen Teil ihrer Handlungsfreiheit auf, die sie den gemeinsamen Zielen der Organisationsmitglieder unterordnen (Weinert 1987: 37). Diese gemeinsame "Disposition" enthält immer Fragen der Herrschaft und Machtverteilung sowie Fragen der Verteilung von Aufgaben, Ressourcen und Erträgen (Scholl 1993: 410/11).

Organisationen können z.B. in Form von juristischen Rechtspersonlichkeiten als "korporative Akteure" auftreten, obwohl sie von Individuen getragen werden. Individuen unterscheiden sehr wohl zwischen einem persönlichen Handeln, dem Handeln als Mitglied einer informellen Gruppe und dem Handeln als Vertreter einer Organisation in einer bestimmten Funktion, welches auch von anderen Organisationsmitgliedern ausgeführt werden könnte (Scholl 1993: 409-410).

Weinert (1987<sup>2</sup>) unterscheidet zwischen "sozialer Organisation" und "formaler Organisation": **Soziale Organisation** "bezieht sich auf die Art und Weise, wie menschliches Verhalten im sozialen Bereich organisiert wird", d.h. welche regelmäßigen Handlungsabläufe sich im menschlichen Zusammenleben bilden. Diese entstehen in einem "*Netzwerk von sozialen Beziehungen*", deren Mitglieder direkte Kontakte miteinander haben, so daß sich eine **Gruppe** bilden kann.

Unter Gruppe versteht Weinert eine zahlenmäßig kleinere Einheit von Individuen, "die miteinander in Interaktion stehen (über eine gewisse Zeitspanne hin), sich in psychologischer Hinsicht einander bewußt und gewahr sind, sich als Gruppe verstehen und wahrnehmen, sich in Verhalten und Arbeitsleistung wechselseitig beeinflussen". Bildet sich desweiteren ein System "*gemeinsamer Anschauungen*,

*Meinungen und Orientierungen*", entwickelt sich eine "soziale Organisation" (Weinert 1987: 41).

**Formale Organisationen** entstehen nicht von selbst aus dem menschlichen Zusammenleben heraus, sondern

werden mit "vordeterminierte[n] Zwecken" "intentions- und planmäßig geschaffen und gegründet..., um entsprechende Ziele zu erreichen... Die Ziele, die es hier zu erreichen gilt, die Regeln, an die sich die Mitglieder zu halten haben, und die starre Struktur, die die Beziehung zwischen Mitgliedern der formalen Organisation definiert, werden bewußt und planmäßig von vornherein entwickelt, aufgestellt und festgelegt, um Interaktionen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder zu regeln, zu lenken und auf bestimmte Endziele hin auszurichten." (Weinert 1987: 42).

Da sich nicht alle Handlungsabläufe und Verhaltensweisen bis ins Detail regeln und vorgeben lassen, kommt es "innerhalb jeder formalen Organisation" zur Bildung von **informalen Organisationen**

"in Form von sich konstituierenden Gruppen ... Diese Gruppen wiederum entwickeln zwischen ihren Mitgliedern eigene, gruppenspezifisch bedeutsame, soziale Beziehungen; sie entwickeln ihre eigenen Normen, Werte und Praktiken",

welche einerseits in Konflikt mit denen der formalen Organisation stehen können, andererseits eine notwendige Ergänzung und Fortsetzung der formalen Organisation sind und sich an dieser orientieren (Weinert 1987: 43)<sup>7</sup>.

Heckscher (1994) hat einige Kennzeichen der, wie es bei ihm heißt, informellen Gruppenbildung festgehalten:

- sie bestehen aus persönlichen Beziehungen,
- funktionieren nur in relativ homogenen Gruppen, in denen sich die Mitglieder gegenseitig vertrauen
- bestehen aus einer Serie von "one-to-one"-Beziehungen, da eine offizielle durch die Leitung einer Organisation vielleicht als Bedrohung empfundene Gruppenbildung außerhalb der Hierarchie nicht stattfindet.

Die Bildung erfolgt aufgrund einer eher vagen Zuordnung in Kategorien aufgrund von Zugehörigkeitsgefühl und gegenseitiger Sympathie und Verständnis. Es gibt keine explizit als solche gekennzeichnete gemeinsame Gruppenaktion, schon gar nicht über Hierarchiegrenzen hinweg, obwohl es zu einer gemeinsamen Handlungsweise aus einer gemeinsamen Haltung heraus kommen kann, z.B. der Ablehnung einer neuen Technik, wie es in der *Handbook*-Redaktion der Fall war.

---

<sup>7</sup> Lutz Marz führt in seinem 1991 in der Zeitschrift für Ethnologie erschienenen Beitrag aus, daß in seinen Augen genau diese Diskrepanz zum Zusammenbruch der sozialistischen Planwirtschaften führte, die nicht mehr nach formellen Regeln funktionierte, sondern nur noch durch ein Geflecht von "Beziehungsarbeiten" aufrecht erhalten wurde.

Informelle Gruppen sind für Führungskräfte schwer zu kontrollieren, da es sie offiziell nicht gibt. Konflikte zwischen ihnen sind problematisch, da man die formal nicht existierenden Gruppen nicht an einen Tisch setzen und über Konflikte verhandeln kann:

"When conflict among different groupings does emerge, ... there are few mechanisms for resolving the dispute. Because the groupings themselves are unacknowledged by the formal organization, there is no way to discuss differences. The conflict remains a matter of water-cooler conversation rather than open dialogue, and is dealt with through backroom maneuvering and horse-trading." (Heckscher 1994: 22).

Auch hiervon war die *Handbook*-Redaktion betroffen, wie unten erläutert werden wird.

Nach Ansicht von Weinert spielt die Größe der Gesamt-Organisation bei der Bildung informaler Organisationen eine Rolle:

"Sobald [oder solange] beispielsweise die Gesamtgruppe aller Organisationsmitglieder noch so klein ist, daß alle Mitglieder miteinander tagtäglich in direktem, persönlichem und sozialem Kontakt stehen, und soweit eine Koordination ihrer Aktivitäten durch formale Arbeitsteilung oder klare Autoritätsstruktur nicht notwendig ist, wird sich auch kaum eine informale Organisation bilden." (Weinert 1987: 43).

Wie das Beispiel *Handbook* jedoch zeigt, kann es auch innerhalb solcher Kleinorganisationen zur Bildung von "informellen Gruppen" kommen, da hier eine formale Arbeitsteilung mit formaler Autoritätsstruktur bestand.

Weinert ist der Ansicht, daß Organisationen, einmal gegründet, ein Eigenleben entwickeln und unabhängig werden von "denjenigen, die sie gegründet haben, aber auch in gewisser Weise von denjenigen, die als Mitglieder in ihr arbeiten" (Weinert 1987: 37); er sieht Organisationen, einmal in die Welt gesetzt, als etwas von Menschen Unabhängiges. Aus der Notwendigkeit heraus, Handlungsabläufe zu ordnen und zu koordinieren, also zu organisieren, entsteht, durch Menschenhand, ein soziales Gebilde mit Eigenleben.

Einerseits stimmt dies, andererseits jedoch nicht, wie später an der Diskussion des Begriffes Kultur zu zeigen sein wird. Eine Organisation mag unabhängig vom einzelnen Individuum existieren, welches in einer spezifischen Rolle eine spezifische Aufgabe erfüllt und somit (aus funktionalistischer Sicht) "ersetzt" werden kann; nichtsdestotrotz kann eine Organisation nicht ohne seine Kulturträger, der sie bildenden und den in ihr tätigen Menschen, existieren.

Erfüllt das *Handbook*(-Redaktionsbüro) die Kriterien einer Organisation?

In ihm waren und wurden Arbeitsabläufe arbeitsteilig auf unterschiedliche Personen verteilt, die alle dauerhaft an dem gemeinsamen Ziel arbeiteten, eine Enzyklopädie zu veröffentlichen. Zwischen den Mitgliedern hatten sich Regeln gebildet, die durch Normen und Sanktionen das Handeln und die gegenseitige Kommunika-

tion steuerten, auch wenn sich informelle Gruppen gebildet hatten. Die Mitgliedschaft beruhte auf "(schriftliche[n] oder mündliche[n]) vertragliche[n] Regelungen", nämlich einem Arbeitsvertrag. Und es hatte sich, bei allen Unterschieden, ein System "*gemeinsamer Anschauungen, Meinungen und Orientierungen*" gebildet. Die formale Organisation mit ihren Stellen und ihrer Aufgabenverteilung wurde bewußt mit dem Ziel geschaffen, die Enzyklopädie herauszubringen, auch wenn sich im Laufe der Zeit Änderungen ergaben. Zunächst allein aus diesen Gründen war das *Handbook*-Büro für mich eine (Klein-)Organisation, die von einer Gruppe von Individuen gebildet wurde, die miteinander in persönlichem Kontakt standen.

## 2.2. Kultur

Was ist **Kultur**? Die Verwendung dieses Begriffes hat im Lauf der letzten hundert Jahre eine explosionsartige Erweiterung erfahren, so daß kaum eine allgemein akzeptierte Definition des Kulturbegriffs möglich zu sein scheint. In den Geschichtswissenschaften erkennt selbst Wehler (1996), der die "analytische Zerlegung [von gesellschaftlichen Problemen] in [einzelne] Dimensionen" bevorzugt, den "schlecht-hin alles durchtränkenden Charakter von Kultur in dem heute diskutierten Sinne" und die "Omnipräsenz kultureller Prägungen und Mächte" an, und damit auch deren notwendig gewordene Einbeziehung in die wissenschaftliche Analyse gesellschaftlicher Phänomene. Kultur wird am Ende des 20. Jahrhunderts sogar zu einem explizit genannten Begriff, in dessen Namen Kriege geführt und Menschen vertrieben werden (Schütz 1995: 35/36). Daher geht es zunächst um eine Eingrenzung des Kulturbegriffs.

Allen Definitionen von Kultur liegt die Vorstellung zu Grunde, daß es sich dabei um etwas von den Angehörigen gebildetes und/oder übernommenes (nicht biologisch bedingtes) Gemeinsames handelt, daß einem (in diesem Zusammenhang aus Menschen bestehenden) Kollektiv eigen ist und es von anderen unterscheidet (unter anderem Hansen 1995: 31; Keesing 1981: 72; Schein 1991a: 247 und 1995: 21; Triandis 1996: 408).

Ansonsten gehen die Vorstellungen über *Kultur* weit auseinander. Viele Ethnologen haben sich mit dem Kulturbegriff auseinandergesetzt; einerseits in Bezug auf ihr eigenes Verständnis dieses für die ethnologische Forschung zentralen Begriffes, andererseits über den Wandel der Art und des Inhalts des Begriffes *Kultur* im Laufe der Forschungsgeschichte. Dazu gehören Kroeber und Kluckhohn (1952), Harris (1968), Keesing (1974) und im deutschsprachigen Raum Renner (1983).

Der Kulturbegriff hat im deutschen Sprachgebrauch im Laufe einer zweihundertjährigen Geschichte eine eigene Begrifflichkeit entwickelt, auch wenn inzwischen eine Annäherung an englische und/oder französische Bedeutungen erfolgt ist. Während dort der Begriff 'Kultur' in Abgrenzung zur Natur sehr weit gefaßt und vielfach ähnlich wie, z.T. synonym mit, *Zivilisation* als 'Summe der menschlichen Errungen-

schaften' z.B. in technischer, sozialer und geistiger Hinsicht (Huntington 1993; Schwendter 1981; Tylor 1871 [in Renner 1983: 183]; Wax 1993) gebraucht wird, schwingt im Deutschen (immer noch) der Gegensatz zwischen Kultur als dem geistig Erhabenen und dem Bereich der Bildung (Kultiviertheit) zugehörend (Hansen 1995; Schnädelbach 1988; s. a. Schlesier 1996), und Zivilisation als dem rational-technischen Alltäglichen mit.

"Im Deutschen erfahren Vokabeln unterschiedlichster Sinnbereiche in Zusammensetzung mit dem Wort 'Kultur' durchweg eine nachdrückliche Aufwertung: '-denkmal', '-geschichte ... erhalten durch das Präfix 'Kultur' den Anstrich des Erhabenen, durch geistige Weihen von der Norm positiv Abgehobenen. Selbst der banale 'Beutel' wird unversehens zum Kulturträger, wenn er sich sprachlich mit diesem verbindet ... 'Kultur'... ist omnipräsent in unserer Sprache und in unserem Bewußtsein; sie spezifiziert und veredelt alles, was sie erfaßt und womit sie sich verbindet. Wo sie fehlt, herrscht 'Unkultur', ihre Verächter und Kritiker setzen sich dem Vorwurf des 'Kulturbanausentums' aus." (Schütz 1995: 36/37)

Zivilisation ist hingegen oft negativ belegt, ausgehend von einer technischen, äußerlichen, materialistischen Zuschreibung: -müdigkeit, -folgen, -gesellschaft, -kritik, -krankheit. Dies mag einer der Gründe sein, warum der Begriff Kultur in Verbindung mit Unternehmen an Attraktivität gewann.

Zwischen diesen Polen steht ein Kulturbegriff, der auf die spezifische Lebensweise einzelner Menschengruppen bezogen wird. Kultur entsteht aus der Bewältigung von Aufgaben, von Herausforderungen, die sich einer Gruppe als Gemeinschaft stellen. Dies erfordert Kommunikation, so daß eine Gruppe ein gemeinsames Symbol- und Zeichensystem benötigt, um sich überhaupt verständigen zu können.

In Anlehnung an Hansens (1995: 37) Definition besteht für mich ein Zeichen im weitesten Sinne aus einem (willkürlich gewählten) Bedeutungsträger (z.B. einem roten Blechschild mit der Aufschrift STOP oder einem Händeklatschen) und einer oder mehrerer dazu gehörenden Bedeutung(en) (im ersten Fall 'Anhalten', im zweiten vielleicht Beifall, auf sich aufmerksam machen, oder ein Ausdruck für "Ich freue mich"), d.h. einem Signal und einer Nachricht, die ich damit ausdrücken will; die Bedeutung muß, wenn ich erfolgreich kommunizieren will, dem Empfänger der Nachricht ausreichend bekannt sein; es besteht eine Verabredungs- oder Benutzergemeinschaft, wobei es unterschiedlich genau festgelegte Bedeutungen geben kann.

Der Begriff Symbol ist mit einer Vielzahl von Bedeutungen belegt und wird häufig als Synonym von Zeichen eingesetzt:

"Die moderne Symboltheorie unterscheidet ... einfache Anzeichen, Klischees und Signale von vieldeutigen Komplexen, über deren Verständnis kaum noch Einigkeit erzielt werden kann. Trotzdem werden alle diese Formen - von der roten Ampel bis zu Jesus Christus - weiterhin in einem allgemeinen Symbolbegriff zusammengeworfen." (Hauschild 1987a: 215).

Für Hatch (1993), die sich ausführlich mit Edgar Scheins Ansatz von Organisationskultur auseinandergesetzt hat (s. S. 35), ist ein Symbol zunächst

"anything that represents a conscious or an unconscious association with some wider, usually more abstract, concept of meaning" (Hatch 1993: 669).

Weiter unterscheidet sie die *objektive Form* von der "*literal meaning*" und diese wiederum von der "*surplus meaning*", die ein Bedeutungsträger haben, bzw. annehmen kann:

"Borrowing Barthes' (1972) example, a bouquet of roses is given, not only as a bundle of flowers, but also as an expression of appreciation. The **objective form** of the symbol (the flowers) has **literal meaning** associated with aspects such as its smell, color, texture, and arrangement [die Rose wurde gewählt, weil sie gut riecht, eine schöne Farbe hat etc.]. Beyond this objective form and its literal meaning lie, for example, subjective and figurative associations that add to the bouquet's meaning. These may include past gift-giving experiences, a person's history with and appreciation for roses, the significance friends attach to roses, and perhaps lines of verse or scenes remembered from a play. ... Ricoeur (1976) ... called the difference *the surplus of meaning*." (Hatch 1993: 670).

Innerhalb einer Kultur, so Hatch in Anlehnung an Scheins (1985) Terminologie, sei ein *Artefakt* eine objektive Form mit einer *literal meaning*, zum *Symbol* wird es erst mit einer *surplus meaning*, die ihm zu einem bestimmten Zeitpunkt (und vielleicht für einen begrenzten Zeitraum) in einem Prozeß des Erkennens und Zuschreibens durch Kulturangehörige gegeben wird:

"The important point ... is that not all artifacts are given equal treatment within the symbolic field. The **prospective symbolization process** implies that some artifacts will acquire more significant associations across more organizational members than will other artifacts in a given moment and at a particular place. ... The artifacts themselves remain as a field of **potential symbolic material**, but, on a moment-to-moment basis, only certain parts of the field are illuminated by the retrospective symbolization process." (Hatch 1993: 671).

Sie verdeutlicht dies am Beispiel eines Schreibtisches. Zunächst ist dieser nur ein Möbelstück mit einer ebenen Fläche, an dem sich arbeiten läßt, auf dem Papier abgelegt werden kann oder, so Hatch, an dem man sich das Knie stößt. Im Vergleich mit anderen Schreibtischen kann dieser zu einem Symbol werden, wenn z.B. registriert wird, daß die Kollegen neuere (oder ältere) Schreibtische haben, daß die der Vorgesetzten 'edler' oder 'größer' sind usw. Hatch bezieht sich hiermit rein auf die Innenansicht. Für einen Außenstehenden können Artefakte, die nicht die Symbolkraft im hier zitierten Sinn besitzen, sehr wohl zu einem Symbol werden und umgekehrt.

*Als (Noch-)Nichtmitglied sehe ich z.B. den vertockneten Gummibaum und die wackeligen Möbel aus den fünfziger Jahren im Eingangsbereich einer Firma als Symbol für eine geringe Innovationsbereitschaft, für Geiz oder gar für fehlende Liquidität, während sie den Betriebsangehörigen als Möbelstücke für Besucher gelten, die schon immer da standen. Umgekehrt haben z.B. bestimmte Sitzplätze in der Kantine für Angehörige eine Symbolkraft, die einem Außenstehenden nicht bekannt sein können. Woher soll ich als Neuling wissen, daß der Tisch*

*neben dem Fenster und hinter dem Blumenkasten, der sich vom äußeren her nicht im geringsten von den anderen Tischen (und Stühlen) unterscheidet, der Platz der Abteilungsleiter ist, an dem das 'Fußvolk' nichts zu suchen hat?*

Dies macht die Unterscheidung zwischen Artefakten und Symbolen, wie sie Hatch beschrieben hat, schwer, ja manchmal fast unmöglich, da der symbolische Wert auch zeitlichen Schwankungen unterworfen ist und Artefakte ihn mal haben können und mal nicht.

*Für mich war der Druck von Paul Klee im neuen Zimmer der Ex-Kollegen einer Firma, in der ich früher während der Semesterferien gearbeitet hatte, ein Symbol für die vielleicht plötzlich entstandene Wertschätzung von Kunst durch die Gruppe, bis mir eine der früheren Kolleginnen auf meine dies hervorhebende Bemerkung antwortete, daß sie das Bild im Kaufhaus gekauft hätte, weil die Farbe des Rahmens so schön zu den Gardinen passen würde.*

Hatte das Bild nun lediglich eine *literal meaning*, weil die Rahmenfarbe so schön paßte, oder eine *surplus meaning*? Für meine Ex-Kollegin (und die anderen Mitglieder ihrer Gruppe) stand in ihrer *Innenperspektive* die *literal meaning* im Vordergrund, für mich als nun Außenstehenden hatte das Bild eine *surplus meaning*, zugegeben vor der Bemerkung der Kollegin eine andere als hinterher, die weiterhin allein meine eigene war und damit zunächst keinen kulturellen Kommunikationswert besaß.

Victor Turner hat die unterschiedliche(n) Bedeutung(en) von Symbolen und verschiedene Interpretationsebenen im ersten Kapitel seines Buches "The Forest of Symbols" (1967) ausführlich behandelt. Symbole können seiner Meinung nach nur unter Berücksichtigung des gesamten Umfeldes eine Deutung erfahren, die über die der internen Interpretation der Anwender hinausgeht und deren Innenperspektive als Ausgangspunkt für eine weitergehende Interpretation aus der Außenperspektive, die nicht notwendigerweise der Innensicht entsprechen muß, nutzt. Er verdeutlicht dies am Beispiel des "Milchbaumes" (*Diplorrhynchus condylocarpon*), der bei Verletzung einen weißen Latex absondert und für die Ndembu in südöstlichen Afrika eine besondere Rolle in Ritualen spielte. Für sie stand der Baum für eine labende Brust und für die Einheit der Ndembu, während Turner ihn und das dazugehörige Ritual gleichzeitig als Symbol für Gegensätzlichkeit, z.B. zwischen den Geschlechtern, deutete.

Die symbolische Bedeutung ist zu unterscheiden vom Träger der Bedeutung; denn bei einem Symbol oder Zeichen steht der Bedeutungsträger nicht für sich selbst, sondern für etwas anderes. Grundsätzlich kann alles zu einem Zeichen oder Symbol werden (die Funktion eines Symbols übernehmen):

"Anything by definition can be a symbol, i.e. a vehicle for cultural meaning" (Ortner 1973: 1339).

Nicht jeder mögliche Bedeutungsträger besitzt aber eine weitergehende Bedeutung; er kann eine solche erlangen und auch wieder verlieren, je nach Festgelegtheit und Verbreitung der Bedeutung. Und die Bedeutung kann für verschiedene Personen un-

terschiedlich sein, wie der Dresdner Schriftsteller Thomas Rosenlöcher in seiner Kurzgeschichte "Das Leuchtbild der Banane" beschreibt:

"Doch das war der Unterschied zwischen ihm [dem Onkel Heinz aus dem Westen, der jährlich ein großes Paket mit Westwaren nach Dresden brachte] und uns: daß er Bananen meinte, wenn er mit Bananen kam. Wogegen wir das Leuchtbild eines anderen Lebens dankend entgegennahmen. So wie ich auch keinen Kaugummi kaute, sondern mit meinen Zähnen das Reich der Freiheit traktierte." (Rosenlöcher 1997: 30).

Kultur als ein Symbol- und Zeichensystem zu betrachten meint, daß es sich um ein gedankliches Gebäude, ein System gemeinsamer Ideen handelt. Wenn ich nachfolgend von Kultur als einem Symbol- und Zeichensystem spreche, verstehe ich darunter ein gemeinsames Deutungssystem, welches der spezifischen Lebensweise einer Menschengruppe zugrunde liegt, sie aber auch reflektiert. Es dient als Grundlage einer erfolgreichen Kommunikation, welche ein gemeinsames Verständnis von Zeichen und Symbolen voraussetzt. Ulla Johansen (1992) zeigt dieses Verständnis am Beispiel des Stuhles und ihrer bedingten Zustimmung zur Kulturdefinition von Swartz und Jordan (1976: 53)<sup>8</sup>. Diese hatten geschrieben:

"»Culture« does not refer to behavior or to such products of behavior as tools, art, and other artifacts. Culture is made up of shared, prescriptive understandings that reside in people's minds'." (nach Johansen 1992: 1).

"Es ist dem auch nicht grundsätzlich zu widersprechen, daß sich ... Kultur nur im Sinn der Leute (people's minds) befindet, ein Stuhl also für jemanden kein Stuhl ist, wenn er nicht weiß, was ein Stuhl ist, wozu er ihn gebrauchen soll." (Johansen 1992: 5).

Kultur in diesem Sinne ist Ideengut, "ideational order". Alles Beobachtbare, die "phenomenal order", wie Sprache, "materielle Kultur" und spezifische Handlungsweisen, ist zunächst einmal Manifestation dieser Ideen, und aus den Manifestationen läßt sich die jeweilige Kultur erschließen (Goodenough 1961 [nach Keesing 1981: 68]; Geertz 1973).

Gleichzeitig, in einem ständigen wechselseitigen Prozeß, prägen diese Manifestationen die Kultur, ja bringen sie z.T. erst hervor, worauf z.B. Geertz (1973a: 92/93) mit seinem Verständnis von Kulturmustern als Symbolsystemen und gleichzeitigem "Modell von" und "Modell für" eingeht, wobei im Rahmen dieser Arbeit unter *Modell* nicht ein kleines Vorbild zu verstehen ist, das dann in vorgesehener Originalgröße punktgenau umgesetzt wird (was im Extremfall zu Eugenspiegelleien oder Schwejk-Eskapaden führen würde), sondern eher ein Entwurf, eine entworfene Richtlinie, die flexibel der jeweiligen Situation angepasst umgesetzt wird. Im Gegensatz zum Tier, bei dem genetische Strukturen als *Modell für* dafür sorgen, daß es das fürs Überleben Notwendige macht, benötigt der Mensch eine Vorstellung,

---

<sup>8</sup> Swartz, M.J. u. D.K. Jordan, Anthropology. Perspective on Humanity, New York, 1976



einen Plan, den er sich zuvor als ein Abbild, ein *Modell von*, geschaffen hat, um eine Handlung zu vollziehen.

Geertz benutzt als Beispiel den Dammbau: der Biber braucht (wahrscheinlich) nur die richtige Umgebung und das zum Dammbau notwendige Material, um den Damm zu bauen, da die weitere Vorgehensweise durch das genetische *Modell für* programmiert sei.

"But man, whose genes are silent on the building trades, needs also a conception of what it is to build a dam, a conception he can get only from some symbolic source - a blueprint, a textbook, or a string of speech by someone who already knows how dams are built - or, of course, from manipulating graphic or linguistic elements as to attain for himself a conception of what dams are and how they are built." (Geertz 1973a: 93).

*Modelle von* sind gedankliche Muster/Pläne/Symbolstrukturen von dem in der Welt Vorgefundenen. Wenn ich Stühle vor mir sehe, 'speichere' ich deren Grundzüge, vielleicht auch Einzelheiten, als *Modell von* ab.

"[It] is the manipulation of symbol structures so as to bring them, more or less closely, into parallel with the pre-established nonsymbolic system, as when we grasp how dams work by developing a theory of hydraulics or constructing a flow chart. The theory or chart models physical relationships in such a way – that is by expressing their structure in synoptic form – as to render them apprehensible." (Geertz 1973a: 93).

Will ich selber einen Stuhl bauen, weil das Sitzen auf der Erde zu unbequem wird und ich die Vorteile des Stuhlsitzens erkannt habe, benutze ich das vorhandene *Modell von* als *Modell für*, um mir einen Stuhl herzustellen:

"Here, the theory is a model under whose guidance physical relationships are organized: it is a model *for* 'reality'." (Geertz 1973a: 93).

Kulturmuster werden geformt und formen gleichzeitig die "Wirklichkeit". In welcher Reihenfolge Kulturentwicklung erfolgt, ist Thema vieler Diskussionen. Johansen fragt in Fortsetzung des obigen Zitates:

"Aber ...: Woher lernt er einen Stuhl zu gebrauchen, wenn nicht an den bestehenden Stühlen, welche die Generation vor ihm so geschaffen hat, weil auch sie an bestehenden Stühlen eingeübt hatte, auf diesen zu sitzen statt auf dem Boden?" (Johansen 1992: 5).

Geht man den hier eingeschlagenen Weg konsequent weiter, stößt man irgendwann auf eine Generation/Person, die auf die **Idee** kam, beispielsweise an einen Hocker eine Lehne zu befestigen, um so den ersten Stuhl zu produzieren. Davor kam irgendjemand auf die Idee, statt eines massiven Holzklotzes ein Brett mit Beinen, einen Hocker also, zu entwickeln, um darauf zu sitzen. Woher die jeweilige Anregung kam, spielt letztendlich keine Rolle, da sie aus dem kulturell produzierten Bereich (Stuhl) als auch aus dem natürlichen, nicht kulturell beeinflussten Bereich gekommen sein kann (Biberdamm).

Dies sieht, verstehe ich sie richtig, Johansen ähnlich. Bei der Entwicklung neuer Dinge sieht sie die Notwendigkeit, sich zunächst an bestehenden bildlichen Eindrücken (seien es reale Dinge, Zeichnungen oder Modelle) zu orientieren, um eine Vorstellung des zu verwirklichenden Neuen zu bekommen. Sie bezeichnet diese Vorstellungen als "kognitive Prästrukturen" (Johansen 1992: 7), wobei allerdings diese im Laufe der Verwirklichung eine Individualisierung und Wandlung erfahren, da immer dasselbe Produkt herzustellen langweilig wäre. Diese Veränderungen können wiederum zu Modellen für neue Produkte werden, die damit weder völlige Neuschöpfungen aus sich heraus noch mechanistische Fließbandkopien sind, sondern "'Umsetzungen auf der Basis von Vorbildern und Bildkonzepten, die sich im visuellen Gedächtnis der Menschen ... festgesetzt haben'." (Johansen 1992: 7, hier Kaufmann 1992<sup>9</sup> zitierend).

Ein Verständnis von Kultur als Ideen- oder Symbolsystem betrachtet die Manifestationen der *phenomenal order* als Ergebnisse der Kultur, anhand derer sich die Kultur einer Gruppe, die als solche nicht 'greifbar' ist (da es sich um Ideen handelt) ablesen, bzw. aus ihr interpretieren und abstrahieren läßt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß zur Ermittlung einer Kultur unterschiedliche Manifestationen, seien es die "gelebten, sprachlichen oder verdinglichten Äußerungen" (Feest 1993: 142), und ihr jeweiliger 'Kontext' genutzt werden sollten. *Objekte* kann sich dabei sowohl auf selbst hergestellte als auch auf 'importierte' und nur genutzte Dinge beziehen, wobei während des 'Umzugs' ein Bedeutungsunterschied entstehen kann. Feest (1993: 144) weist zur Demonstration dieses möglichen Wandels (die auch innerhalb einer Kultur im Lauf der Geschichte entstehen kann) auf die "Transformation von geringgeschätzten ethnographischen Gegenständen in hoch bewertete Werke außereuropäischer Kunst" hin, die in unserer Kultur der Gegenwart "unabhängig von der Form und von den kulturspezifischen Funktionen und Bedeutungen, welche die Hersteller ihren Artefakten zugedacht haben mögen" eine andere Bedeutung (Sinn und Wert) erhalten haben, was wiederum die "Rekonstruktion ursprünglicher Bedeutungszusammenhänge" erschwert.

Auch Handlungen und sprachliche Ausdrücke können, neben den Gegenständen, je nach Kultur, in der sie benutzt werden, sehr unterschiedliche Bedeutungen (Sinn und Wert) annehmen, ja diese sogar von Situation zu Situation variieren. Bei der Beschreibung menschlicher Kulturen kann daher niemals das komplette kulturelle System im o.g. Sinn ermittelt werden, da sich vom Beobachter nicht alle Bedeutungen erfassen lassen werden. In einer Abhandlung mag daher vieles reine Beschreibung kultureller Produkte auf der Ebene der beobachtbaren Phänomene bleiben, ohne das die dahinterstehende Bedeutung klar wird, was seinen eigenen Stellenwert, z.B. in vergleichenden Arbeiten hat. Nichtsdestotrotz bleiben Objekte, Hand-

---

<sup>9</sup> Kaufmann, C.; Stil und Kanon. Zum Stilbegriff in der Ethnologie der Kunst - Versuch einer Standortbestimmung, in: *Ethnologica Helvetica* 16, 1992

lungen oder Sprache Manifestationen von Kultur, wenn auch typisch für eine spezifische Kultur.

Kann somit z.B. eine Trommel ein Teil einer Kultur sein? Im streng genommenen oben genannten Sinn kann sie 'nur' ein von Menschen mit Hilfe seiner Kultur erschaffenes kulturelles Produkt, ein 'Kulturgut', sein, aber nicht Kultur selbst (u.a. Vajda 1993). Sie kann Teil der Kultur in dem Sinne sein, daß sich Kultur nur über die Ebene ihrer Ausdrücke zeigen kann, über ihre 'Manifestationen', was nach Knaurs Fremdwörter-Lexikon (München 1977) "Offenbarwerden, Erkennbarwerden" bedeutet. Im übertragenen Sinn heißt die Frage: ist meine Hand "ich", oder nur "ein Teil von mir"?

Shankman (1984: 267) stellt diese Frage in seiner Kritik an Geertz (hier am Beispiel des "Theaterstaates" in Bali) in anderer Form:

"Pomp ... did not simply **represent** the state or **reflect** its power arrangements; they **were** the state, 'the thing itself', its very essence."

Eine Kultur ohne die für sie 'typischen' Ausdrucksphänomene kann nicht existieren. Beide Ebenen beziehen sich aufeinander; ein Gegenstand kann nur über das Gedankliche entstehen und einen Wert bekommen und somit von Bedeutung sein, während Anstöße aus der Ebene der Manifestationen die Sinnwelt prägen. Vossen (1993) macht dies am Beispiel der Töpferei deutlich:

"Welche Sachen auch immer dabei (der Töpferei) entstehen, man kann davon ausgehen, daß in den Köpfen der Handwerkerinnen und Handwerker bereits die *Idee* des fertigen Gegenstandes ... vorhanden war, sei es als der Versuch zur Nachahmung eines gegebenen Vorbildes oder als leicht veränderte Neuschöpfung nach einem Dialog zwischen Hersteller und Verbraucher .... dabei findet ein ständiger *Prozeß der Anpassung* statt, sei es an den beabsichtigten Gebrauchszweck des späteren Gegenstandes ..., sei es an die Wünsche des Abnehmers ... oder an die Absatzmöglichkeit eines sich ständig ändernden Absatzmarktes" (Vossen 1993: 188/89).

Filitz et al (1993: II) unterscheiden, um diesem sprachlichen Dilemma zu begegnen, nach "Kultur im weiteren Sinn" unter Einbeziehung der 'Manifestationen' und "Kultur im engeren Sinn", da die zwei eng miteinander verzahnt sind:

"Kultur im weiteren Sinn" "bezeichnet die Gesamtheit oder Totalität einer Gesellschaft in all ihren Manifestationen. Dieser Kulturbegriff ... ist stärker mit der Aussensicht des Beobachters verknüpft. Er verbindet den teilnehmenden fremden Beobachter mit den wahrnehmbaren und erklärbaren Manifestationen der Gesamtgesellschaft, die man zu verstehen und erklären sucht."

Allerdings genügt eine reine Außenansicht dazu nicht aus; die Innenansicht der untersuchten Gruppe sollte auch hier berücksichtigt werden.

"'Kultur im engeren Sinn' hingegen bezeichnet nur einen Teilaspekt der Gesamtgesellschaft, nämlich die kognitive und symbolische Ordnung der Welt - also kurz gesagt ihr Weltbild. Unter Weltbildern sind langfristig gewachsene, stabile Deutungsmuster zu verstehen, welche die Wechselfälle der Geschichte ebenso

überdauern können, wie die Aufstiege und Niedergänge der jeweiligen Führungsgruppen." Dieses Kulturverständnis ist "primär mit der Innenansicht der Betroffenen verbunden."

Wichtig ist, daß ein Phänomen nicht allein und losgelöst vom, sondern nur im Zusammenhang mit anderen Ausdrucksphänomenen einer Kultur und unter Berücksichtigung des Kontextes, z.B. des Zeitpunktes und der gegebenen Situation, erfaßt werden kann; und daß dasselbe Ausdrucksphänomen in unterschiedlichen Kulturen sehr unterschiedliche Bedeutungen haben kann.

"[A]ny object, event, or phenomenon becomes part of a code, a sign, when it signifies something to someone .... Since signs and codes are established by the conventions of a particular group and are imparted by sozialization practices, any given entity can potentially carry many connotations and denotations (Hawkes 1977; Eco 1976). The loose and arbitrary coupling between **vehicle** and **content** implies that a particular word, object, or event can signify different meanings for people who employ different codes." (Van Maanen & Barley 1984: 299).

Individuen werden Mitglieder in Gemeinschaften, in dem sie den jeweils üblichen "Code" zu entziffern lernen, übernehmen und anwenden, was wiederum ihre Perspektive auf die Welt und welche Dinge aus der Realität aufgenommen werden, bestimmt (Van Maanen & Barley 1984: 300).

Kultur so verstanden bezieht sich auf die im Laufe der Zeit angesammelten Erfahrungen, auf die "socially transmitted patterns for behavior characteristic of a particular social group":

"Cultures in this sense comprise systems of shared ideas, systems of concepts and rules and meanings that underlie and are expressed in the ways that humans live. Culture, so defined, refers to what humans *learn*, not what they do and make." (Keesing 1981: 68/69).

Das Verhältnis von Kultur zu Individuum ist ein wechselseitiges. Einerseits kann Kultur nur durch Menschen ent- und bestehen, andererseits hat Kultur eine längere "Lebensdauer" als ein individueller Mensch. Das Individuum ist dabei Träger von "Kultur im engeren Sinn":

"While a group is necessary to invent and sustain culture, culture can be carried only by individuals." (Van Maanen & Barley 1985: 35).

Einzelne Autoren (Hansen 1995) verweisen auf die Möglichkeit, *Kultur* mit Hilfe moderner elektronischer Medien (oder früher Bücher) über das Lebensende der letzten Kulturträger hinaus festhalten zu können, wobei es sich aber dann, wenn die oben genannte Definition zu Grunde gelegt wird, um *kulturelle Manifestationen* im Sinne einer *erweiterten Kultur* handelt. Dies trifft ebenso auf den gesamten Bereich der *materiellen Kultur*<sup>10</sup> zu.

---

<sup>10</sup> Siehe hierzu den Beitrag von Ulla Johansen (1992: 1-15) in der Zeitschrift für Ethnologie 117, Materielle oder materialisierte Kultur und die ein Jahr später dazu in der Zeitschrift für Ethnologie 118 veröffentlichten Kommentare diverser Autoren

Da es auf der Erde geographisch sehr unterschiedlich beschaffene Gebiete gibt, haben sich im Lauf der Zeit verschiedene Deutungssysteme der unzähligen auf Menschen einströmenden Eindrücke und den jeweiligen Umwelten angepaßte "Gestaltungsweisen" des Lebens entwickelt. Sie entstanden einerseits als Antwort auf die Herausforderungen dieser Umwelten und der durch diese geprägten Verhaltensweisen der Menschen, andererseits als Antwort auf die "innere Natur" des Homo Sapiens.

Aus dieser großen Anzahl auf sie einströmender Eindrücke wählen Menschen einige wenige aus, die für sie sinnvoll erscheinen, d.h. selektieren aufgrund vorgegebener Kriterien. Diese subjektive Selektion, die sich mit der von anderen decken kann, wird als real und richtig empfunden, obwohl sie eine subjektiv getroffene Auswahl darstellt.

"Culture emerges at many levels to solve problems posed by life situations ... and generates 'learned ways of coping with experience' (Gregory, 1983). By providing frameworks for solving problems and interpreting events in everyday life, culture reduces the number of variables with which individuals must deal to levels more consistent with human information-processing capabilities.

Although culture is a social construction that both reduces ambiguity and facilitates social interaction..., members of an established culture do not for the most part perceive their cultures as a social construction; rather, they see it as an objective reality (Berger and Luckmann, 1966). Culture may thus become a set of blinders limiting the alternatives that individuals perceive, as well as the variables with which they must deal. Individuals are often not consciously aware of their culture because it is familiar, taken for granted, and appears unshakably real." (Krefting & Frost 1985: 155/156).

Dieses Verständnis von Kultur beziehe ich sowohl auf fremde Gesellschaften, als auch auf die eigene Gesellschaft und deren erkennbare Untergruppen, "Sub"-Kulturen. Unter Subkultur verstehe ich eine Teilkultur einer 'darüberliegenden' größeren Kultureinheit und nicht eine "Gegenkultur, die sich als entschiedene Opposition zum bestehenden System" sieht, wie es Schwendter in seiner "Theorie der Subkultur" (1981: 11) ausdrückt.

Die kulturelle Identität des einzelnen Menschen entspringt einem "Gefühl der Übereinstimmung des Individuums mit sich selbst und seiner Umgebung, und vielleicht noch deutlicher in der negativen Form: im Bewußtsein oder Gefühl mangelnder Übereinstimmung" mit anderen und ist ein Konglomerat aus Identifizierungen mit unterschiedlichen Gruppen (Bausinger 1978: 204-205), die jeweils eigene kulturelle Standards entwickeln. Kultur(en) prägen uns als Menschen in unseren Kommunikations-, Denk-, und Handlungsweisen, geben Standardisierungen vor, die z.T. für die "reine Wahrheit" oder die Wirklichkeit gehalten werden, obwohl sie aus der tatsächlichen Wirklichkeit durch den Filter der eigenen Kultur zu "unserer Lebenswirklichkeit" reduziert wurden. Dieser Prozeß der Prägung durch eine Kultur wird als **Enkul-**

**turation** bezeichnet. Diese Enkulturation des Einzelnen in und durch Kollektivitäten (Nation, Region, "Subkulturen" wie Schule, Berufsausbildung, Vereine, Beruf, Branche und Unternehmen des Arbeitgebers) erfolgt zu großen Teilen unbewußt und damit unfreiwillig. Allerdings ist der Mensch in der gegenwärtigen Industriegesellschaft Mitglied in sehr viel mehr Gemeinschaften als zu früheren Zeiten und kann sich in einem größeren Umfang als früher **freiwillig** in von ihm ausgesuchte Kollektive einfügen und auch wieder austreten und somit sich der Beeinflussung durch (Sub-)Kulturen entziehen (Hansen 1995). Des Weiteren sind moderne Gesellschaften, in die Organisationen eingebettet sind, sehr viel komplexer und mit einer geringeren Anzahl an verbindlichen Werten ausgestattet, als es kleinere, überschaubare Gemeinschaften waren und sind (Kohl 1993: 30).

Eine kulturelle Identität drückt sich unter anderem darin aus, auf welche Bezugsgruppe ein "Wir", bzw. "Die" bezogen wird, was wiederum von Situation zu Situation eine andere sein kann: mal ist es das eigene Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen, mal die eigene Abteilung gegenüber anderen, mal Beruf, Branche, Geschlecht oder Nation.

"In Anbetracht von Kontextabhängigkeit und kulturellen Mehrfachbelegungen [des Individuums] ist es leicht einsehbar, daß sich Kulturgruppen nicht eindeutig voneinander abgrenzen lassen; daß sie sozusagen nicht isolierte Galaxien darstellen und daß Übergänge als fließend, ineinandergreifend vorzustellen sind. Welche kulturelle Ganzheit in das Blickfeld tritt, ist abhängig von der gewählten Perspektive." (Helmers 1993a: 197).

Demnach hängt es von der Forschungsperspektive ab, welcher Blick auf "eine" Kultur, z.B. eine Organisation, in den Mittelpunkt gerückt wird; sie kann aus der Perspektive "von oben", als auch aus der "von unten" betrachtet werden; beide sind gleich "wahr" und sprechen von der selben Organisation. Helmers (1993a: 197; 1993b: 164) verwendet in Anlehnung an Czarniawska-Joerges (1989: 12) die Metapher einer Holographie: die Holographie als "Realität" existiert als Ganzes, aber je nach Blickwinkel ändert sich das Bild, das dem Betrachter 'entgegenkommt'.

## 2.3. Organisationskultur

### 2.3.1. Entwicklung der organisationskulturellen Forschung

Kultur in Organisationen und damit auch in Unternehmen ist seit Ende der siebziger Jahre zunehmend zu einem Thema vor allem in der betriebswirtschaftlichen und (organisations-) psychologischen Literatur geworden. Frühere Ansätze der Beschäftigung mit Organisationskultur gab es bereits in den Dreißigern in der "Human Relations"-Bewegung mit den bekannt gewordenen "Hawthorne-Studien" in Amerika (Gamst & Helmers 1991; Roethlisberger & Dickson 1939; Kaschube 1993: 100-104) und 1951 E. Jaques Abhandlung über "The changing culture of a factory" (Rosenstiel 1993: 10). Im Zuge eines rational-technokratischen Denkens (in Anlehnung an Max Weber, s. Punkt 4.2.1.2.) in der Betriebswirtschaft und Unternehmensführungen seit den Fünfzigern bis weit in die Gegenwart hinein, wurde und wird der Mensch lediglich als ein Produktionsfaktor, der wie eine Maschine in seinem Bereich zu 'funktionieren' hat, gesehen. 'Weiche Faktoren', das 'menschliche' Verhalten des Menschen, wurden als 'irrational' ignoriert und beiseite geschoben. Aber "auch die Betriebswirtschaftslehre geriet [in den letzten 20 Jahren] in den Strudel eines Paradigmawechsels des New Age" (Rosenstiel 1993: 12) und es setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, daß Menschen ihre Persönlichkeit nicht an der Pforte abgeben, wenn sie sich an ihren Arbeitsplatz begeben. Oder, wie Max Frisch es ausdrückte: Man hat Arbeitskräfte gerufen und es kamen Menschen. Vergleiche zwischen Unternehmens- und Stammeskulturen werden gezogen, da beide sich z.B. Rituale und gemeinsamer Zeichen bedienen, um eine Identifikation mit der eigenen Gruppe herbeizuführen (Brandes 1988; Thiel 1988, Trice & Beyer 1984).

Weitere Gründe für die vermehrte Aufmerksamkeit, die der Kultur einer Organisation oder eines Unternehmens geschenkt wird, werden von Rosenstiel (1993: 10-14) ausführlich besprochen:

- "- der aktuelle Wandel der Wertorientierung in den westlichen Industriegesellschaften
- die Verschärfung des nationalen und internationalen Wettbewerbs,
- das Erschrecken vor der (vermeintlichen) Überlegenheit der japanischen Unternehmen
- das [bereits erwähnte] Erkennen der Grenzen rationaler und technokratischer Unternehmens- und Personalführung" (Rosenstiel 1993: 10/11).

Es gibt inzwischen eine Anzahl von Beiträgen und Sammelbänden, die die Entwicklung der organisationskulturellen Forschung zusammenfassen (u.a. Gamst & Helmers 1991) und einen Überblick zum Forschungsstand geben. Bevor ich darauf jedoch näher eingehe, komme ich zur Frage, ob denn eine Abhandlung über ein organisationskulturelles Thema in bezug auf das *Handbook* überhaupt möglich und sinnvoll ist.

### 2.3.2. Relevanz des *Handbook-Office* für eine organisationskulturelle Studie

Läßt sich für eine so kleine Einheit wie das *Handbook* überhaupt eine eigene Kultur ausmachen und gar von Subkultur sprechen?

Kultur wurde oben eingegrenzt auf ein Ideen- und Symbolsystem, das sich aus der täglichen Lebensbewältigung der Menschen einer Gruppen bildet, die sich gemeinsamen Aufgaben zu stellen und diese zu bewältigen haben. In englischsprachigen Kulturdefinitionen taucht hier bei einigen Autoren (z.B. Schein 1991a: 247) der Ausdruck "problem solving" auf, wobei "problem" allein mit "Problem" nicht adäquat übersetzt ist, da Problem im Amerikanischen weiter gefaßt ist: zum einen als "wirkliches Problem", d.h. schwierige Situation, "a perplexing or difficult matter", zum anderen als "a question proposed for solution" (Webster's New World Dictionary 1990). Die adäquatere Übersetzung des englischen "problem" ist daher in meinen Augen "Aufgabe" oder "Herausforderung", da sich Kultur nicht nur in der Lösung von "Problemen" bildet, sondern sich z.B. auch auf Bereiche der "Muse" beziehen kann.

Wenn wir also das oben genannten Kulturverständnis zu Grunde legen, dann läßt sich der Kulturbegriff ohne weiteres auf das *Handbook-Office* übertragen:

"This notion of culture as a living, historical product of group problem solving allows an approach to cultural study that is applicable to any group, be it a society, a neighborhood, a family, a dance band, or an organization and its segments."  
(Van Maanen & Barley 1985: 33).

Das Redaktionsbüro des *Handbook* ist eine soziale Institution, d.h. eine Organisation, in der bestimmte kulturelle Verhaltensregeln und Rollenzuweisungen gelten (Grüb 1987: 95-97), die der Institution dadurch eine soziale Ordnung geben. Institutionen sind zeitlich konstant und ihre Mitglieder sind Träger und Gestalter einer gemeinsamen Kultur, die durch Normen und Sanktionen das Handeln und die gegenseitige Kommunikation steuern. Insofern ist auch eine Institution eine eigene Kultur, deren Elemente prägend auf das soziale Miteinander der Mitglieder und die Prägung anderer "kultureller Artefakte", wie z.B. ihre materielle Ausstattung und ihr Verhältnis nach außen, einwirken. Bestimmte Zugangsvoraussetzungen, eine eigene Sprache, eine spezifische Art sich zu kleiden, ja sogar spezifische Merkmale der Körpersprache gehören zu diesen kulturellen Artefakten. Ihre Mitglieder werden in einem "Prozeß der Enkulturation" auf "einen bestimmten Habitus" verpflichtet, die sie als Angehörige dieser Kultur/Organisation ausweisen.

"Dies bedeutet, die Spezifik einer Organisation - also mit anderen Worten ihre Kultur - wird zum Zeichen von Identität. ... Es ist diese vielfach vermittelte Identität von Gruppen, die letztendlich den Begriff Organisationskultur sinnvoll macht und verwandte Begriffe wie 'corporate groupness' nahe legt. ... Organisationen werden in diesem Zusammenhang zu einem Ausdruck von 'shared meaning'



bzw. 'shared knowledge'." (Nothnagel 1993: 465/66, Smircich 1983: 347 zitierend).

Wenn in der ethnologisch beeinflussten Organisationskulturforschung die gleichen theoretischen Grundlagen und Methoden angelegt werden, wie in der 'klassischen Ethnologie', ist allerdings zu berücksichtigen, daß es bei den formalen Eigenschaften einige Unterschiede gibt:

"Organisationen sind per se Teilkulturen. Die Anwesenheit in ihnen ist auf bestimmte Zeiträume beschränkt. ... Organisationen sind umgeben von Kultur. Sie repräsentieren z.B. die kosmologischen Modelle ihrer Umgebung und wirken auf die Formation dieser Modelle zurück." (Nothnagel 1993: 465).

### **2.3.3. Zwei Grundausrichtungen in der Organisationskulturforschung**

Es folgen einige Anmerkungen zum Kulturbegriff in der Organisations- und Unternehmenskulturforschung. Allaire und Firsirotu erstellten 1984 eine Übersicht verschiedener ethnologischer Theorien mit ihrem jeweiligen Verständnis von Kultur und ihre Anwendbarkeit in der Organisationskulturforschung. Sie unterschieden dabei nach dem jeweiligen Verständnis von Kultur zwei grundsätzliche Ausrichtungen, die nachfolgend von anderen Autoren (unter anderem Helmers 1993b, Kaschube 1993, Sackmann 1990, Schultz & Hatch 1996, Tiebler & Prätorius 1993) aufgegriffen wurden:

- Kultur als einem soziokulturellen System und
- Kultur als einem Ideensystem (ideational system).

#### *2.3.3.1. Der soziokulturelle Ansatz*

Bei diesem Ansatz, nach Smircich (1983) auch als Variablenansatz (unter anderem Sackmann 1990: 156-160) bezeichnet und dem Funktionalismus zugeordnet (Schultz & Hatch 1996), besteht keine Trennung zwischen kulturellem und sozialem System, daher auch keine Diskrepanz zwischen ihnen:

"Culture [as a sociocultural system] is a component of the social system, manifested in behaviour (ways-of-life) and products of behaviour." (Allaire & Firsirotu 1984: 196).

Kultur wird zwar durch Menschen geschaffen, kann aber, einmal "produziert", unabhängig von ihnen existieren und ist damit Ergebnis (einer menschlichen Leistung). Sie gilt als eine von vielen Gestaltungsvariablen einer Organisation und damit als steuerbar, zumindest stark beeinflussbar. Eine Organisation hat demnach eine Kultur, die ein "'kulturelles Subsystem' des Gesamtsystems Unternehmensorganisation" ist (Prätorius & Tiebler 1993: 59). Sie wird als ein eigenständiges Gebilde mit einer von Menschen unabhängigen eigenen Existenz gesehen, die in mehr

oder minder großem Ausmaß objektiv erfahrbar ist. Im Mittelpunkt der Forschung stehen Fragen des Funktionierens, des Warum. Kultur wird als

"**Instrument** zur Problemlösung, Umweltanpassung und Bedürfnisbefriedigung [gesehen], kulturelle Manifestationen wie Mythen, Institutionen oder Rituale lassen sich mit Blick auf die menschlichen Grundbedürfnisse erklären." (Helmers 1993b: 161).

Ansätze mit dieser Einstellung

"beziehen sich ontologisch auf den Realismus, sind erkenntnistheoretisch dem Positivismus verpflichtet, gehen - was die menschliche Natur betrifft - weitgehend vom Determinismus aus und versuchen - was die Methodologie betrifft - allgemeine Gesetzmäßigkeiten sozialen Handelns zu formulieren."

Sie benutzen die Metapher der Maschine:

"Wie diese 'funktioniert' die Organisation nach allgemein gültigen Regeln, denen auch die Menschen in der Organisation unterworfen sind, um ihre Ziele zu erreichen. Von den im Unternehmen handelnden Menschen nimmt man an, daß sie in ihrem Verhalten von Fähigkeiten, Motiven, Gewohnheiten etc. determiniert handeln und somit letztlich für das soziale System auch generelle Gesetzmäßigkeiten ... Geltung haben." (Rosenstiel 1993: 17/18).

Der überwiegende Teil der betriebswirtschaftlich orientierten Literatur zur Unternehmens- und Organisationskultur (z.B. Deal & Kennedy 1982, Peters & Waterman 1982, Simon 1990a) ist dieser Richtung zuzuordnen. Sie orientiert sich methodologisch am Funktionalismus und sucht nach Möglichkeiten, postulierte Unternehmensziele zu erreichen. Durch Einbeziehung sogenannter "weicher Faktoren" wird versucht, Betriebsergebnisse zu verbessern; diese *weichen Faktoren* werden hier also in rational-technokratischer Weise als Gestaltungsvariable und "Input"-Faktor gesehen, mit dem sich Menschen planmäßiger einsetzen und steuern lassen (Kaschube 1993: 104-106, Tiebler & Prätorius 1993: 55-62). Unternehmen werden nach diesem Ansatz daher im Hinblick auf diese Ziele in solche mit einer guten oder schlechten, bzw. fehlenden, Unternehmenskultur eingeteilt.

### 2.3.3.2. Der ideationale Ansatz

Vertreter dieses Ansatzes verstehen unter Kultur ein Ideensystem, das von den Mitgliedern geteilt und gestaltet wird und lehnen sich dabei an das in der neueren Ethnologie verbreitete Verständnis von Kultur als einem Symbolsystem an.

"Die nach dem 'Wie?' fragende symbolisch-interpretative Richtung der ideationalen Fraktion betrachtet Kultur als ein dynamisches Gewebe von Bedeutungen bzw. Sinn, mittels dessen Menschen ihre Erfahrungen interpretieren und ihre Handlungen ausrichten, ein System von allgemein geteilten Symbolen und Bedeutungen." (Helmers 1993b: 161).

Nach Smircich (1983) wird innerhalb dieser Richtung *Kultur* als eine Metapher für *Organisation* gebraucht:

"**Culture** as a **root metaphor** promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness." (Smircich 1983: 347).<sup>11</sup>

Daher wird sie innerhalb der Organisationsforschung auch "Metaphernansatz" genannt (s.a. Scholl 1993: 411-417):

"[O]rganizational scholars used the culture concept as a metaphor to study organizations as symbolic enterprises - as forums in which meanings are socially constructed and expressed. Culture was the code word for the subjective side of organizational life and its study represented an ontological rebellion against the dominant functionalist, or 'scientific,' paradigm." (Meyerson 1991a: 256).

Kultur wird nicht als statisch, sondern in einem Prozeß durch die Mitglieder ständig neu konstituiert, wenn auch in seiner Grundform kaum verändert, gesehen; ein Unternehmen hat keine Kultur, sondern ist eine Kultur und "Miniaturgesellschaft" (Meek 1988: 470, Rosenstiel 1993: 17, Sackmann 1990: 161). Der aus der Ethnologie kommende Begriff *Kultur* wird hier auf Organisationen angewandt; diese werden dementsprechend als Miniaturgesellschaften gesehen. Dabei kann es sehr wohl Unterschiede zwischen sozialem und kulturellem System einer Organisation oder Gesellschaft geben: "Culture as an ideational system: culture and social realms are distinct but interrelated" (Allaire & Firsirotu 1984: 196; s.a. Meek 1988). Clifford Geertz (1973b: 142-169) hat dies eindrucksvoll am javanischen Totenritual aufgezeigt.

Erfragt und vor allem beschrieben wird das Spezifische einer jeden Kultur, wie etwas in dieser Organisation gemacht und entschieden wird. Die an der Oberfläche beobachtbaren kulturellen Elemente (*Artefakte*) werden als "Symbolisierung der zugrundeliegenden kulturspezifischen Überzeugungen gedeutet ... Organisationen lassen sich dann innerhalb des symbolischen Interaktionismus verstehen" (Rosenstiel 1993: 17). Das nach außen Sichtbare sind die aus den Ideen, also der Kultur, entstandenen kulturellen Artefakte. Nicht die Frage nach Ursache und Wirkung, sondern das Beschreiben und Interpretieren der Handlungen ihrer Mitglieder stehen im Vordergrund, denn:

"Jedes Organisationsmitglied ist zugleich Kulturträger und Kulturgestalter, da jeder aktiv die organisatorische(n) und damit auch kulturelle(n) Wirklichkeit(en) einer Unternehmung mit konstruiert." (Sackmann 1990: 161).

---

<sup>11</sup> Der Ausdruck "root metaphor" geht nach Ortner (1973) zurück auf Stephan Pepper (1942, *World Hypotheses*. Berkeley/Los Angeles; University of California Press). Grundsätzliche Dinge lassen sich anhand von Metaphern erläutern: Ortner nennt diese "Symbols with great conceptual elaborating power": "... they are valued as a source of categories for conceptualizing the order of the world. ... [Root metaphors] are symbols which are 'good to think' ... in that one can conceptualize the interrelationships among phenomena by analogy to the interrelationships among the parts of the root metaphor" (1973: 1340/41).

Im Mittelpunkt der Forschung steht nicht "objektives Messen", sondern die Interpretation subjektiv konstruierter und erfahrener Ereignisse.

"Instead of researching organizational culture, we can engage in cultural analysis of organizational life." (Smircich 1985: 65)

Vor allem erteilt diese Forschungsrichtung einer nomothetischen und vorhersagenden Wissenschaft eine Absage, da es nach der interpretierenden, ideographischen Vorgehensweise keine "über die Zeit hinweg geltenden und von Unternehmung zu Unternehmung anwendbaren Gesetzesmäßigkeiten" geben kann, "weil sich die soziale Wirklichkeit jeweils aus den symbolisierenden Fähigkeiten der beteiligten Menschen ergibt, die ihre Situation flexibel interpretieren" (Rosenstiel 1993: 18).

Eine Kultur kann nach diesem Ansatz nicht per se "gut" oder "schlecht" sein, sie ist zunächst einmal da und beeinflusst das organisatorische Leben und Handeln. Erst im Hinblick auf Ziele oder gewünschtes Verhalten kann sie als förderlich oder hinderlich betrachtet werden (Sackmann 1990: 163/64).

Wenn also in der Organisationsforschung davon die Rede ist, daß eine Organisation eine Kultur ist, ist damit gemeint, daß sie nicht nur 'ein bißchen Kultur' hat (wie sie z.B. auch einen Fuhrpark hat), die aus einer Handvoll genau bestimmbarer Faktoren besteht und sich beliebig und gezielt verändern läßt, sondern daß unter *Kultur* etwas Umfassenderes verstanden wird, das sich in der ständigen Kommunikation der Mitglieder einer Organisation bildet. Dies schließt nicht aus, daß es sich um eine Teilkultur einer übergeordneten Kultur handelt, wenn man vom traditionellen Kulturverständnis der Ethnologie von Kulturen als größeren sozialen Einheiten ausgeht.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß ein Unternehmen in seiner Gesamtheit kulturelle Artefakte (das für dieses Unternehmen Spezifische und Typische) sowie (als ein kulturelles Artefakt) eine spezifische Organisation (wie z.B. der Produktionsablauf organisiert ist oder die Struktur des Unternehmens, wie sie in einem Organigramm zum Ausdruck gebracht wird) hat. Gleichzeitig ist ein Unternehmen eine Organisation im soziologischen Sinne, ein "Subsystem" der Gesellschaft, d.h. wie eine Institution ein "soziales Gebilde", das entstanden ist, weil das "Zusammenleben einer Gruppe Ordnung und Regelung erfordert" (Brockhaus Enzyklopädie Bd. 10, 1989: 544). Das gleiche gilt für Kultur; ein Unternehmen ist eine Kultur, wenn auch eine Subkultur einer umfassenderen Kultur.

Walter R. Nord (1985) sieht, dabei Smircich (1983) folgend, den Unterschied zwischen diesen Ansätzen in der Auswahl der abhängigen Variablen, die ein Autor als die wichtigen ansieht:

"Smircich suggests that whereas the former view [organizations are cultures] tends to focus attention on how organization is accomplished and what it means to be organized, the latter [organizations have cultures] tends to focus attention on what organizations accomplish and how they accomplish it more efficiently. ... This distinction often boils down to which set of dependent variables a writer is most concerned with - results or the elements of process." (Nord 1985: 189).

Welcher der beiden Ansätze der bessere ist, läßt sich nur aus der Einstellung des Einzelnen, seiner Situation und Forschungsrichtung her bestimmen, denn

"keines der Kulturkonzepte vermag Anspruch auf 'Wahrheit' zu erheben - welches man für das richtige hält, ist eine Frage des eigenen jeweiligen Weltbildes." (Helmers 1993b: 162).

Auch Schultz & Hatch (1996) gehen davon aus, daß es unmöglich ist, diesen "Krieg" zwischen einigen Vertretern der unterschiedlichen Richtungen für "alle Zeiten" zu lösen und plädieren stattdessen für eine parallele Nutzung der unterschiedlichen Positionen (Schultz & Hatch 1996: 552/53).

#### **2.3.4. Edgar H. Scheins Drei-Ebenen-Modell von Kultur**

Ich werde mich nachfolgend an Edgar H. Schein (1985, deutsch 1995) orientieren, der Mitte der Achtziger in einer Verbindung beider Theorien ein Drei-Stufen-Modell zur Ermittlung (und geplanten Veränderung) von Kultur in Unternehmen veröffentlichte (Schein 1985, zusammengefaßt in Schein 1990 und 1991), das sich nicht nur auf Unternehmen, sondern Organisationen allgemein anwenden läßt.

Nicht jeder Zusammenschluß von Menschen ist bereits eine Kultur. Kultur entwickelt sich nach Scheins Verständnis erst im Lauf der gemeinsamen Geschichte einer Gruppe in der Bewältigung ihrer täglichen Aufgaben ("problems"):

"Culture is what a group learns over a period of time as that group solves its problems of survival in an external environment and its problems of integration." (Schein 1990: 111).

Diese Erfahrungen entwickeln sich zu, von den Mitgliedern geteilten, Grundwerten, die den Gefühlen, Haltungen, geäußerten Werten, Entscheidungen und Verhaltensweisen zu Grunde liegen. Diese dienen zur Reduzierung von Unsicherheiten im täglichen Leben, da sie bewährte Verhaltensregeln vorgeben und kalkulierbare Reaktionen erwarten lassen. Sie produzieren somit Sinn und Bedeutung, Stabilität in den Beziehungen und ein Gefühl von Sicherheit:

"[T]hey provide group members with a way of giving meaning to their daily lives, setting guidelines and rules for how to behave, and, most important, reducing and containing the anxiety of dealing with an unpredictable and uncertain environment." (Schein 1991: 15).

Seine formale Definition von Kultur lautet:

"... a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group [social unit] as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems." (Schein 1985: 9).

Bei (Organisations-)Kultur handelt es sich um etwas, das den Menschen einer Gruppe gemeinsam ist und sie ausmacht; Kultur gehört somit immer zu einer Gruppe (von Menschen). Ohne eine Gruppe kann es keine Kultur geben. Gruppen sind für ihn "soziale Verbände aller Größen" (social units) (1995: 21), die einige Merkmale aufweisen müssen:

"So we must start with **group definitions** that are more objective - **sets of people** who have a **history** with each other, who have **shared experiences** together, where membership is sufficiently **stable** to have allowed some **common learning** to occur." (Schein 1991a: 247).

Der Begriff "Gruppe" wird allerdings von Schein in unterschiedlicher Weise gebraucht: mal setzt er ihn mit "sozialem Verband aller Größen" gleich (1995: 21), mal taucht der Begriff als Untereinheit von Organisation auf (1985: 8). In seiner Kulturdefinition wäre daher der an anderer Stelle gebrauchte Begriff "social unit" angebrachter:

"The word 'culture' can be applied to any size of **social unit** that has had the opportunity to learn and stabilize its views of itself and the environment around it - its basic assumptions ... *civilizations ... countries ... ethnic groups ... occupation, profession, or occupational community ... organizations... groups.*" (1985: 8).

Wichtig ist ihm der dynamische Aspekt, d.h. die Berücksichtigung der Zeit, im Laufe derer sich eine gemeinsame Kultur durch gemeinsame Erfahrungen ihrer Mitglieder entwickelt. Sein Konzept bezieht er hauptsächlich auf Organisationen und Unternehmen und geht dabei von einem "formalen" Organisationsbegriff, wie oben nach Weinert (s. S. 10) zitiert, aus.

Nach Scheins Kulturverständnis gehören zur Bildung einer Organisationskultur immer Gründer- und Führungspersönlichkeiten, die die Entwicklung (oder Änderung) einer Kultur, von ihrer eigenen kulturellen Prägung ausgehend, entscheidend steuern:

"Organizations do not form accidentally or spontaneously. They are 'created' because one or more individuals perceive that the coordinated and concerted action of a number of people can accomplish something that individual action cannot. Social movements or new religions begin with prophets, messiahs, or other kinds of charismatic leaders. Political groups are begun by leaders who articulate and sell new visions and new solutions to problems. Firms are created by entrepreneurs who have a vision of how concerted effort of the right group of people can create a new product or service in the marketplace. The process of culture formation is, in each case, first a process of creating a small group." (Schein 1991: 14).

Sein Ansatz ist daher gut zur "Entzifferung" von Organisationskulturen oder Subkulturen größerer sozialer Einheiten geeignet:

"This concept of culture is rooted more in theorie of group dynamics and group growth than in anthropological theories of how large cultures evolve. When we study organizations, we do not have to decipher a completely strange language or set of costumes and mores. Rather, our problem is to distinguish - within a broader host culture - the unique features of a particular social unit in which we are interested. This social unit often will have a history that can be deciphered, and the key actors in the formation of that culture can often be studied, so that we are not limited, as the anthropologist is often limited, by the lack of historical data." (Schein 1985: 8).

Wenn in den nachfolgenden Abschnitten *Unternehmen* stärker als *Organisationen allgemein* im Mittelpunkt stehen, so deshalb, weil Schein seinen Ansatz am Beispiel von Unternehmen entwickelt hat und ihn an diesen verdeutlicht.

Nach seiner Theorie besteht Kultur aus drei übereinander liegenden Schichten, die aufeinander bezogen sind. Nur die oberste dieser drei Schichten (Artefakte) ist direkt zu sehen, die mittlere (bekundete Werte) ist zum Teil wahrnehmbar, zum Teil durch Interpretation zu erschließen, die letzte besteht aus Grundwerten (englisch: "*basic assumptions*", 1995 ins Deutsche übersetzt mit "Grundprämissen", von mir nachfolgend als "Grundwerte" bezeichnet, zur Begründung siehe S. 34), die von den Mitgliedern einer Kultur nicht mehr bewußt wahrgenommen werden, trotzdem aber ihre Handlungen in der Organisation prägen. Diese Grundwerte betrachtet er als die "Essenz einer Kultur", die sich "auf der Ebene beobachtbarer Artefakte und gemeinsamer bekundeter Werte, Normen und Verhaltensregeln" manifestieren (Schein 1995: 33).

#### 2.3.4.1. Artefakte

Artefakte bilden die "Oberflächenschicht" und sind die direkt wahrnehmbaren und sichtbaren Phänomene, "die man sieht, hört und fühlt, wenn man einer noch unbekanntem Kultur begegnet" (Schein 1995), d.h. die vielen Eindrücke, die auf einen einströmen, wenn man mit einem Unternehmen (oder einer Organisation) Kontakt aufnimmt, zum Beispiel übers Telefon, bei einem Besuch oder über die Ware, die man in einem Geschäft kauft. Dazu gehört alles an der Oberfläche Beobachtbare, wie Gebäudeform und Raumaufteilung, getragene Kleidung, wie die Leute miteinander umgehen, die Produkte, schriftliche Dokumente, ihr Erscheinungsbild etc. Kulturelle Artefakte lassen sich leicht beobachten, da sie offen vor einem liegen. Damit ist aber noch nichts über die Bedeutung dieser von Schein als Symbole betrachteten Artefakte innerhalb des Unternehmens gesagt. Ich kann zwar sagen, wie sie auf mich wirken und wie ich sie verstehe, weiß aber nicht, ob meine Verständnisse mit den innerhalb des Unternehmens üblichen Sichtweisen übereinstimmen.

Diese erschließen sich erst nach längerem Aufenthalt in dem Unternehmen und dem Erkennen von bekundeten Werten und Grundwerten. Auf die Symbolkraft von Artefakten komme ich in der Diskussion dieses Ansatzes (s. S. 35) noch einmal zurück.

#### *2.3.4.2. Bekundete Werte*

Bekundete Werte (genauer wäre hier bekundbare Werte) sind die in einer Gruppe bewußt wahrgenommenen und als richtig empfundenen Handlungsweisen. Eine Handlungsweise, die zunächst dem "Wertefundus" der Person, die sie vorschlägt, entspringt, wird von einer Gruppe übernommen, wenn sie sich wiederholt als der richtige Weg erweist.

Diese Wertvorstellungen sind ein wichtiger Bestandteil der Unternehmens- bzw. Organisationskultur. In ihr spiegeln sich die Grundsätze zunächst der Gründerpersönlichkeiten wider, zum Beispiel durch die Wahl des Geschäftsbereiches und der Produktpalette: Waffenproduktion oder Herstellung von Umweltschutzprodukten. Ihre grundsätzlichen Einstellungen und ihre Erfahrungen (nicht nur, aber überwiegend) aus der Bewältigung der unternehmerischen Tätigkeit prägen das (zukünftige) eigene Verhalten und das der Mitarbeiter, an die diese weitergegeben werden; wenn "Lösungsmuster funktionieren", wendet man sie bei ähnlicher Ausgangssituation wieder an, bei Mißlingen werden neue probiert. Dieses kulturelle Wissen, ein Muster für zukünftiges Handeln, dient als Selektions- und Interpretationsfilter, um aus der Unmenge der Handlungsmöglichkeiten solche herauszufiltern und umzusetzen, die einen "Sinn" machen.

Erfahrungen werden zu gemeinsamen Werten, die jedem bewußt sind und offen ausgesprochen, vielleicht sogar in Form einer Unternehmensrichtlinie schriftlich festgehalten werden. Beobachtete Artefakte lassen sich auf solche Werte zurückführen und können, so Schein, als Symbole für diese gelten.

#### *2.3.4.3. Grundprämissen/Grundwerte*

"Grundprämissen ... sind etwas so Selbstverständliches, daß abweichende Meinungen einfach für verrückt erklärt und automatisch abgelehnt werden" (Schein 1995: 29).

Als richtig erfahrene und empfundene Handlungsweisen einer Gruppe, die immer wieder angewandt werden, 'entschwinden' nach einiger Zeit und genügend häufiger Wiederholung in eine Region unseres Bewußtseins, in der sie von uns nicht mehr wahrgenommen werden. Es werden Selbstverständlichkeiten, kulturelle Standards, die nicht mehr hinterfragt werden, ja nicht mehr hinterfragt werden können, da sie uns nicht (mehr) bewußt sind. Sie geben unseren Handlungen Sinn, weil sie von den uns umgebenden Mitgliedern derselben Kultur als richtig empfunden werden. Erst in Zeiten von (großen) Krisen, wenn sie in Frage gestellt und mit Alternativen konfrontiert werden, werden sie uns bewußt.



Auch in einem Unternehmen/einer Organisation existieren Grundwerte, die in einem jungen Unternehmen/einer Organisation stark von der oder den Gründerpersönlichkeit(en) geprägt sind.

Erst wenn die Grundwerte einer Kultur entschlüsselt sind, lassen sich Werte und die an der "Oberfläche" im täglichen Umgang zu beobachtenden "Artefakte" wirklich interpretieren und Lösungen für eventuelle Probleme finden. Im täglichen Umgang deuten wir viele Zeichen und Symbole richtig, ohne über sie nachzudenken ("das gehört so"); erst wenn Kommunikationsstörungen auftreten, ist man sich ihrer Auswirkungen bewußt, weiß aber nicht genau, woher die Störungen kommen.

Es wird niemals möglich sein, eine Kultur in ihrer Gesamtheit aufzudecken. Ausserdem werden die Grundwerte nicht überall gleich stark befolgt werden; in dieser Abteilung (Subkultur) können einzelne Grundwerte einen stärkeren Einfluß ausüben als in jener, in der z.B. berufskulturelle Grundwerte dominanter sind.

Als Forschungsmethode verwendet Schein einen von ihm als "klinisch" bezeichneten Ansatz. Bei dieser Methode spielen die Mitglieder einer Organisation eine entscheidende Rolle in der Entschlüsselung ihrer eigenen Kultur. Im Sinne der Aktionsforschung wird ein außenstehender Berater gebeten, ihnen bei der Lösung von Problemen zu helfen. Schein als ein solcher Berater trifft sich mit einer Anzahl Organisationsmitglieder, erklärt sein Drei-Ebenen-Modell und erarbeitet in einer längeren Gruppensitzung mit den Teilnehmern zusammen relevante Punkte zu den einzelnen Ebenen.

Im Gegensatz zu quantitativen Methoden, wie z.B. dem "Survey Research", der sich Fragebögen mit a priori festgelegten Kategorien bedient, von denen gar nicht feststeht, ob sie denen der Betriebsangehörigen entsprechen, ist Scheins Ansatz qualitativ ausgerichtet und geht von den Vorstellungen der Organisationsmitglieder aus. Dies unterscheidet seine von anderen qualitativen Methoden wie der teilnehmenden Beobachtung, in denen der Forscher seine eigenen Kategorien anlegt, um das Beobachtete und Aufgezeichnete zu interpretieren.

#### *2.3.4.4. Diskussion von Scheins Modell*

Schein versucht einen Balanceakt zwischen den beiden beschriebenen Ansätzen in der Organisationskulturforschung. Einerseits geht er davon aus, daß Organisationen erst nach einiger Zeit eine Kultur bilden, damit also Kultur haben und diese den Zielen der Organisation hinderlich oder förderlich sein kann. Diese eine Kultur läßt sich, wenn auch nur behutsam und unter Einbeziehung der betroffenen Belegschaft, ändern und auf die optimalen Bedürfnisse zuschneiden. Andererseits sieht er den "Kern" von Kultur in ihren Grundwerten, dem Ideensystem also, das tief und fest im Menschen verankert ist und erst durch Bewußtmachung hervorgeholt und dann verändert werden kann. "Gemeinsamer Sinn kann dadurch ebenfalls funktional im Interesse der Organisationsleitung sein", in dem dieser gezielt gesteuert wird (Ka-

schube 1993: 107). Artefakte und bekundete Werte sind bei Schein nicht schon gleichgesetzt mit "Kultur", sondern Manifestationen der Organisationskultur. Die Grundwerte dagegen sind ihr Gehalt, gebildet aus den Erfahrungen der Gruppenmitglieder im Prozeß der Aufgabenlösung. Diese Kombination der beiden Ansätze macht ihn interessant, da sich ein am Praktischen orientierter Weg ergibt, der nicht nur von Oberflächenphänomenen ausgeht, sondern die tiefere Struktur einer Organisationskultur mit einbezieht.

### ***Der Wertebegriff***

Schein (1985: 18; 1995: 33) trennt zwischen Werten, also den einer Person noch bewußten Grundsätzen, und Grundprämissen (engl.: "basic assumptions"), die unbewußt das Handeln beeinflussen und daher nach seinem Verständnis nicht mehr mit dem Begriff "Wert" belegt werden sollten.

*Werte* würden lediglich die von einer Gruppe bevorzugten Alternativen widerspiegeln, die unter mehreren bewußt wahrgenommenen Möglichkeiten ausgewählt wurden: "Über **Werte** kann man sprechen, und sie sind auch nicht selten Gegenstand der Erörterung"; andere *Werte* kann man unter Umständen akzeptieren, andere *Grundwerte* jedoch nicht, da sie außerhalb des bewußt wahrgenommenen Bereiches liegen und Abweichendes als unnormal, komisch oder verrückt gelten wird.

Nach Scheins Auffassung werden *Werte* zu *Grundprämissen*, wenn sich ihre Anwendung für die Lösung von Aufgaben mehrfach als richtig erwiesen hat und sie dadurch den Status des 'prinzipiell Richtigen' oder sogar 'Wahren' erlangen. Sie werden nicht mehr diskutiert, da sie sich als richtig erwiesen haben, werden zu nicht in Frage gestellten Selbstverständlichkeiten und 'entschwinden' ins Unterbewußtsein, von wo aus sie das Handeln von Menschen bestimmen.

Es stellt sich aber die Frage, ob Scheins *Grundprämissen* wieder zu *Werten* werden, sobald sie 'ans Licht gebracht' und diskutiert werden. Grundsätzliches Unterscheidungskriterium ist der Grad des Bewußtseins der Werte, die zu Grundprämissen werden, sobald sie aus dem Bewußtsein entschwinden. D.h. Scheins *bekundete Werte* und seine *Grundprämissen* sind letztendlich beides *Werte*, die dem handelnden Individuum in unterschiedlichen Graden bewußt sind.

Andere Autoren zum Thema trennen nicht zwischen bewußten und unbewußten Einflüssen. Dazu zwei Beispiele:

"Werte sind demnach Orientierungspunkte unseres Handelns. In diesem Sinne definiert Kluckhohn (1951) in einer vielzitierten Begriffsbestimmung, daß Werte Auffassungen vom Wünschenswerten seien, die **explizit** oder **implizit** für einen einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend sind und die Auswahl der zugänglichen Weisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflussen." (Rosenstiel 1993a: 48).

"'Werte' liefern dem einzelnen Beurteilungsmaßstäbe, mehrere Handlungsmöglichkeiten in eine Rangordnung zu bringen. Werte bestimmen demnach **bewußt** oder **unbewußt** das Handeln (= absichtsgelitetes, intentionales Tun) und Verhalten (= stimuliertes Tun). Werte sind historische Produkte und von der jeweiligen Gesellschaftsform beeinflusst. Bei Werten ist eine innere Kontrolle wirksam, inhaltlich sind sie eher allgemein ausgerichtet." (Kasper & Holzmüller 1990: 211).

In der englischsprachigen Literatur findet sich ebenfalls die Zusammenfassung der bewußten und unbewußten Werte unter einem Begriff, so z.B. bei Trice (1993), der diese als "ideologies" bezeichnet:

Ideologies are "distinctive sets of emotionalized, collectively held beliefs that impel members ... to act in a certain way." (Trice 1993: xi).

"They [ideologies] may be either semiconscious or largely unconscious, but in either case they have become common sense." (Trice 1993: 47).

Mir scheint daher der Begriff "Grundwerte" statt "Grundprämissen" angebrachter und sinnvoller zu sein, um die Kontinuität zwischen "Werten" und "Grundprämissen" zu zeigen.

### **Artefakte als Symbole**

Hatch (1993) hat den von Schein entwickelten Ansatz aufgegriffen und erweitert. In ihren Augen vernachlässigt Schein den dynamischen Aspekt der Kulturbildung. Sie legt daher in ihrem als "cultural dynamics" bezeichneten Modell Augenmerk auf die sich abspielenden Prozesse zwischen den Ebenen, bzw. Feldern, wie sie von ihr genannt werden, und weniger auf deren Ergebnisse. Sie berücksichtigt dabei, meiner Auffassung nach analog zum oben aufgeführten Unterschied zwischen den ergebnisorientierten "Modellen von" und "Modellen für", die jeweils gegenseitige Beeinflussung in beiden Bewegungsrichtungen.

Als Ergänzung zu *Grundwerten*, *Bekundeten Werten* und *Artefakten* führt sie Symbole als viertes Feld ein. Schein setzt Artefakt mit Symbol gleich, da alles Beobachtbare zu einem Symbol werden kann.

"Because lists of artifacts offer identical items ..., it would appear that symbols and artifacts are indistinguishable, and, in the **static sense** of their physical forms, I would agree. However, when attention is turned to the dynamics of culture, the distinction is clarified. In the dynamic view, focus shifts from **concern with physical forms** to the ways in which these forms **are produced and used** by organizational members" (Hatch 1993: 669).

Hatch differenziert den Symbolbegriff stärker und sieht verschiedene Ebenen von Bedeutungen, die ein Artefakt durch die Mitglieder einer Kultur zugeschrieben bekommen kann. Wie oben am Beispiel Schreibtisch erläutert (S. 14) wird ein Artefakt, das eine *objektive Form* hat, mit der eine *literal meaning* verbunden ist, erst durch eine zusätzliche, weiter und in der Regel abstrakter gefaßte *surplus meaning*

zu einem *Symbol*. Nicht alle Artefakte, obwohl dafür geeignet, werden zu Symbolen, da die Auswahl von den beteiligten Personen abhängt und des weiteren zeitlich begrenzt sein kann.

Hatch ist in ihrer Weiterentwicklung und der damit verbundenen (leichten) Kritik an Schein in einigen Punkten zuzustimmen. Schein hebt die doppelte Funktion z.B. der Grundwerte zuwenig hervor. Grundwerte sind einerseits *Modelle von*, da sie sich aus den gesammelten Erfahrungen der Mitglieder unter dem starkem Einfluß von Führungspersönlichkeiten bilden und andererseits *Modelle für* zukünftiges Handeln, da die in der Vergangenheit erfolgreichen Handlungsweisen in neuen Situationen, den gegebenen Anforderungen des Moments angepaßt, eingesetzt werden.

Hatch betont, daß einzelne Elemente niemals allein betrachtet werden können, sondern immer nur in Verbindung mit anderen. Auch betont sie in ihrem Kreislaufmodell von "basic assumption" zu "value" zu "artefact" zu "symbol" und wieder zu "basic assumption" (und gleichzeitig in umgekehrter Reihenfolge) die ständige gegenseitige Beeinflussung der einzelnen Felder, wie sie sie nennt. Grundwerte beeinflussen die sich bildenden bekundeten (bekundbaren) Werte, während genauso die bekundeten Werte Einfluß auf die Grundwerte nehmen. Werte prägen die Art der Artefakte und manifestieren sich in ihnen, so wie umgekehrt z.B. der Einsatz neuer Geräte die geltenden bekundeten Werte beeinflussen kann. Die Art und Beschaffenheit einzelner Artefakte kann diese zu Symbolen werden lassen, während andersherum die 'Infusion' von 'symbolischer Kraft' in einzelne Artefakte diese zu Symbolen machen kann. Durch einen hermeneutischen Zirkel der Interpretation werden Symbole im Rahmen des bestehenden Wissens (Grundwerte) gedeutet und das bestehende Wissen wird durch die Deutung neuer Symbole verändert:

"The hermeneutic perspective suggests that interpretation moves us back and forth between the already known (basic assumptions) and the possibility of new understanding (inherent, but often dormant [inactive], in symbols). The possibility for revision of meaning exists throughout this cycle. Thus, there is potential for two results of interpretation: altered understanding of symbolic meaning via retrospective interpretation and revisions to cultural assumptions via prospective interpretation." (Hatch 1993: 675).

Mit diesem Prozeßmodell betont Hatch den dynamischen Aspekt von Kultur und ihre permanente Wandelbarkeit. Beschreibungen einer Kultur sind somit 'Blitzlichtaufnahmen' zu einem bestimmten Zeitpunkt und stellen nicht unwandelbar Festgeschriebenes dar.

## **Weitere Kritiken an Scheins Ansatz**

Nachstehend folgen einige weitere Kritikpunkte, die zu Scheins Modell geäußert wurden.

Gerhard Prätorius und Petra Tiebler, die in dem bereits erwähnten Sammelband zum Stand der unternehmenskulturellen Forschung (Dierkes, Rosenstiel & Steger 1993) die Situation aus betriebswirtschaftlicher Perspektive beleuchten, merken an, daß es keine Gewähr dafür gibt, daß in Gruppensitzungen tatsächlich die "'wahren' Werte statt der vorgeschobenen 'offiziellen' aufgedeckt werden"; so könnte es vorkommen, daß die tatsächlichen Beweggründe für Handeln weiterhin im Hintergrund blieben. Ferner erwähnen sie, daß mit dem Erklärungsmuster "Grundprämissen" für gesellschaftliches Handeln eine "Monokausalität" propagiert wird, "wo Multikausalität oder sogar die Geltung völlig anderer Werte und Grundannahmen gegeben sein können" (1993: 73, Drumm 1987 zitierend<sup>12</sup>).

Helmers (1993b: 163) kritisiert zum einen Scheins "instrumentelle Sicht von Kultur", derzufolge er Kultur als ein Instrument zur Steuerung von Unternehmen sieht. Zum anderen stellt sie Scheins Annahme in Frage, "daß sich menschliches Kulturverhalten ... ausschließlich unter dem Gesichtspunkt optimaler Problemlösung erfassen läßt", da sich Kultur über Kommunikation entwickelt, die nicht nur "Probleme" umfaßt.

Weitere Kritik (M. Feldman 1991, Martin & Meyerson 1987, Meyerson 1991, Young 1991) wendet sich gegen Scheins Betonung der Homogenität einer Kultur und das Bemühen, eine auf ein Ziel (das 'Wohl des Unternehmens') ausgerichtete Kultur zu schaffen.

"For example, subculture researchers have disputed Schein's assumption that organizational cultures are unitary... Other researchers, noting the apparent ambivalence and ambiguity found in culture, have contested the idea that the function of culture is to maintain social structure." (Hatch 1993: 658).

Die Bildung von Kultur ist für Schein immer ein Zeichen von "Streben nach Integration", "die dem menschlichen Bedürfnis nach Stabilität, Folgerichtigkeit und Sinn entspringt und damit "gemeinsame Elemente zu festen Mustern" formt, die schließlich erst Kultur bilden. In diesem Ziel sieht er den "Nutzen" von Kultur (Schein 1995: 23).

Weniger integrierte Gruppen weisen für ihn keine Kultur auf und sein Bemühen (als Berater) geht dahin, möglichst integrierte (Unternehmens-)Kulturen über eine Kulturanalyse und -steuerung zu erreichen, um Energieverluste zu verringern, denn

"jeder kennt Gruppen, Organisationen und Gesellschaften, in denen verschiedene kulturelle Elemente einander zuwiderlaufen und dadurch Konfliktsituationen und Desorientierung heraufbeschwören (Martin 1991; Martin & Meyerson 1988).

---

<sup>12</sup> Drumm, H.-J., Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur, in: E. Dülfer (Hrsg.), *Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie*; Stuttgart, 1988, S. 129-151

Gründe dafür können sein: mangelnde Stabilität der Mitgliedschaft, unzureichender gemeinsamer Erfahrungshintergrund oder die Existenz zu vieler Untergruppen mit verschiedenen eigenen Erfahrungen. Desorientierung und Reibereien können sich auch aus der Tatsache ergeben, daß jeder Mensch vielen Gruppen gleichzeitig angehört, so daß sein Beitrag zu einer bestimmten Gruppe naturgemäß gefärbt ist durch die in anderen Gruppen vorherrschenden Anschauungen." (Schein 1995: 23)<sup>13</sup>.

Im Vordergrund steht für ihn also eine dominante homogene Organisationskultur, die einen reibungslosen Betriebsablauf ermöglicht und Spannungen und Konflikte reduzieren hilft. Die Kritik an dieser 'homogenisierenden' Sichtweise wird im folgenden Abschnitt genauer erörtert.

Zuvor aber noch zur Ergänzung eine Anmerkung zur neuesten Veröffentlichung von Schein (1996), in der er eine Art 'Kehrtwendung' vollzieht und selbstkritisch bemerkt, daß er das Beharrungsvermögen von Professionskulturen in Unternehmen unterschätzt und bisher vernachlässigt hat. Bisher hatte er immer geglaubt, daß eine "starke" Unternehmenskultur letztendlich Meinungsverschiedenheiten und Kommunikationsprobleme überwinden und Einigkeit schaffen könne. Er mußte aber feststellen, daß Veränderungsbemühungen in Unternehmen in diese Richtung immer wieder an internen Widerständen, bedingt durch das Beharrungsvermögen vor allem berufskultureller Elemente, scheiterten:

"Because I did not observe organizational phenomena carefully enough, I assumed that the unique history of an organization would eventually override the prior cultural assumptions of all of their employees, but ... this may not be the case either for certain classes of professionals in organizations or for chief executives." (Schein 1996: 234).

Die von mir vor Erscheinen dieses Aufsatzes angestrebte Anwendung von Scheins Ansatz auf Berufskulturen (und Branchenkulturen), und somit zur Hervorhebung von Unterschieden, wird in diesem Beitrag von ihm als die nun bevorzugte Vorgehensweise in Aussicht gestellt.

### **2.3.5. Unterschiedliche Blickwinkel auf die Kultur einer Organisation**

1987 veröffentlichten Debra Meyerson und Joanne Martin einen Aufsatz, in dem sie die Sichtweise von Kultur als einen homogenen und monolithen Block in Frage stellen. Sie unterscheiden drei Forschungsansätze im Bereich Organisationskultur, die aus unterschiedlichen Perspektiven das Thema behandeln: *Integration Perspective*, *Differentiation Perspective*, *Fragmentation/Ambiguity Perspective*, wobei sie Organisationen als Kulturen verstehen, die (nach Berger und Luckman) sozial konstruierte Wirklichkeiten sind (Meyerson & Martin 1987: 623). In ihrem zweiten

---

<sup>13</sup> Zum letztgenannten Aspekt siehe auch Gouldner (1957).

Sammelband zu grundlegenden Themen der "Organisationskulturforschung" (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin 1991) orientieren sich die Herausgeber in ihrem ersten Abschnitt an dieser dreifachen Aufteilung von Kulturstudien und bringen Beispiele zu den einzelnen Sichtweisen, die nachfolgend noch angesprochen werden.

Den Autoren, sowohl Meyerson & Martin als auch Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, geht es nicht um die Schaffung einer Metatheorie, in der diese Ansätze vereint werden; sie stellen die unterschiedlichen Ansätze nebeneinander und betonen, daß jede ihre Berechtigung hat und auf ihre Weise Wissenswertes zum Thema Organisationskultur liefert. Sie lehnen es ab, einen der Ansätze als den "objektiv" richtigen Weg zu sehen. Die jeweilige Interpretation einer Situation entspringt der subjektiven Sichtweise des Forschers (seiner "'home' perspective") und keine kann für sich beanspruchen, die einzig richtige oder gar wahre zu sein (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin 1991: 158).

#### 2.3.5.1. "Integration Perspective"

Unter diesem Forschungsblickwinkel geht es hauptsächlich um Gemeinsamkeiten, die die Mitglieder einer Kultur auszeichnen.

"Culture, according to this definition, is an **integrating mechanism**..., the social or normative glue that holds together a potentially diverse group of organizational members." (Meyerson & Martin 1987: 624).

Die Einheitlichkeit einer Kultur steht im Vordergrund und, im Bereich der Unternehmenskulturliteratur, die dadurch erhoffte verbesserte "Produktivität" aufgrund einer Instrumentalisierung der Kultur durch Führungskräfte. Aufgrund der Fixierung auf Gemeinsames

"[emerges a]n impression of consistency ... because paradigm 1 views of culture [= Integration Perspective] focus on manifestations that are consistent with each other." (Meyerson & Martin 1987: 625).

Widersprüchliches oder Vieldeutiges wird als Abweichung von Kultur verstanden. Ein Großteil der betriebswirtschaftlichen Literatur wird diesem Ansatz zugeordnet, so auch die Arbeiten von Schein (Meyerson & Martin 1987: 625).

#### 2.3.5.2. "Differentiation Perspective"

Hier geht es nicht mehr um die Einheitlichkeit einer Kultur, sondern um ihre Aufteilung in kleinere Subkulturen, die nicht unbedingt in Übereinstimmung mit anderen Subkulturen stehen müssen und auch nicht mit jener Kultur, die der Gesamtorganisation zugeschrieben wird:

A "differentiation study views organizational cultures as a mosaic of inconsistencies. Meanings are sometimes shared, yes, but primarily within subcultural boun-

daries. Within these boundaries, all is clear. Ambiguities appear only in the interstices between subcultures." (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin 1991: 55).

Eine Organisationskultur wird von inneren und äußeren Einflüssen verändert, da eine Organisation als Treffpunkt unterschiedlicher gesellschaftsweiter Kulturen, wie "occupational, hierarchical, class, racial..." gesehen wird. Sie ist kein einheitlicher homogener Block, sondern besteht aus unterschiedlichen Subkulturen:

"Culture is composed of a collection of values and manifestations, some of which may be contradictory" (Meyerson & Martin 1987: 630).

Subkulturen können als Gegenkultur ("counter-culture") auftreten, wenn sie überhaupt nicht mit der dominanten Organisationskultur übereinstimmen; sie können unterschiedliche Eigenschaften, wie Beruf oder Abteilung reflektieren oder "fanatically support the values espoused by top management" (Meyerson & Martin 1987: 630; s.a. Jermier et al 1991; Smircich 1983).

Ein Beispiel für die *Differentiation Perspective* ist die Studie von Van Maanen (1991) über "Ride-Operators" (Personen, die Achter- und andere Bahnen in Vergnügungsparks steuern) in *Disneyland*. In dem Vergnügungspark bildeten sich feine Unterscheidungskriterien zwischen formal gleichgestellten und kaum unterschiedlich bezahlten Ferienjobbern, die zu einer Hierarchisierung führten<sup>14</sup>. Des weiteren beschreibt Van Maanen, wie die Akteure die 'von oben' vorgegebenen 'Kulturmerkmale' des Unternehmens *Disneyland* zu um- und somit der Vereinheitlichung zu entgehen versuchten, indem sie sich z.B. Bestrafungen für unangenehme Gäste ausdachten und anwandten.

Innerhalb einer Organisation können sehr unterschiedliche Einschätzungen der eigenen Kultur vorliegen. Manager sehen ihre Organisation gern als einheitlich und konfliktfrei nach dem Motto "alles fest im Griff" (*Integration*), während Arbeiter und untere Angestellte Konflikte und Gegensätze sehen und zur Sprache bringen (*Differentiation*).

Ed Young beschreibt diese unterschiedlichen Ansichten in einem Aufsatz über Fabriknäherinnen in einem englischen Betrieb (Young 1991). Young stellte fest, daß jene Elemente, die aus Sicht des Managements eine einheitliche (Sub-)Kultur der Näherinnen konstituierten und die gewünschte Unternehmenskultur stärkten, sich bei genauerem Hinsehen als Unterscheidungs- und Abgrenzungskriterien zwischen zwei Gruppen von Näherinnen herausstellten, die genau diese gewünschte Einheit der Kultur in Frage stellten. Je nach Perspektive erschienen dieselben Elemente als "vereinheitlichend", bzw. "unterscheidend". Zusammenfassend zieht er den Schluß:

---

<sup>14</sup> An oberster Stelle standen Personen, die Gruppen durch den Park führten, an unterster Stelle Reinigungs- und Essensausgabepersonal. Diese (verinnerlichteten) beruflichen Statuszuweisungen wurden z.T. ins Privatleben übertragen: "Thus, when Yvone, the reigning Alice in Wonderland, moved in one summer with Ted, a lowly Sweeper, heads were scratched in puzzlement even though most knew that Yvone was, in her other life, a local junior college student and Ted was in premed at USC." (Van Maanen 1991: 64).



"Unity and division existed in tandem" (Young 1991: 91)<sup>15</sup>.

Zu ähnlichen Schlußfolgerungen kommt Sackmann (1992). Sie untersuchte, wie Gregory (1983), eine Hightech-Firma in den USA und stellte fest, daß es zwar einerseits unterschiedliche Subkulturen zu geben schien, andererseits aber auch Aspekte einer gemeinsamen Unternehmenskultur existierten, die auf bewußt eingeführten Grundwerten beruhten, deren sich nur die Führungskräfte, die 14 Jahre zuvor an deren Implementierung mitgewirkt hatten, bewußt waren.

Gregory (1983) beschreibt in ihrer ("ethnoscience" ausgerichteten) Arbeit unterschiedliche Kategorien, die Mitarbeiter von High-Tech-Unternehmen im Silicon-Valley über Computerfirmen und Berufe im *Valley* bildeten. Gregorys Ziel ist es, innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche kulturelle Prägungen aufzuzeigen: "multiple native views". Es sei fragwürdig, die Stabilität irgendeiner Gruppe mit einer Kultur gleichzusetzen, da ihre Mitglieder durch unterschiedliche kulturelle Prägungen geformt seien, die diese wiederum in die neue Gruppe einbrächten. In dieser Arbeit finden sich viele Aspekte der *Fragmentation Perspective*, so zum Beispiel ihr Kulturverständnis:

"In large, complex societies (and probably in apparently simple ones as well), the robustness of any group as a culture is questionable. People participate in many groups and acquire culture in all experiences. ... Thus people as culture bearers link groups simultaneously through joint membership and sequentially over their careers. ... Societies, and many organizations, can more correctly be viewed in terms of multiple, cross-cutting cultural contexts changing through time, rather than as stable, bounded, homogeneous cultures." (Gregory 1983: 365).

Sie geht von einem individuellen Kulturbegriff aus und versteht *Kultur* als *Bewältigung gemachter Erfahrungen* (Gregory 1983: 364; "learned ways of coping with experience"), die diesen Erfahrungen Sinn und Bedeutung zuschreibt ("coping with experience involves sense making and acting in terms of meaning", Gregory 1983: 364). Dieser Ansatz begreift Kultur als die Fähigkeit, sich nicht biologisch übernommene Verfahren zur Lebensbewältigung anzueignen, die von Mensch zu Mensch variieren: "Culture is an individualized capacity".

---

<sup>15</sup> Die Unternehmensführung betonte das gute Zusammenhalten der Näherinnen und machte dies an drei Beispielen deutlich: durch gemeinschaftlich finanzierte Rosen, die die Näherinnen sich am St. George's Day ansteckten, durch eine große Pin-Wand mit Fotos der "Royals" und durch gemeinsame Freizeitaktivitäten. Bei genauerem Hinsehen zeigten sich zwei, durch die Herstellung unterschiedlicher Produkte getrennte Gruppen, die sich des weiteren aus sozial unterschiedlichen Gruppen rekrutierten: einerseits schon lange angestellte ältere und überwiegend verheiratete Frauen, die das verdiente Geld brauchten, um den Familienhaushalt aufzubessern; diese Gruppe pflegte die "Royals"-Pinwand und verbrachte gelegentlich einen Teil der Freizeit zusammen; andererseits jüngere Frauen, die sich nur etwas Geld, um ausgehen zu können, verdienen wollten und kein weiteres Interesse an der Arbeit zeigten; für diese waren die Frauen der anderen Gruppe arrogant und überheblich, die noch dazu so etwas langweiliges wie die "Royals" an die Wand hingen und nur mit ihresgleichen die Zeit verbrachten; jede Gruppe kaufte außerdem für sich allein die Rosen zum St. George's Day.

Wenn Personen miteinander in Kontakt treten, gehen sie davon aus, daß ihre eigenen Interpretationen denen der anderen entsprechen, somit also eine Übereinstimmung in der Bedeutung existiert. Wenn die Deutungen der einzelnen dicht genug beieinander liegen, um eine reibungslose Kommunikation und störungsfreies soziales Handeln zu ermöglichen, scheint dies der Fall zu sein; kommt es zu 'Mißverständnissen', wird deutlich, daß aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen heraus unterschiedliche Interpretationen angelegt werden, mithin keine gemeinsame Bedeutungszuweisung existiert und entsprechend nach einer gemeinsamen Deutung gesucht werden muß. Kultur ist danach nicht statisch, sondern befindet sich in einem ständigen Wandlungs- und Bildungsfluß.

Wenn es in der Forschung also um "gemeinsame" Kultur geht, handelt es sich nach Gregory nur um wahrscheinlich ("apparently") gleiche Sinngebungen und Deutungen von Handeln, die mehrere Menschen zu teilen scheinen; es ist aber nicht sicher, ob dem so ist, da niemand in die Haut eines anderen schlüpfen kann.

#### 2.3.5.3. "Fragmentation Perspective"

Hier steht die Ansicht im Vordergrund, daß es überhaupt keine gemeinsame Kultur gibt, sondern daß Mehrdeutigkeiten, Unsicherheiten und Unterschiede in der Interpretation von Ereignissen ("ambiguities") das Leben in einer Organisation kennzeichnen. Abgesehen von Einzelpunkten gibt es keine Einheitlichkeit der Kultur.

"Fragmentation studies examine cultural manifestations that are neither clearly consistent nor clearly inconsistent with each other. Relationships among espoused values, formal practices, informal norms, rituals, stories, and physical arrangements are seen as blurred - impossible to decipher, open to a myriad of interpretations. From the fragmentation perspective, consensus fails to coalesce on an organization-wide or subcultural basis, except in transient, issue-specific ways." (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin 1991: 115).

Individuen teilen nur einige, wenige Ansichten und sind häufig unterschiedlicher Meinung bzw. desinteressiert.

"Consensus, dissensus, and confusion coexist, making it difficult to draw cultural and subcultural boundaries." (Meyerson & Martin 1987: 637).

Kultur ist ein ständiger Prozeß von sich neu aufbauenden Netzen, in denen sich Individuen zu gemeinsamen Angelegenheiten ("concerns") zusammenfinden und sich im nächsten Augenblick wieder trennen, um mit anderen neue Knotenpunkte zu bilden. Mehrdeutigkeit ist kein temporäres Zwischenstadium auf dem Weg zur Einheitlichkeit, sondern entspricht dem "wahren" Zustand in einer Organisation.

"Consistency and consensus are considered abstract illusions created by management ... for the purpose of control." (Meyerson & Martin 1987: 637).

Unterschiedliche Meinungen sind nach diesem Ansatz "normal" und brauchen deshalb nicht als "kranke Abweichungen" von einer postulierten Einheitlichkeit gesehen werden (Meyerson & Martin 1987: 640/41).

Entstanden ist dieser Ansatz aus der Erkenntnis heraus, daß Wissenschaft in Amerika vor allem von männlichen Weißen ("White Anglo-Saxon Protestant Males") dominiert und definiert wurde und darum eine andere Sichtweise (z.B. eine feministische<sup>16</sup> oder die von "unten") entwickelt und dieser Dominanz entgegengesetzt werden sollte.

Außerdem enthält die Beschreibung von Meyerson und Martin den Hinweis für Führungskräfte und Forschende in Organisationen, daß *ambiguity* in einigen Bereichen der Arbeitswelt (Wissenschaft, Sozialarbeit, große staatliche Bürokratien, Buchwesen) notwendig sei, um Kreativität und Flexibilität zur Wirkung kommen zu lassen und eine Einengung auf eine 'festgelegte' vereinheitlichte Kultur für die Ausübung des Berufes hinderlich wäre.

#### 2.3.5.4. Diskussion der drei Perspektiven

Da Meyerson und Martin ihren Aufsatz mit dem Ziel verfaßten, den Blick aus der Perspektive der "ambiguity" hervorzuheben und daher Kritik vor allem an der *Integration Perspective* mit in den Beitrag haben einfließen lassen, gehe ich noch einmal auf die beiden anderen Ansätze, *Differentiation* und *Fragmentation Perspective* ein.

Sowohl die *Differentiation* als auch die *Integration Perspective* betrachten Kultur als etwas "Gemeinsames", wenn auch auf unterschiedlichen Ebenen. Die *Differentiation Perspective* setzt ihr Augenmerk auf einzelne Subgruppierungen innerhalb einer größeren sozialen Einheit, die sich von dieser und auch untereinander unterscheiden. Sie hebt somit hervor, daß es innerhalb einer Organisation nicht nur Einheitlichkeit, sondern auch Unterschiedlichkeit, z.B. aufgrund verschiedener kultureller Prägungen der in ihnen tätigen Individuen, geben kann, was sie mit der *Fragmentation Perspective* verbindet. Im Hinblick auf die einzelne Person wird deutlich, daß sie in mehreren Subkulturen gleichzeitig Mitglied sein kann, z.B. als Ingenieurin in der Abteilung Forschung und Entwicklung, als Frauenbeauftragte des Betriebes und/oder als Personalratsvorsitzende auf der unternehmenspolitischen Ebene. Individuen werden wiederum nach ihrer gemeinsamen kulturellen Prägung zu (sub-)kulturellen Gruppen zusammengefaßt, deren Ursprung nicht unbedingt innerhalb der untersuchten Organisation liegen muß. Das über einen längeren Zeitraum hinweg gebildete Gemeinsame wird zum Inhalt der Untersuchung, obwohl es anderen Teilen gegenüber gestellt wird, und verbindet es somit mit der *Integration Perspective*. Die *Differentiation Perspective* bietet sich z.B. an, wenn zwei in verschiedenen Ländern gelegene Tochtergesellschaften im Hinblick auf eine Muttergesellschaft untersucht

---

<sup>16</sup> siehe als Beispiel hierfür die Aufsatzsammlung von Susanne Günthner und Helga Kotthoff (Hg), Die Geschlechter im Gespräch: Kommunikation in Institutionen, Stuttgart: Metzler, 1992

und die Unterschiede hervorgehoben werden, während in einer anderen Untersuchung, in der es nur um die Kultur einer dieser Tochtergesellschaften geht, die *Integration Perspective* angelegt wird. Die *Differentiation Perspective* kann ihre Sicht nur auf eine übergeordnete soziale Einheit beziehen, innerhalb derer sie 'differenziert', da Subkulturen eben 'Sub'-Kulturen einer 'höheren Kulturebene' sind.

Daher ist der Ansatz von Schein auch im Rahmen einer *Differentiation Perspective* anlegbar, auch wenn er sich auf die gemeinsame Gesamtkultur eines Unternehmens konzentriert. Dies wird auch z.B. von Schein (1985: 8) so gesehen, da er seinen Kulturbegriff auf unterschiedliche Untersuchungsebenen bezieht und die Existenz von Subkulturen erwähnt.

Bei der *Fragmentation Perspective* stellt sich die Frage, was für ein Kulturverständnis hier zugrundeliegt, da der Begriff *Kultur* generell von Gemeinsamkeiten ausgeht. Sowohl Meyerson (1991: 131-144) als auch Feldman (1991: 145-156) gehen in ihren Beiträgen in Frost et al (1991) darauf ein, geben aber recht vage Erklärungen von *Kultur*:

"In some cultures, members do not agree on clear boundaries, cannot identify shared solutions, and do not reconcile contradictory beliefs and multiple identities. Yet, these members contend that they belong to a culture. They share a common orientation and overarching purpose, face similar problems, and have comparable experiences. However, these shared orientations and purposes accommodate different beliefs and incommensurable technologies, these problems imply different solutions, and these experiences have multiple meanings." (Meyerson 1991: 131).

Es gibt zwar für die von Meyerson untersuchte Gruppe von Sozialarbeitern in Krankenhäusern die gemeinsame Vorstellung von 'Arbeit in einem medizinischen Bereich' und 'Helfen', aber je nach Situation, Publikum und Zeitpunkt klaffen die Vorstellungen darüber, wie zu helfen oder gar was Hilfe ist weit auseinander, so daß von einer gemeinsamen Kultur, gar mit Medizinern, nicht die Rede sein kann:

"In this way, cultures can embody ambiguities. Members may still share an overarching orientation and purpose, they may face similar problems and experiences, but how they interpret and enact these may vary so radically as to make what is shared seem vacuously abstract ... Thus, at least for some cultures, to dismiss the ambiguities in favor of strictly what is clear and shared is to exclude some of the most central aspects of members' cultural experience and to ignore the essence of their cultural community." (Meyerson 1991: 132).

Zentraler Punkt für die *Fragmentation Perspective* ist "*ambiguity*", vielleicht am besten übersetzt mit Mehrdeutigkeit. Feldman beschreibt und definiert den Begriff zu Beginn ihres Aufsatzes über das US-amerikanische Energieministerium (Department of Energy; DOE) in Washington folgendermaßen:

"Ambiguity occurs when there is no clear interpretation of a phenomenon or set of events. It is different from uncertainty in that it cannot be clarified by gathering more facts ... The facts that are or could be available support more than one interpretation." (M. Feldman 1991: 146).

Die Bedeutung dieser Mehrdeutigkeit ist für jeden anders. Einige können sehr gut damit leben, da sie ihnen Freiräume in ihrer Arbeit gibt, die sie nach ihren Interessen ausnutzen. Andere finden eine solche Mehrdeutigkeit unerträglich, da sie ihnen keine genauen Richtlinien für ihr Handeln gibt und sie daher nicht wissen, wie sie sich zu verhalten und was sie zu tun haben; für sie ist es Chaos und Anarchie.

"The meaning of ambiguity for any individual is complex and influenced by historical, biographical, and sociological factors. To the extent that reactions to ambiguity are common among members of the organization, the interpretation may indicate a collective understanding about ambiguity and its effects. This collective understanding is a part of the culture of that organization". (Feldman 1991: 146).

Daraus ergibt sich die Frage nach einer Definition, bzw. zumindest einem Verständnis von Kultur, welches diese Elemente mit einbezieht. Feldman erläutert dies zum Abschluß ihres Aufsatzes:

"As others have noted ... culture does not necessarily imply a uniformity of values. Indeed quite different values may be displayed by people of the same culture. In such an instance, what is it that holds together the members of the organization? I suggest that we look to the existence of a **common frame of reference** or a **shared recognition of relevant issues**. There may be no agreement about whether these issues *should* be relevant or about whether they are positively or negatively valued. ... They array themselves differently with respect to that issue, but whether positively or negatively they are all oriented to it." (Feldman 1991: 154).

Was wiederum Scheins Grundwerten entspricht, die den einzelnen Akteuren nicht (mehr) bewußt sind, auf den sich aber ihr Handeln bezieht. Dadurch stellt sich auch bei Feldman in Bezug auf den Kulturbegriff ein Aspekt des "Gemeinsamen" ein, der aber in der Betrachtung der Situation vor Ort nicht zum Gegenstand der Untersuchung gemacht, sondern nur angenommen wird.

Im selben Sammelband greift Schein (1991a) das 'mehrdeutige' (*ambiguous*) Kulturverständnis als nicht dem Begriff *Kultur* entsprechend an:

"[O]nly what is *shared* is, by definition, cultural. It does not make sense, therefore, to think about high or low consensus cultures or cultures of ambiguity or conflict. If there is no consensus or if there is conflict or if things are ambiguous, then, by definition, that group does not have a culture in regard to those things. It may have subcultures, smaller groups have a shared something, a consensus about something, but the concept of sharing or consensus is core to the definition, not something about which we have an empirical choice." (Schein 1991a: 247/48).

Schein berichtete 1985 in "Organization Culture" sehr ausführlich über die "Action Company", in der es eine große Streitfreudigkeit, mithin Konflikte gäbe, die

gerade ein besonderes Zeichen der gemeinsamen Kultur dort wäre. Wenn es in einer Organisation Konflikte gibt, kann dies ein Zeichen für einen Grundwert sein ("nur in der intensiven Diskussion überleben die besten Ideen, die dann auch am Markt eine Chance haben"), oder aber dafür, daß keine gemeinsame Kultur vorhanden ist. Die reine Feststellung von *ambiguity* und *fragmentation* aber bliebe an der Oberflächenebene der Artefakte. Diesen Vorwurf wiederholt Schein noch einmal in einer Buchbesprechung von 1994, in der er den "Drei-Perspektiven-Ansatz" von Martin und Meyerson, wie er selber schreibt, aus einer *Integration Perspective* heraus, kritisiert. Martin (1992) erläutert diesen Ansatz anhand einer Firma, in der sie Feldforschung betrieben hat; sie beschreibt dieses Unternehmen aus den drei unterschiedlichen Perspektiven heraus und kommt entsprechend zu unterschiedlichen Resultaten über die Kultur dieses Betriebes. Diese Vorgehensweise kann nach Meinung von Schein keine Gemeinsamkeiten hervorbringen, da die Autorin in ihrer Analyse nicht zu den Grundwerten vordringen würde (Schein 1994: 340).

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß

- es auf die Forschungsperspektive und die persönliche Einstellung ankommt, ob eine Kultur als einheitlich und integriert oder als fragmentiert/differenziert betrachtet wird
- es in der organisationskulturellen Forschung keinen Ansatz mit dem Anspruch der absoluten Wahrheitsfindung geben kann
- sich innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens viele Subkulturen finden lassen, die von einer je unterschiedlich großen Anzahl an Individuen, die ein gemeinsames Symbolsystem haben, gebildet werden
- für Untersuchungszwecke von unterschiedlichen Subkulturen ausgegangen wird, die sich deutlich voneinander abgrenzen lassen, diese in der Realität aber miteinander verwoben sind
- Kultur etwas Gemeinsames beinhaltet, auch wenn der Blick auf Unterschiede gerichtet ist

Auf den Punkt gebracht haben es Helmers & Knie (1992):

"Kulturen entstehen über Kommunikation. Im Verlaufe häufiger sozialer Kontakte in Gruppen bilden die Mitglieder eigene Vorstellungen, Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen heraus, die sie von anderen mehr oder weniger deutlich unterscheiden und sie somit als distinkte Kulturgruppe hervortreten läßt. Es ist verständlich, daß Kulturgruppen sich nicht eindeutig voneinander abgrenzen lassen, sozusagen 'isolierte Galaxien' darstellen, vielmehr ist immer von kultu-

rellen Mehrfachbelegungen [eines Individuums] auszugehen und sind die Übergänge fließend, ineinandergreifend vorzustellen. Welche Kultur in das Blickfeld tritt, kommt also auf die Wahl der Betrachtungsebene an." (Helmerts & Knie 1992: 37; s.a. Helmers 1993a: 225).

Beim Studium von Kultur kommt es darauf an, auf welche Ebene als Aussichtsplattform ich mich begeben und auf welche Elemente ich achte. Je niedriger die Betrachtungsebene ist, desto deutlicher werden interne Unterschiede.

"Es bleibt die Frage danach, wo es aus Forschungszwecken sinnvoll sein kann, anstelle von Subgruppen ['ad-hoc-Gruppen oder ... Gruppen mit nur minimal gemeinsamen Nenner', S. 196] Subkulturen anzunehmen. Im Falle von technischem und kaufmännischem Bereich macht es Sinn, von Subkulturen zu sprechen, da deutliche eigene Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensweisen zu erfassen sind." (Helmers 1993a: 225).

Dies trifft auf die weiter unten besprochenen Professions- und Branchenkulturen zu, die sich meiner Meinung nach im Büro des *Handbook*-Projektes finden lassen und die ich aus der *Differentiation Perspective* betrachten werde (s. S. 61).

## 2.4. Subkulturen

Da im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine *Differentiation Perspective* angelegt wird, die von Subkulturen innerhalb einer Organisation ausgeht, folgen einige Anmerkungen zum Thema *Subkultur*.

### 2.4.1. Schwendters "Theorie der Subkultur"

Swendter hat Anfang der Siebziger eine eigene "Theorie der Subkultur" verfaßt (1981 in der 3. Auflage veröffentlicht) und ging dabei von einem Kulturbegriff im Tylorschen Sinne aus:

"Kultur ist der Inbegriff alles nicht Biologischen in der menschlichen Gesellschaft. Oder anders gesagt: Kultur ist die Summe aller Institutionen, Bräuche, Werkzeuge, Normen, Wertordnungssysteme, Präferenzen, Bedürfnisse usw. in einer konkreten Gesellschaft. ... Kultur als Resultat des Sozialisationsprozesses." (Schwendter 1981: 10).

Subkultur definiert Schwendter entsprechend seinem Kulturverständnis:

"Somit ist Subkultur ein Teil einer konkreten Gesellschaft, der sich in seinen Institutionen, Bräuchen, Werkzeugen, Normen, Wertordnungssystemen, Präferenzen, Bedürfnissen usw. in einem wesentlichen Ausmaß von den herrschenden Institutionen etc. der jeweiligen Gesamtgesellschaft unterscheidet." (Schwendter 1981: 11).

Dabei bleibt es allerdings unklar, wo für ihn "in einem wesentlichen Ausmaß" beginnt. Die als "Gegner" postulierte "Gesamtgesellschaft" wird lediglich als eine "angepaßte, profitsüchtige, bürokratisch erstarrte Gesellschaft" erwähnt, zu der sich Gegenkulturen als Opposition bilden, wird aber nicht weiter definiert. Später spricht er von der Abweichung der Subkulturen vom "System der herrschenden Werte und Institutionen" (Schwendter 1981: 27), d.h. er setzt Werte und Normen der "Gesamtgesellschaft" mit denen "der Herrschenden", und damit mit denen der ökonomisch Mächtigen (Besitzer der Produktionsmittel) gleich.

Swendter hat grundsätzlich zwei Typen von Subkulturen unterschieden und sie, in Anlehnung an Walter Hollstein, als *Teilkultur* und als *Gegenkultur* bezeichnet:

"**Teilkultur** ist ein System von Werten und Verhalten, das **innerhalb** der Gesamtkultur ein Eigendasein führt.' Die Subkulturen als **Gegenkulturen** ... sind solche, die sich als entschiedene **Opposition** zum bestehenden System ausdrücken und auch so verstanden werden wollen." (Schwendter 1981: 11; ähnlich S. 375).

Und zur "Sprachregelung: Da Roszak im Sinne der amerikanischen Tradition 'Teilkulturen' als 'Subkulturen' ansieht, entspricht seine 'Gegenkultur' in etwa meiner Verwendung des Begriffs 'Subkultur'." (Schwendter 1981: 375).

Seine Ausfüllung des Kulturbegriffs erfolgt über gesellschaftliche Normen, die für ihn durch die Entwicklung der Produktivkräfte sowie der Produktionsverhältnisse



determiniert werden. Durch die Konzentration der Produktionsmittel in der Hand des *Establishments* ist dieses in der Lage, die für die Gesamtgesellschaft, d.h. dem *Establishment* plus der sogenannten *kompakten Majorität* mit Ausnahme der *Gegenkulturen*, gültigen Normen und bestehenden Institutionen zu bestimmen. Diese zielen hauptsächlich auf Stabilität des bestehenden Systems und Festigung der Position des Establishments.

Subkulturen werden letztendlich definiert über die Negation dieser in der Gesamtgesellschaft geltenden Normen, wobei das *Establishment* stets bemüht sei, solche Gegenkulturen zu integrieren und somit dem bestehenden System zuzuführen. Subkulturen dürfen sich nach Ansicht Schwendters nicht außerhalb der Gesamtgesellschaft ansiedeln, wollen sie, z.B. über den langen Marsch einzelner "Drehpunkt-persönlichkeiten" durch die Institutionen, eine Veränderung der gesamtgesellschaftlichen Normen erreichen.

Durch die Konzentration auf kulturkonstituierende Normen, die für ihn als ökonomisch bedingt gelten, stellt er Subkulturen in einen Gegensatz zur Gesamtgesellschaft, obwohl er andererseits sagt, daß Subkulturen sich nicht aus der Gesamtgesellschaft lösen können und sollen, damit sie eine Veränderung von innen her bewirken, wodurch sie aber keine Gegenkultur mehr sind, sondern eine Teilkultur, deren kulturelle Elemente die Gesamtkultur mit prägen und verändern. Dies beschreibt er selbst in seiner Abhandlung über Bewegungen zwischen den von ihm genannten gesellschaftlichen Elementen, insbesondere der Veränderung des *Establishment* in Richtung auf eine *progressive Subkultur*.

"Hierzu gehört auch das gruppenspezifische Phänomen, das Schachtner experimentell nachgewiesen hat. Die Interaktionshäufigkeit einer gegebenen Gruppe (also auch einer Gesamtgesellschaft) neigt dazu, zum extremsten Mitglied einer Gruppe hin anzusteigen (also zu den Subkulturen). Ferner neigt in der Folge die Gruppe dazu, ihre Ansicht unmerklich langsam, aber doch in Richtung der Extremisten zu verschieben." (Schwendter 1981: 61).

Nach dieser Vorstellung entwickeln sich Gegenkulturen zu Teilkulturen, in dem sie die Gesamtgesellschaft von "innen her" verändern. Ob und inwiefern dieser Prozeß im Sinne Schwendters vorangeschritten ist, kann hier nicht diskutiert werden. Wie aber Studien von Inglehart (1977) und von von Rosenstiel (1993a) gezeigt haben, ist es, z.T. durch Übernahme der von Schwendters beschriebenen gegenkulturellen Ziele, zu einem Wertewandel in der Gesellschaft gekommen, ohne daß aber die Grundstruktur der Gesellschaft entscheidend verändert worden wäre.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> So sind z.B. die von Schwendter als Beispiel für eine Gegenkultur herausgestellten "Rolling Stones" mittlerweile so salonfähig, daß nicht nur ein deutscher Autohersteller die Sonderausgabe eines ihrer Fahrzeuge nach ihnen benennt, sondern auch Politiker und Wirtschaftsmanager sich gerne mit ihnen in der Öffentlichkeit zeigen. Die Frage, wer sich wem stärker angenähert hat, kann in diesem Rahmen allerdings nicht beantwortet werden. Tatsache bleibt, daß die Rolling Stones und ihre Anhänger keine Gegenkultur zur gegenwärtigen Gesellschaftsordnung mehr darstellen.

Subkulturen sind für mich nicht gleichbedeutend mit Gegenkulturen. Wenn ich von Subkultur spreche, gehe ich grundsätzlich von einer Bedeutung im Sinne von Teilkultur aus. Wenn ich unter Subkultur gegenkulturelle Tendenzen meine, werde ich diese explizit als solche bezeichnen.

#### 2.4.2. Subkulturen in Organisationen

Der überwiegende Teil der Organisationskulturliteratur geht von einheitlichen Kulturen aus; die Anzahl der Studien zu Subkulturen in Organisationen liegt weit darunter (Martin & Siehl 1983, Rose 1988, Trice 1993).

Der Begriff Subkultur enthält bereits den grundlegenden Hinweis, daß es sich um eine Untergruppe einer größeren Einheit handelt, d.h. wenn eine "Sub"-Kultur existiert, muß eine "übergeordnete" Kultur vorhanden sein, der sie zuordbar ist. Milliken und Martins (1996) sprechen in diesem Zusammenhang von "diversity", die sich entlang sichtbarer (Hautfarbe, Alter, Geschlecht) und unsichtbarer (Ausbildung, Beruf) Kriterien entwickelt; ein Themenbereich, der in der US-amerikanischen Unternehmenspolitik der Neunziger hinsichtlich der Integration unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen ("minorities") eine wichtige Rolle spielt<sup>18</sup>.

Für Trice (1993) sind Organisationen multikulturell:

A "**multicultural model** calls for a view of organizations as a **collection of discrete subcultures** held together by diverse modes of adjustment to one another; in sum, a multitude of subcultures interacting with one another." (Trice 1993: 215).

Er geht davon aus, daß sich in allen Organisationen und Gesellschaften Subkulturen bilden, da Menschen miteinander agieren, gleiche Probleme zu bewältigen haben und sich daraus eine gemeinsame Identität bilden kann.

"Like cultures, subcultures have cultural forms that carry ideological messages from which come collective understandings and patterns of behavior. At the same time, these messages differ noticeably from the common core of ideologies. Subcultures either intensify or deviate from these ideologies, generating a unique set of understandings, behaviors, and cultural forms of their own." (Trice 1993: 143).

Van Maanen & Barley (1985) definieren Subkultur (in einer Organisation) als

"a subset of an organization's members who interact regularly with one another, identify themselves as a distinct group within the organization, share a set of problems commonly defined to be the problems of all, and routinely take action on the basis of collective understandings unique to the group." (Van Maanen & Barley 1985: 38)

---

<sup>18</sup> Siehe dazu u.a. die Beiträge in der Ausgabe 21(2) der Academy of Management Review, die dem Thema "Diversity in Organizations" gewidmet ist und am Ende eine kurze Zusammenstellung von Büchern zu dem Thema liefert (Cheng 1996: 580-582).

Die Autoren gehen davon aus, daß es eine "homogeneous **organizational** culture, a situation where all members of an organization subscribe to the same normative order" geben kann, d.h. solche, die sich nach außen als einheitlich und ohne interne Diversifikation zeigen. Solche Kulturen entstehen überwiegend dann,

"when all members of an organization face roughly the same problems, when everyone communicates with almost everyone else, and when each member adopts a common set of understandings for enacting proper and consensually approved behavior." (Van Maanen & Barley 1985: 37).

Größere Organisationen würden sehr wahrscheinlich Subkulturen ausbilden, allein schon durch unterschiedliche Berufskulturen, durch die die Mitarbeiter geprägt sind. Bildlich stellen sie sich Kulturen und Subkulturen als Kreise vor, die dort eine "gemeinsame" Kultur bilden, wo sie sich überlappen:

"Subcultures can be pictorially represented as Venn diagrams by drawing small circles that cluster and overlap as the collective understandings of one group approximate those of another. The degree to which smaller circles coalesce onto a larger, hypothetical one determines the analytical and empirical justification for talk of an 'organizational culture'. The less such circles overlap ... the greater the cultural diversity. **Organizational culture** is therefore understood as a shadow-like entity carried by subcultures and defined as the intersection of subcultural interpretative systems." (Van Maanen & Barley 1985: 38).

Die Autoren gehen hier davon aus, daß Subkulturen sich voneinander unterscheidende Kulturen innerhalb einer Organisation sind, die aber nicht notwendigerweise viele gemeinsame kulturelle Merkmale mit der 'Mutterkultur' aufweisen müssen.

Subkulturen können sich als Reaktion auf unterschiedliche Impulse bilden, z.B. durch "Segmentation": das Wachsen einer Organisation erfordert eine stärkere Arbeitsteilung mit zunehmender Bürokratisierung, die durch rationale Aufgliederung oder durch Konzentration bestimmter Berufe in einzelnen Bereichen die Herausbildung von Subkulturen (Abteilungsdenken) begünstigt. Aber auch technische Innovationen, deren Handhabung Spezialisten notwendig macht, oder durch Zusammenlegungen oder Aufkäufe bedingte Verschmelzungen im Unternehmensbereich (Buono, Bowditch & Lewis 1985) bilden einen 'Nährboden' für Subkulturbildung.

Ideologische Differenzen, z.B. unterschiedliche Auffassungen über den besten Weg in die Zukunft und/oder über die beste Arbeitsweise sind besonders deutlich im akademischen Bereich zu beobachten. Gelegentlich bilden sich innerhalb eines Instituts unterschiedliche Ausrichtungen, "-ismen" oder "Schulen", die sich gegenseitig

das Leben schwer machen und ein gemeinsames Auftreten nicht mehr möglich erscheinen lassen<sup>19</sup>.

Zugehörigkeit zu einer *Contracultural Subgroup* (Schwendters *Gegenkultur*) bedeutet Verstoß gegen die akzeptierten Spielregeln und deren Ablehnung:

"While subcultures imply an internal political economy, subcultural disputes are usually played out over particular issues so that no single subculture is likely to be overwhelmingly at odds with the remainder of the organization. By joining a typical organizational subculture, a member does not risk losing his or her status or offending others in the organization. In a contracultural movement, however, behavior that is explicitly forbidden or viewed as improper by most outsiders is sanctioned within the group. Gaining status within a contracultural movement is therefore accompanied by a loss of status outside the group and a forfeiture of other's respect." (Van Maanen & Barley 1985: 45).

Als Gründe für die Bildung von Gegenkulturen nennen Van Maanen & Barley (1985: 46) eine angenommene oder tatsächliche Benachteiligung durch enttäuschte Erwartungen:

"Blocked ambitions, poor training, inadequate rewards, impersonal management, inadequate resources or equipment, and unrealistic performance standards are all conditions that encourage contracultural movements and the rituals of resistance that define them." (Van Maanen & Barley 1985: 46).

Im *Handbook-Offices* gab es Ansätze von gegenkulturellem Verhalten in zweifacher Hinsicht: zum einen durch eine Mitarbeiterin, die sich als Frau durch den General Editor in ihrem beruflichen Weiterkommen blockiert und diskriminiert sah, was sie mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln zu überwinden versuchte, nichtsdestotrotz und gerade deshalb aber ihre Arbeit machte; zum zweiten durch eine Gruppe von Redakteuren, die zu der ihnen 'vor(-die-Nase-)gesetzten' Managerin auf Konfrontationskurs gingen.

Bei der Diskussion einer so kleinen Organisation wie des *Handbook-Offices* bereits von Subkulturen zu sprechen, scheint angesichts der geringen Zahl an Personen auf den ersten Blick problematisch zu sein. Trotzdem läßt sich diese Diskussion rechtfertigen, wenn man diese als Tendenzen begreift. Die Aussage von Van Maanen & Barley (1985: 53, Anmerkung 12) zu Kundas Studie über Bewährungshelfer in Israel (1983) kann auf das *Handbook*-Büro übertragen werden:

"Small groups will usually find it more difficult to fragment than large ones since, in small groups, people must see others frequently. A front of 'getting along' is usually maintained even if people detest one another. In this regard, we are per-

---

<sup>19</sup> Wie z.B. das Verhältnis der beiden Ökonomen Paul Krugman und Lester Thurow, die verschiedene Theorien über die Gründe unterschiedlicher Einkommensentwicklungen haben und diese vehement über Fach- und öffentliche Publikationsorgane vertreten. Obwohl deren Büros im selben Gebäude der Massachusetts Institute of Technology nur durch ein Stockwerk getrennt sind und beide der Wirtschaftsfakultät angehören, sind sie sich, laut Zeitungsberichten, erst einmal (zufällig!) im Gebäude begegnet (DIE ZEIT Nr.10/97, S. 28).

haps treating Kunda's (1983) careful work a little too casually, because the probation office he studied was a small one and the groups we have labeled subcultures were really just emerging. The contrasting views on probation work existed in this office, but there were only a few officers who clearly fell in one camp or the other. Most probation workers operated in the gray area between the poles... Were the organization to experience growth, one or the other orientation might give way." (Van Maanen & Barley 1985: 53).

Subkulturen sind Teil ihnen 'übergeordneter' Kulturen und definieren sich erst über diese. Was als 'richtige' Kultur und was als 'Subkultur' gesehen wird, hängt von der Untersuchungsebene ab. Geht es um die vor allem durch Berufszugehörigkeit (Ingenieure) geprägte Kultur einer Abteilung (Forschung und Entwicklung), so wird diese die Subkultur eines Unternehmens sein; die Abteilungskultur ist hier eine Subkultur der 'darüberstehenden' Kultur des Unternehmens. Das Unternehmen selbst ist auch eine Subkultur, je nach Untersuchungsebene eine der Region, des Landes oder einer Muttergesellschaft. Professions- und Branchenkulturen sind Subkulturen der Gesellschaft, die sich durch die für einzelne Berufsgruppen oder Branchen eigenen kulturellen Artefakte, Werte und Grundwerte auszeichnen.

Wie oben bereits erwähnt (Nothnagel 1993: 465), ist in der Organisationskulturforschung zu berücksichtigen, daß Organisationen in übergeordnete Kulturen eingebettet sind. Auf "klassisch ethnologischer Ebene" liegt der Unterschied zwischen einer Subkultur, z.B. der eines Tennisclubs, und der Kultur eines Volkes vor allem im Faktor Homogenität/Diversität. Der Tennisclub hat einen funktionalen Bezug und präsentiert seine Mitglieder damit homogen in Bezug auf dieses eine Merkmal. Wenn alle Mitglieder beschließen, nicht mehr Tennis zu spielen und den Club aufzulösen, gibt es ihn nicht mehr. Gleiches gilt für ein Unternehmen. Ein Volk kann nicht beschließen, sich aufzulösen. Es gibt keine Funktionsbezogenheit, es ist "einfach da" und hat seine Merkmale ausgeprägt (Hansen 1995).

Wie Antal, Dierkes und Helmer feststellen, wurden bisher bei Untersuchungen zu Organisationskulturen ein Schwerpunkt auf eine einzige in der Organisation "dominante" (Sub-) Kultur gelegt, die der Führungskräfte. Aber diese

"Eingrenzung wird den Tatsachen nicht gerecht, daß jede Organisation in größere (nationale, regionale, lokale) Kulturen eingebettet ist, und daß Organisationen selbst aus Subkulturen bestehen. Die Menschen, die in einer Organisation arbeiten, leben parallel hierzu in vielen anderen kulturellen Zusammenhängen", die wiederum in die Organisation eingebracht werden (Antal, Dierkes & Helmer 1993: 207).

Dazu gehören, neben der erwähnten nationalen Kultur, z.B. **Professionskulturen**, "in der Mitarbeiter ihre Kompetenzen entwickeln und aus der sie einen Teil ihrer Identität schöpfen" und **Branchenkulturen**, wie z.B. die der chemischen Industrie, des Bergbaus oder des Verlagswesens.

Inwiefern Professions- und Branchenkulturen auf die Situation im *Handbook* Einfluß nehmen, ist Gegenstand dieser Arbeit. Daher noch einige Worte zu diesen beiden Kulturbereichen.

#### 2.4.2.1. Professionskulturen

Professionskulturen sind die für eine Berufsgruppe typischen kulturellen Prägungen, d.h. kulturell bedingte Gemeinsamkeiten, die Vertretern dieses Berufszweiges eigen sind. In ihnen entwickeln "Mitarbeiter ihre Kompetenzen" und aus ihnen schöpfen sie einen Teil ihrer Identität (Antal, Dierkes & Helmer 1993: 208/209).

Je größer eine Organisation oder ein Unternehmen wird, desto ausgeprägter ist die interne Differenzierung in Abteilungen, die jeweils stark durch Berufe geprägt sein können. Auf Mitarbeiter haben berufskulturelle Grundwerte oftmals einen größeren Einfluß als organisationskulturelle (Bacharach, Bamberger & Conley 1991; Wallace 1995), worauf ein Teil der nicht unerheblichen Kommunikationsprobleme innerhalb von Organisationen und Unternehmen zurückzuführen sind (Helmers und Knie 1992; Schein 1996).<sup>20</sup>

Für Trice (1991) sind durch den Beruf geprägte Kulturen die am häufigsten in Organisationen auftretenden Subkulturen, obwohl sie selten Gegenstand von Betrachtungen waren:

"As a matter of fact, studies of organizational cultures in general outnumber studies of occupational cultures by a large margin. Yet occupations are probably the most distinctive subcultures in organizational life (Van Maanen & Barley, 1984). Many people derive their identity as persons and their social status from their occupations. Indeed, well established occupations have cultures just as organizations do (Trice & Beyer, 1991)." (Trice 1991: 307).

Für Menschen in unserer Gesellschaft ist ihr Beruf, innerhalb und außerhalb der Organisation, eine wichtige Quelle der persönlichen Identität und des Selbstbewußtseins:

"This is ... because occupational cultures socialize persons into specific ways of performing a series of tasks, as well as into the values, attitudes, interests, skills, and knowledge that accompany and justify them. Thus, as we have seen, occupations produce ethnocentricity in their members." (Trice 1993: 145).

Im (amerikanischen) Englisch finden sich zwei Bezeichnungen für Berufskulturen, die im Deutschen nicht unterschieden werden. "Occupational" bezieht sich auf Beruf und eine Berufskultur im weitesten Sinne, während "the professions" eine (in

---

<sup>20</sup> Ob die Orientierung am Beruf per se die Loyalität von *professionals* zu den sie beschäftigenden Organisationen beeinträchtigt, wird von Wallace 1995 an Hand von Juristen untersucht. Sie ist der Meinung, daß andere Faktoren wie Aufstiegschancen und die persönliche Einstellung zur Arbeit eine mindestens genauso bedeutende Rolle spielen; s. dazu auch Barley und Tolbert (1991a) in ihrer Einführung zu dem von ihnen herausgegebenen Sammelband über das Verhältnis von Beruf und Organisation

der Regel) akademische Ausbildung erfordern<sup>21</sup> und in etwa den "freien Berufen" im Deutschen und nach den deutschen Steuergesetzen entsprechen (§18 Einkommensteuergesetz), z.B. Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten. Sie werden als gesellschaftlich höher angesehen (Trice 1993: 153) und andere Berufe versuchen, sich ebenfalls in diese Kategorie einzuordnen, wie es Fine (1996) z.B. über (Spitzen-) Köche berichtet.

Ausführlich haben sich Van Maanen & Barley (1984) mit "occupational communities" beschäftigt, wobei sie die *professions* lediglich als eine Art von *occupational communities* unter vielen betrachten, die durch Selbstdarstellung, Lobbyarbeit und staatliche Unterstützung ein hohes Ansehen genießen (Van Maanen & Barley 1984: 318).

In ihrem Aufsatz geht es um "occupational communities"; dies sind Gemeinschaften, welche sich auf Grund einer selbstempfundenen gemeinsamen beruflichen Orientierung ihrer Mitglieder bilden:

"By occupational community, we mean a group of people who **consider themselves** to be engaged in the **same sort of work**; who **identify** (more or less positively) **with their work**; who **share** a set of **values**, norms, and perspectives that apply to, but **extend beyond**, work related matters; and whose **social relationships meld** the realms of **work and leisure**." (Van Maanen & Barley 1984: 294/95).

Bei Trice (1993: 26) kommen als Faktoren noch ein spezialisiertes Wissen ("esoteric knowledge and expertise") sowie besondere Anforderungen in Zusammenhang mit der Ausübung des Berufs hinzu. Solche *occupational communities* können über Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg bestehen und werden oftmals unter dem Faktor "informelle Gruppierungen" abgehandelt.

Individuen beziehen einen großen Teil ihrer persönlichen Identität aus dem Beruf, den sie ausüben. Je stärker sie sich mit ihm identifizieren, desto stärker werden sie über den reinen Arbeitsbereich hinaus von diesem beeinflusst<sup>22</sup>. Mitglieder einer Berufskultur haben bestimmte Werte, Normen und Verhaltensregeln, nach denen sie andere beurteilen. Dazu gehört, was als qualitativ gute und was als schlechte Arbeit zählt, welche Art von Arbeit als erstrebenswert/angenehm und welche als nicht erstrebenswert/unangenehm empfunden wird, welche Regeln und Arbeitsweisen innerhalb der *occupational community* gültig sein sollen und welches Vokabular benutzt wird.

---

<sup>21</sup> Siehe zur Entwicklung der "professions" in Amerika Torres (1991) u. Trice (1993: 54-58). Als Merkmale gelten: "1. theoretical body of knowledge, 2. a set of professional norms, 3. a career supported by an association of colleagues, and 4. community recognition" (Sorensen & Sorensen 1974: 99), siehe dazu auch Barley und Tolbert (1991a) sowie Heckscher 1994.

<sup>22</sup> Siehe dazu z.B. Götz (1993: 88), die über Filialverkäuferinnen einer Großbäckerei und die Übereinstimmung ihrer beruflichen Werte mit den Werten einer Hausfrau im eigenen Haushalt, sowie deren Weitergabe an Novizinnen als "Lernen fürs Leben" und nicht nur für den Beruf berichtet.

"To say an occupational community provides members with a value system is to say that members make use of a collective perspective in everyday matters, that they evaluate themselves in its light, and that such a perspective carries over to matters falling outside the realm of work itself." (Van Maanen & Barley 1984: 303).

*Occupational communities* binden neue Mitglieder durch Vermittlung solcher Werte und Praktiken an sich und diese finden sich über viele Organisationen hinweg verteilt. Auch zwischen Menschen, die sich noch nicht begegnet sind, werden sie erkannt und als etwas Gemeinsames und Verbindendes bewertet:

"To them, work is more than merely 'making a living;' it is a source of meaning and value." (Van Maanen & Barley 1984: 308), nicht nur in der Arbeit, sondern auch außerhalb.

Eine solche Berufskultur muß nicht organisationsübergreifend sein, sondern kann sich auch intern bilden:

"What is crucial for the development of an occupational community is not, however, the presence of an extended work group, but rather that, through socialization, an occupation's value system comes to shape a person's work perspective and self concepts — work perspectives and self-concepts that are supported over time in a person's daily interactions." (Van Maanen & Barley 1984: 341).

Kultur bezieht sich auch hier auf "Bedeutungen", die "Dingen" zugeschrieben werden, und die jemand wissen muß, um zu einer Gruppe zu gehören:

"In occupational communities these 'things' include decoding schemes for assigning meaning to the various practical routines which members engage in during the workday, as well as the typical objects, persons, places, times, and relations members encounter at work (and, often, beyond). At a deeper, interpretive level, these surface manifestations of culture reflect integrative themes or ordering assumptions held by membership which provide for some commonality and connection across specific domains of thought and action." (Van Maanen & Barley 1984: 308, sich auf Geertz 1973 berufend).

Achtung erwirbt sich ein Mitglied innerhalb der Gemeinschaft durch berufliches Können ("skill and performance"), gemessen an Standards, die sich im Laufe ihrer Geschichte entwickelt haben:

"In essence, occupational communities are premised upon the belief that only the membership possesses the proper knowledge, skills, and orientations necessary to make decisions as to how the work is to be performed and evaluated. Here lies the core of the matter, for it is obvious some occupational communities (notably the so called free professions and ... trade associations and unions) have been more successful than others in creating, maintaining, and protecting a distinctive and relatively autonomous culture. **Self-control** of occupational matters is then the key variable upon which distinctions among occupational communities are to be made." (Van Maanen & Barley 1984: 309).



Selbstkontrolle und Selbstdefinition der Arbeit und Tätigkeit sind wichtige Kriterien für die Herausbildung von "occupational communities", an deren Anfang aber zunächst die Herausbildung einer spezifischen Tätigkeit steht:

"Within organizations, potential bases for forming coalitions include proximity of work station, shift, perceived career potential, gender, education, friendship, and similarity of work. When this last factor ... is descriptively relevant and the observed coalition formed in its shadow demonstrates a unity of purpose and structural stability over time and across a wide range of potentially diverse organizational controversies, the coalition represents a local manifestation of an occupational community. Such coalition will be tenacious and, as we have suggested, not easily managed by those who fall outside its membership boundaries." (Van Maanen & Barley 1984: 335).

Innerhalb einer solchen Berufsgemeinschaft erlangen Einzelpersonen Ansehen durch eine besonders gute Ausübung ihres Berufes, durch Assoziation mit einer Institution, die ein hohes Ansehen genießt und/oder über ein *Netzwerk* an persönlichen Beziehungen. Konflikte ergeben sich für Individuen hinsichtlich der persönlichen Karriere; was ist erstrebenswerter: Aufstieg innerhalb der eigenen Organisation/Unternehmen, oder Aufstieg (guter Ruf) innerhalb der Berufsgemeinschaft? Beides muß sich aber nicht, wie Gouldner (1957) es in einer der ersten Darstellungen dieser unterschiedlichen Orientierungen beispielhaft für Akademiker an einem amerikanischen *college* beschrieb, gegenseitig ausschließen (Van Maanen & Barley 1984: 340; Wallace 1995; s. a. Barley & Tolbert 1991).

Trice stellt vier mögliche Formen von "Akkulturation" vor (nach Sonnenstuhl & Trice 1991), die zwischen Berufs- und Organisationskultur entstehen können (Trice 1991: 307/308 und Trice 1993: 160-185):

"In some instances occupational communities **dominate the organization**... [W]ithin law firms and accounting firms, management functions are performed by occupational members who bring their occupational ideology to the tasks of administration. As a result persistent conflict seldom arises between the rank and file and the occupational managers as long as the occupational community remains in control of the content of its work." (Trice 1991: 307/308).

"In a second type the two cultures **accomodate themselves to one another** ... [C]orporate physicians manage to retain much of their occupation's culture, but nevertheless must accomodate to the production emphasis of management. In this mode a degree of balance between health needs and profit needs emerges." (Trice 1991: 307/308).

"In a third type an occupational culture **comes to be assimilated into, and dominated by, the organization** ... Printers ... were once considered to be the epitome of skilled craftsmen. Their occupational culture was distinctive, making for a community of core beliefs and cultural forms. But their culture has been dramatically assimilated by management's persistent efforts to deskill them." (Trice 1991: 307/308).

"Finally there are those instances in which an occupation attempts to **reject both** the administrative rationality of the organization and its own occupational expertise, creating an authority of democratic consensus." Z.B. in Food Coops, "producer cooperatives, feminist health collectives, and free schools" werden Entscheidungen nur durch Diskussion und Konsens getroffen, um allen ein Mitspracherecht und Unterstützung durch alle zu finden (Trice 1991: 307/308, auch Trice 1993: 43-45).

In der bisher veröffentlichten und mir bekannten Literatur zu unterschiedlichen Professionskulturen dreht es sich entweder um Unterschiede zwischen der Abteilung Forschung und Entwicklung (F&E, engl.: R&D) angehörenden Ingenieuren (oder anderen "Naturwissenschaftlern" im weitesten Sinne) und den Abteilungen Marketing und/oder Vertrieb angehörenden Betriebswirtschaftlern und Kaufleuten (Dougherty 1990; Gregory 1983, Helmers 1993, Sackmann 1992, Ulich 1990, und [nach Ulich 1990] Pedersen 1987; Wiebecke, Tschirky und Ulich 1987<sup>23</sup>); um Unterschiede zwischen Management und Arbeitern/Angestellten im Betrieb (Aktouf 1985), um das Verhältnis von Angehörigen unterschiedlicher *professions* (Juristen, Mediziner) zu den sie beschäftigenden "professional and nonprofessional organizations" (u.a. Wallace 1995) und in einigen Fällen um die Beziehung zwischen Akademikern und Verwaltungsvertretern (u.a. Beyer 1982).

Die Frage, inwiefern Branchen- oder "Professionskulturen nationale Grenzen übergreifen und globale Gültigkeit besitzen oder ihrerseits durch Eigenschaften von länderspezifischen Kulturen geprägt sind" (Antal, Dierkes & Helmer 1993: 209), ist wiederum eine Frage der Untersuchungsebene. Wenn es um die Suche nach Gemeinsamkeiten geht, werden diese im Vordergrund stehen, wenn es um die Suche nach Unterschieden geht, jene. Quantifiziert ist die Frage, ob die Gemeinsamkeiten oder die Unterschiede überwiegen, nicht allgemeingültig beantwortbar.

#### 2.4.2.2. *Branchenkulturen*

Das Feld der "Branchenkulturen" wurde in der mir bekannten Literatur bisher kaum thematisiert. Es findet sich gelegentlich als Randbemerkung in Abhandlungen über Professionskulturen (Helmers & Knie 1992; Trice 1993), wird aber selten als Einzelphänomen behandelt. Eine Ausnahme stellt die Studie von Chatman & Jehn (1994) dar, die durch den Vergleich zweier Variablen in 15 Firmen aus 4 Branchen ("industries") feststellten, daß sich die Kulturen von Organisationen einer Branche ähnlicher sind als die aus unterschiedlichen Branchen. Es gibt auch nur wenige Ab-

---

<sup>23</sup> Pedersen, J.S., Organizational Cultures within the Computing Field. Reflections on Schein's Model of Culture., in: *CHIPS Working Paper 1987-2*; Kopenhagen, Institute of Organization and Industrial Sociology, Copenhagen School of Economics and Social Science, 1987

Wiebecke, G., H. Tschirky & E. Ulich, Cultural Differences at the R&D/Marketing Interface: Explaining Interdivisional Communication Barriers., in: *Proceedings of the 1987 IEFE-Conference on Management and Technology (Atlanta)*, 1987, S. 94-102

grenzungen dessen, was unter einer Branche bzw. einer Branchenkultur zu verstehen ist. Es existieren einige Ethnographien aus der Arbeitswelt bestimmter Branchen, die aber nicht branchenspezifisch ausgerichtet sind. Götz' Arbeit (1993) über Verkäuferinnen einer Großbäckerei ist zwar in der Branche "Bäckerei" angesiedelt; sie ist aber nicht explizit als branchenkulturelle, sondern als unternehmenskulturelle Arbeit ausgelegt.

Eine Arbeit von Paul M. Hirsch (1985) behandelt den Themenbereich Branche ("industry") in einem umfassenderen Verständnis. Er untersucht die Literatur, die von Soziologen auf ökonomischer Mikro- und Makroebene verfaßt wurde. Dabei kommt er zu dem Ergebnis, daß die überwiegende Zahl der Autoren sich jeweils einen kleinen Bereich herausgreift (z.B. das Verhältnis Arbeiter zu Management oder den Einfluß externer Faktoren auf einzelne Industriezweige), aber selten die Interdependenz zwischen den beiden Ebenen beleuchtet. Er schlägt daher (Hirsch 1985: 286-289) am Beispiel der Automobilindustrie vor, wie durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Analyseebenen ("Organization members"; "Organization"; "Industry and Task Environment"; "General Environment") ein umfassenderes Bild einer *industry* gefunden werden kann. Was er allerdings unter einer *industry* versteht, wird nicht deutlich herausgearbeitet.

An Definitionen von Branchen finden sich anderswo z.B. "Fachgebiet, Geschäftsbereich, Wirtschaftszweig" (Brockhaus Enzyklopädie, Bd. 3, 1987: 605). Nach Helmers und Knie (1992: 38) finden sich innerhalb einer (Wirtschafts-) Branche unterschiedliche Unternehmen, die auf einem gemeinsamen "Markt" tätig sind und (sich), bevor oder auch während sie auf diesem Markt zueinander in Konkurrenz treten, gemeinsame Standards und Anforderungen entwickeln, die es zu erfüllen gilt:

"Unternehmen, die über einen gemeinsamen Markt interagieren, weisen vielfältige Gemeinsamkeiten auf, und je etablierter eine bestimmte Branche ist, desto mehr werden die hier tätigen Unternehmen branchentypische Kulturmerkmale aufweisen", z.B. übergreifende Wissensbestände im Technikbereich (Helmers & Knie 1992: 38).

Im Anfangsstadium der Entwicklung einer Branche haben sich branchenspezifische Standards, z.B. in Bezug auf angewandte Techniken, noch nicht etablieren können und "Problemlösungen" werden von Unternehmen zu Unternehmen stärker variieren als zu einem späteren Zeitpunkt (Helmers & Knie 1992: 38). Es kann dann, wie in der deutschen Automobil-Branche, zu umfangreichen gemeinsamen Entwicklungsarbeiten kommen, um sich teure Forschungskosten zu teilen<sup>24</sup>.

Innerhalb einer Branche finden sich unterschiedliche Berufe wieder, die gemeinsam die gestellten Aufgaben lösen (sollten). Zwischen Branchen- und Professionskulturen bestehen viele Überschneidungen, da nicht zuletzt einige Branchen durch einzelne Berufszweige dominiert werden.

---

<sup>24</sup> Persönliche Mitteilung eines an einer solchen Kooperation beteiligten Ingenieurs.

"[B]esonders in Altindustrien [sind] überbetriebliche Kultureinflüsse durch Professionszugehörigkeiten und etablierte Wissensbestände, aus deren Ressourcen geschöpft wird und die eine hohe Bindungskraft für die einzelnen Unternehmen aufweisen, von entscheidender Bedeutung." (Helmerts & Knie 1992: 39).

Beispiele bringt auch Trice (1993), wenn er von Rechtsanwälten (1993: 172; s.a. Wallace 1995) spricht, die die Branche "Anwaltskanzleien" dominieren oder von Medizinern, die im Krankenhaus den Ton angeben (1993: 205). Berufskulturelle Prägungen bleiben bestehen, auch wenn in unterschiedlichen Branchen gearbeitet wird:

"Corporate lawyers share with lawyers everywhere a belief in the rule of law, a common body of knowledge (e.g., legal jargon, rituals of jurisprudence) that is not readily intelligible to laypersons, common training experiences, and a powerful occupational association to represent their interests". (Trice 1993: 165).

Ebenso geht es mit Betriebsärzten, die nach wie vor z.B. eine allen Medizinern verständliche Sprache sprechen. Nichtsdestotrotz haben sie nun, neben den rein medizinischen Aspekten, auch andere Belange mit zu berücksichtigen, nämlich z.B. die wirtschaftlichen Anforderungen des Arbeitgebers.

Von branchenkulturellen Verhaltensweisen, die sich in Jahrzehnten gebildet haben, berichten Helmerts und Knie; z.B. stehen in etablierten Branchen wie der chemischen oder der Autoindustrie Führungskräfte technischen Neuerungen zunächst skeptisch gegenüber:

"Grundlegende Änderungen einer etablierten Technik bedürfen eines hohen Entwicklungsaufwandes. So manche Starrheit im Problemlösungsverhalten kann jedoch nicht 'zweckrational' mit ökonomisch-technischen Erklärungsmustern begründet werden, vielmehr erweisen sich hier kulturelle Barrieren als Hinderungsgründe für ein neues, anderes Denken." (Helmerts & Knie 1992: 38).

Der Ausdruck *Branche* findet im englischen Sprachraum kein exaktes Gegenstück; nahe kommen ihm "Line of Business" (Langenscheidts Eurowörterbuch Englisch 1996, 5. Auflage), das sich stärker auf einzelne Segmente einer Branche bezieht und, in der Literatur weiter verbreitet und dem deutschen Begriff näherkommend, "industry" (Chatman & Jehn 1994; Hirsch 1985; Trice 1993):

"Craft unions ... were organized by members of a particular skilled trade or craft (i.e., carpenters, steam fitters) ... Industrial unionism, by contrast, organized skilled and unskilled workers according to **industry** (e.g., steel, oil, rubber)." (Trice 1993: 53).

Auch die Zugehörigkeit zur gleichen Branche bedeutet nicht, daß eine problemlose Kommunikation möglich ist, ja diese vielleicht sogar Konflikte fördert, wie es Buono, Bowditch & Lewis (1985) von der Verschmelzung zweier Banken berichten.

## 2.5. Theoretischer Ansatz dieser Arbeit

Ich werde die *Integration Perspective* mit der *Differentiation Perspective* kombinieren, indem ich den Ansatz von Schein auf drei Berufs- (Wissenschaft, Bürokratische Verwaltung und Ökonomie) und Branchenkulturen (Ethnologie/*anthropology*, Öffentliche Verwaltung und Enzyklopädie/Lexikon-Publikation) anwende, die im *Handbook*-Büro anzutreffen sind. Dazu beschreibe ich deren unterschiedliche Kulturmerkmale innerhalb der Redaktion, um so die *Differentiation* im *Handbook*-Büro zu beleuchten. Das *Handbook*-Büro als Ganzes stelle ich dann, der Anregung von Hirsch (1985) folgend, einigen seiner Umwelten gegenüber.

Van Maanen und Barley gehen in ihrer Abhandlung über Berufskulturen (1984) von "communities" aus, also von Gemeinschaften, die durch die dazu Gehörenden (selbst-) bewußt wahrgenommen werden. Wenn ich von *Professions-* oder *Berufskultur* spreche, so meine ich damit die Prägung durch den Beruf allgemein und fasse den Begriff daher offener auf. Auch wenn es (noch) keine formal konstituierte *community* gibt, sind Personen durch ihren Beruf geprägt.

Auch der an der Eigen- oder Innensicht (in der ethnologischen Literatur vielfach mit "emic" zitiert) orientierte Ansatz, den Van Maanen und Barley in diesem Zusammenhang anlegen, kann von mir nur bedingt eingehalten werden. Meine über einen hermeneutischen Zirkel gewonnene Erkenntnis, daß das sehr unterschiedliche Handeln und Verhalten der einzelnen Redakteure im *Handbook*-Office berufskulturell geprägt ist, geht von einer distanzierteren Perspektive aus.

Trice beklagt in seinem Buch "Occupational Subcultures" (1993), daß diese bisher in der Literatur zur Organisationskultur kaum berücksichtigt worden wären; des weiteren berichtet er, daß unter einer Berufsbezeichnung, z.B. "lawyers", sehr unterschiedliche Beschäftigungen zusammengefaßt würden, in diesem Fall vom Scheidungsanwalt bis zum Leiter der Rechtsabteilung eines großen Unternehmens:

"Thus, occupations are not usually made up of one homogenous community but increasingly may be characterized by distinct subcultures and internal status systems." (Trice 1993: 14).

Diese Unterschiede nach den von mir so bezeichneten *Branchen* werden in dieser Arbeit berücksichtigt. Was Trice unter einer *occupational community* zusammenfaßt, wird in der vorliegenden Arbeit weiter unterteilt und im Hinblick auf eine branchenkulturelle Beeinflussung untersucht.

Daher habe ich Ethnologie, Öffentliche Verwaltung und Enzyklopädie-Publikation dem Branchen- und nicht dem Professionsbereich zugeordnet. Wissenschaft, Verwaltung und Ökonomie fasse ich allgemein bereits als eine berufliche Zuordnung auf, die konkreten Anwendungsfelder als Branchen.

Es wäre unter Umständen auch möglich, die Ethnologie als eine Profession aufzufassen, die sich wieder nach unterschiedlichen Branchen wie die der Universitäts- und Museumsethnologie oder einem Einsatz in der Wirtschaft aufteilen ließe. Dies

ist eine Frage der Forschungsperspektive. Die Behandlung unter einer bestimmten Fragestellung bedeutet keine Ausschließlichkeit, sie könnte ebenso aus einer anderen Perspektive betrachtet werden und einer anderen Zuordnung folgen. Die Ethnologie z.B. erfüllt viele Anforderungen, die von Trice (1993) und von Van Maanen und Barley (1984) an *occupational cultures* gestellt werden: sie hat unter anderem eine Standesvertretung, einen *Code of Ethics*, eine Berufsbezeichnung, eine zu dem Beruf hinführende Ausbildung und ein (wie eingeschränkt auch immer ausfallendes) Gemeinschaftsgefühl nach außen. Allerdings benutzen ethnologisch ausgebildete Personen die aus ihrer Ausbildung hervorgehende Berufsbezeichnung eher selten, wie eine von mir spontan durchgeführte und nicht repräsentative Kurzumfrage unter zehn zufällig ausgewählten, mir bekannten Personen auf einer ethnologischen Berufstagung 1996 bestätigte. Auf die Frage, welchen Beruf sie ausübten kam nur einmal die Antwort "Ethnologin" (beschäftigt an einem Museum) vor, während die anderen Personen, alle in einem Beschäftigungsverhältnis stehend, "Hochschullehrer", "Universitätsprofessor", "Kustos" oder "Museumsdirektor(in)" zur Antwort gaben, also die Branche Ethnologie hintenanstellten.

Mir geht es hier um die Einbindung des *Handbook* in die von mir als branchenkulturell bezeichneten Ausprägungen, die einander z.T. entgegenstehen. Das *Handbook* war nicht nur Bestandteil der wissenschaftlichen Disziplin *anthropology*, sondern zusätzlich in eine öffentliche Verwaltung und in die Publikationsbranche eingebunden.

## **2.6. Feldforschungsmethodik**

In Teil 3 wird eine Beschreibung des *Handbook*-Projektes und der Redaktion folgen, so daß an dieser Stelle einige Anmerkungen zum Verlauf des Forschungs- und Datenerhebungsprozesses angebracht sind.

Ursprünglich war keine Feldforschung im Büro des "Handbook of ..." geplant; ich war wegen eines anderen Themas zum Johnson Institut gekommen und hatte, wie oben angedeutet, die Möglichkeit, ab Januar 1993 als *intern* (Praktikant) zunächst für sechs Monate in der Redaktion des mir bekannten Handbooks mitarbeiten zu können. Meine Einführung in die Redaktion erfolgte über meine 'Mentorin', Sarah Weidner, die im *Handbook*-Office für die Bebilderung der Serie zuständig war.

In den ersten Wochen arbeitete ich mich in meine neue Tätigkeit ein und übernahm nach und nach mehr Aufgaben. Im April 1993, drei Monate nach meinem Eintritt bekam ich den Anstoß, mich intensiver mit dem *Handbook*-Office an sich auseinanderzusetzen: ich telefonierte wegen einiger Fotos zur gegenwärtigen Situation der 'Dana' als Material für den zu jener Zeit, wie ich dachte, hauptsächlich bearbeiteten Band 13, da ich bis dato überwiegend für diesen tätig geworden war. Mein Gesprächspartner fragte nach einer "deadline", einem Termin, bis zu dem spätestens die gewünschten Fotos zu liefern seien. Da ich es diesem Augenblick nicht wußte,

fragte ich, da Sarah Weidner nicht im Büro war, Helen Berlusconi, die im übernächsten Büro saß. Auf meine Frage nach einem Stichtag für den Band 13 verzog sie zunächst das Gesicht, schaute mich leicht wehleidig an und meinte, daß es so etwas zur Zeit nicht gäbe und sich mein Gesprächspartner am Telefon noch Zeit lassen könne. Ich gab meine Antwort weiter, war aber kurz darauf zurück im Büro von Helen Berlusconi, die mir zum ersten Mal genauer von ihrer Arbeit und der damaligen Lage des *Handbook* erzählte. Ab diesem Moment formte sich die Idee, mehr über die Produktion des "Handbook of ..." zu erfahren und diese Informationen in einem kleinen Bericht, zumindest für mich selbst, festzuhalten, während ich zuvor hauptsächlich mit meiner Arbeit für die Bebilderung und mit meinen eigenen Vorhaben beschäftigt gewesen war. Ich fragte daher als erstes Helen Berlusconi, ob sie mir etwas ausführlicher über die Produktion des Handbooks und ihre Arbeit daran erzählen wolle. Sie willigte ein, auch in die Aufzeichnung des Gespräches, so daß ich mein erstes *formales Interview* am 7. Mai 1993, einem Freitag, führen konnte, was sich, wie ich später erkannte, als günstig erwies, da meine Betreuerin Sarah Weidner an diesem Tag nicht im Büro war. In der Zwischenzeit hatte ich mir ein kleines Aufnahmegerät gekauft und begonnen, intensiver Feldforschungsnotizen zu machen; bereits von Beginn meines Aufenthaltes an hatte ich in weniger umfangreicher Form ein kleines Tagebuch geführt und alles, was mir wichtig erschien, darin festgehalten. Unter anderem war mir gleich am Anfang aufgefallen, daß einige Personen einen frustrierten Eindruck auf mich machten. Ähnliches hatte ich während meiner früheren Tätigkeit in einer deutschen Bundesbehörde beobachtet; überhaupt erinnerte mich noch mehr an diese Zeit, wie die Ausstattung oder die bürokratischen Voraussetzungen zum Eintritt in das Johnson Institut, aber ich dachte mir nichts weiter dabei, da mich die Möglichkeiten des wissenschaftlichen Arbeitens in Washington in ihren Bann gezogen hatten. Nach den ersten Gesprächen mit Helen Berlusconi 'ging mir ein Licht auf' und ich erhielt eine tiefere Einsicht in die Situation des *Handbooks* und über die Lage im *Handbook*-Büro, wie sie in den folgenden Teilen dieser Arbeit beschrieben wird. Der "hermeneutische Erkenntnisprozeß" zum Verstehen der Situation im *Handbook*-Büro war in Gang gesetzt.

Einer *hermeneutischen Vorgehensweise* liegt ein fortschreitendes *Verstehen* unterschiedlicher Phänomene zu Grunde, die sich wechselseitig bedingen. Geertz hat sich ausführlich mit dem hermeneutischen Zirkel, dieser in seinen Augen zentralen Vorgehensweise ethnologischen Arbeitens, auseinandergesetzt:

"... a continuous dialectical tacking between the most local of local detail and the most global of global structure in such a way as to bring them into simultaneous view.... Hopping back and forth between the whole conceived through the parts that actualize it and the parts conceived through the whole that motivates them, we seek to turn them, by sort of intellectual perpetual motion, into explications of one another." (Geertz 1983: 69).

Unter Punkt 4.1.2.3. dieser Arbeit wird der hermeneutische Erkenntnisprozeß noch einmal intensiver diskutiert werden.

Weitere formale Interviews folgten in den nächsten Wochen und das letzte meiner 13 Gespräche in Washington fand am 17. August 1993, einen Tag vor meinem Rückflug, statt. Ein ebenfalls aufgezeichnetes Gespräch mit dem General Editor und einer Autorin des Handbooks wurde am 25. März 1997 anlässlich einer Tagung in Deutschland geführt. Mit Ausnahme einer Person willigten alle in eine Aufzeichnung ein; bei zweien wurde diese jeweils für einige Zeit unterbrochen, da sehr sensible Themen zur Sprache kamen. Um die Interviewsituation für meine Gesprächspartner möglichst angenehm zu machen, hatte ich es ihnen überlassen, Ort und Zeitpunkt auszuwählen. Zwei dieser Unterhaltungen wurden in meinem Büro geführt, eines allerdings erst, nachdem alle anderen die Redaktion verlassen hatten und niemand mehr zuhören konnte. Überwiegend fanden die formalen Interviews in den Büros der jeweils Befragten statt. Ich hatte keine fest strukturierten Fragebögen oder einen festen Ablaufplan vorbereitet, sondern mir eine Reihe von Fragen überlegt, die ich im Laufe des sich frei entwickelnden Gespräches beantwortet haben wollte. Dazu gehörten solche zum Ablauf der Handbook-Produktion, zum Tätigkeitsbereich der Person innerhalb (und außerhalb) des *Handbook*-Projektes, zur Ausbildung, und, nachdem es mehrfach angesprochen worden war, zur Situation des Handbooks und der der Redaktion. Um eine möglichst authentische 'Innenperspektive' zu bekommen, habe ich nur wenige Versuche unternommen, die Gespräche in eine bestimmte Richtung zu lenken. Um sie in Gang zu halten, fragte ich gelegentlich an einzelnen Punkten gezielter nach, wodurch sich in der Regel eine lebhafte Unterhaltung und weniger ein festumrissenes Frage-Antwort-Spiel entwickelte. Viele Informationen, auch sensibler Art, wurden mir dabei mitgeteilt, woraus sich wieder neue Anknüpfungspunkte ergaben. Lediglich in einem Fall agierte ich zu ungeduldig und habe mir dadurch eventuell Wissenswertes, das sonst genannt worden wäre, entgehen lassen.

Das erste Interview, welches ich mit Helen Berlusconi führte, enthielt bereits den größten Anteil an 'Sprengsatz-Informationen', vor allem zur Rolle der Autoren und der Redaktionsleiterin, was ich aber in dem Moment noch nicht richtig einschätzen konnte; ein Grund, warum ich an einigen Stellen nicht intensiver nachgefragt habe. Erst im Nachhinein und nach dem Führen weiterer Gespräche wurde mir dies klar. Dieses erste Interview war in gewisser Weise ein Eisbrecher, da mir Berlusconi frank und frei vieles über das *Handbook* in einer lockeren Atmosphäre erzählte und ich einen ersten Einblick in den gesamten Produktionsablauf und die Rolle der einzelnen Personen in diesem Prozeß erhielt.

Durch die Besonderheit der Entwicklung des Forschungsthemas ergaben sich einige grundsätzliche Unterschiede zu anderen Feldforschungen in Organisationen. Zum Vergleich ziehe ich Arbeiten aus dem Bereich der Unternehmens- und Organisationskulturforschung heran, u.a. von Gideon Kunda (1992), der sich ein Jahr in



einem Unternehmen der *High Tech* Branche in Kalifornien aufhielt, von Andreas Novak, der für seine Dissertation über "Die Zentrale" (1994) ein halbes Jahr Feldforschung in einem mittelständischen deutschen Unternehmen durchführte, und von Irene Götz (1993), die aus demselben Anlaß in einer Großbäckerei in München arbeitete; Nothnagel (1993), Schwartzman (1993), Van Maanen (1979a) und Van Maanen & Kolb (1985) lieferten grundsätzliche Hinweise zu Feldforschung in Organisationen.

Ähnlich wie Kunda und Novak gab es auch für mich eine große Zahl an interessanten Informationen, die ich zunächst noch ohne konkrete Vorstellung über eine spätere Verwendung erst einmal festhielt:

"Everything was interesting, and my discussions, interviews, and observations usually focused on whatever was occurring at the time and on the particular interests and concerns of the people involved" (Kunda 1992: 237).

Allerdings bestanden die ersten Wochen für mich nicht aus einem "Sich-Treiben-Lassen" (Novak 1994: 63); ich hatte auch nicht viel "freie Zeit", wie sie Kunda zur Verfügung stand (1992: 235), da ich durch meine Tätigkeit für Sarah Weidner in den Produktionsprozeß des Handbooks eingebunden war. Aus diesem Grund wurde ich zu Beginn meines Aufenthaltes allen Mitarbeitern des *Handbooks* persönlich vorgestellt, erhielt durch Catherine Osake, einer Mitarbeiterin Sarah Weidners, einen ausführlichen Rundgang durch das Museum, auf dem sie mich ebenfalls vielen Leuten vorstellte, und eine Einführung in das Bibliothekswesen. Meine Rolle war also weniger die eines passiven Beobachters, sondern die eines aktiven Teilnehmers, der für seine Tätigkeit ein eigenes kleines Büro und entsprechende Arbeitsmittel einschließlich eines Computers erhielt.

Mehrere der Befragten empfanden die Dokumentation des Bearbeitungsprozesses als eine gute Idee und waren bereit, mir alle gewünschten Informationen zu geben. Entsprechend bestehen neben den transkribierten formalen Interviews Notizen zu informellen Gesprächen und Gegebenheiten, die mir während meines Aufenthaltes aufgefallen sind. Des weiteren wurden von mir für diese Arbeit schriftliche Quellen zum *Handbook*-Projekt, neben Schreibhinweisen für Autoren und ein an alle Museumsmitarbeiter verteiltes Sitzungsprotokoll, nur öffentlich zugängliches Material, ausgewertet. In Ergänzung der Gespräche fotografierte ich zwischen dem 25. Mai und dem 10. Juni 1993 auf zwei Schwarz-Weiß-Filmen mit Ausnahme des General Editor alle Personen, die mit dem *Handbook* zu tun hatten; diese Aufnahmen befinden sich im Archiv des "Handbook of ...".

Während meiner Aufenthaltszeit habe ich an allen für alle Mitarbeiter offenen Treffen und Sitzungen teilnehmen können und eine Zurückhaltung von Informationen mir gegenüber konnte ich nicht feststellen. Im Gegenteil, ich bekam alles gezeigt, wonach ich fragte, und ausführlichst erläutert. *Handbook*-intern fand während meiner Aufenthaltszeit nur eine Gemeinschaftssitzung statt; des weiteren gab es

Museumstreffen und Informationsveranstaltungen des *Department of Anthropology*, an denen ich teilgenommen habe.

Ein großer Unterschied zwischen mir und den angesprochenen Autoren besteht im Zugang zum *Feld* und der Art der Beteiligung am Organisationsalltag. Sowohl Kunda als auch Novak traten von Anfang an als Beobachter in die Unternehmen ein und auf. Während Kunda versuchte, parallel zu seiner Forschung noch eine beratende Funktion für die Personalabteilung wahrzunehmen, hatte sich Novak explizit auf die Suche nach einem Unternehmen gemacht, in dem er eine Feldforschung durchführen konnte. Entsprechend umfangreich sind seine grundsätzlichen Anmerkungen zu der Zeit vor dem Aufenthalt und zur "Unabhängigkeit des Forschers" (Novak 1994: 41-44). Beiden fehlte anfangs eine interne Rolle im Unternehmensgefüge und beide fühlten sich daher zunächst etwas 'verloren', suchten nach einem Grund, mit dem sie den Arbeitnehmern ihre Anwesenheit erläutern konnten, eine für Van Maanen und Kolb (1985: 23) unabdingbare Voraussetzung für Feldforschung in einer Organisation. Während Novak diesen durch seine Kontaktperson in Form des Schlagwortes "Unternehmenskultur" geliefert bekam, da dieser bekannt, noch dazu "ausreichend schwammig und daher gut geeignet [sei], ... vor unliebsamen Nachfragen zu schützen" (Novak 1994: 47), war es für Kunda schwerer, da er zunächst als Managementberater eingetreten und sich in der ihm zugewiesenen Entwicklungsabteilung, gegen den Wunsch des Leiters der Personalabteilung, zum "passive observer" gewandelt hatte, der dort keine direkte Funktion ausübte. Götz (1993) hatte bei ihrem Eintritt in die von ihr untersuchte Großbäckerei mit ihren Filialen ebenfalls von vorneherein eine (dem Unternehmen mitgeteilte und durch dieses genehmigte) Forschungsabsicht; sie arbeitete zunächst als eine Art Praktikantin im Verkauf in zwei dieser Filialen mit, übernahm also eine Rolle im täglichen Arbeitsablauf. Ähnlich verfuhr Van Maanen während seiner Feldforschung in einer Polizeiakademie, wobei es allerdings gelegentlich zu einer Rollenvermischung, vor allem durch Aussenstehende kam, die ihn, obwohl nicht uniformiert, für einen Polizisten hielten (Van Maanen & Kolb 1985: 20).

Anders war es bei mir; ich kam als *intern* in das *Handbook*-Office, der im Rahmen der Herausgabe des Handbooks und verwandter Bereiche mitarbeiten sollte und hatte somit von Anfang an eine Mitarbeiterrolle, auch nach außen hin.

Ich war nicht der erste (und einzige) Praktikant in der Redaktion und die Mitarbeiter hatten es im Laufe der Zeit hingenommen, daß immer wieder mal fremde Gesichter für einige Zeit (meist nicht länger als sechs bis acht Wochen) im Büro anwesend waren, obwohl einige dies nicht gerne sahen und sich gestört fühlten. Bei mir erstreckte sich der Zeitraum auf über sechs Monate, was mich mit allen Mitarbeitern vertrauter werden ließ. Zunächst führte ich hauptsächlich Arbeiten für Sarah Weidner aus, die mir den Zugang zum Büro verschafft hatte und somit für mich "Torwächter" (Mulder van de Graaf & Rottenburg 1989: 25; Van Maanen & Kolb 1985: 11-15) war; waren dies im Rahmen eines parallel zum *Handbook* liegenden Forschungs-

und Ausstellungsprojektes zunächst viele Übersetzungen aus dem Dänischen ins Englische und die Suche nach Hinweisen auf eine historische Person in einer auf Mikrofiche gespeicherten Zeitung, bestanden die Aufgaben mit Fortdauer meines Aufenthaltes zunehmend aus selbständig ausgeführten Forschungsarbeiten zu Fotografien, für die ich den Auftrag bekam, möglichst viel über die dort abgebildeten Personen, ihre Namen, Vorhaben usw. herauszufinden und zu einer Bildunterschrift zu verarbeiten. Der Prozeß wird weiter unten genauer beschrieben. Ich wurde zunehmend ein Teil des *Handbooks*, verlor damit sukzessive den Status eines Fremden, wuchs in meine Rolle als Praktikant hinein, nahm Elemente der Kultur auf und 'tauchte in sie ein', noch ohne den ausgesprochenen Blick eines Feldforschers anzunehmen. Ich war dort, um meine Arbeit zu machen, meine eigene und die für das *Handbook*, oder, um es in einer Gewichtung des Begriffes *Teilnehmende Beobachtung*<sup>25</sup> auszudrücken, war mindestens genauso viel *teilnehmend* wie *beobachtend*, wobei das Ziel der Beobachtung zum Beginn meiner Tätigkeit überwiegend darin bestand, mich zurecht zu finden, um die mir zugewiesenen Aufgaben erledigen zu können. Eine Position als 'verdeckter Ermittler', eines Günter Wallraff (1985), hatte ich nicht, da ich zu Beginn meiner Tätigkeit im *Handbook-Office* noch gar nicht an eine eventuelle Beschäftigung mit dem *Handbook* selbst als einem Thema gedacht hatte; dies entwickelte sich erst im Laufe der Zeit und spätestens mit den ersten Interviews wandelte sich auch mein Status zu einem, nun 'erkannten', teilnehmenden Beobachter.

Mit den Gesprächen änderte sich meine Sicht auf das *Handbook-Office*; wie bei einem Bild des Op-Art-Künstlers Victor Vasarely, aus dessen Bildern einem nach längeren Hinsehen plötzlich andere geometrische Figuren ins Auge springen<sup>26</sup>, erschien die Redaktion in einem anderen Licht. Der hier stattfindende, wahrscheinlich nur durch mich empfundene Rollen- und Perspektivenwechsel barg ein merkwürdiges Gefühl in sich; hatte ich mich vorher noch in zunehmendem Maße rein als *Insider* gefühlt, schwand diese selbstverständliche Vertrautheit plötzlich, wenn auch nur phasenweise; ein wissenschaftlich-distanzierter Blick trat an deren Stelle und ich begann das, was ich sah, durch die Brille des Feldforschers zu betrachten, aber

---

<sup>25</sup> Zum Themenkomplex *Teilnehmende Beobachtung* siehe unten, Punkt 4.1.2.3., sowie zu einer ausführlichen Erläuterung des Themas Girtler (1984: 47); für die Organisationskulturforschung siehe Novak (1994).

Van Maanen und Kolb (1985: 20/21) berichten, daß sie während ihrer jeweiligen Feldforschung eher beobachteten und nur gelegentlich stärker in den teilnehmen Bereich hineinkamen. Van Maanen unterscheidet zwischen "acceptable incompetent" oder "friendly helper", als der er durch den überwiegenden Teil der Polizisten gesehen wurde, und "working partner", der von den ihn so betrachtenden Polizisten sehr viel stärker in das Geschehen einbezogen wurde (Van Maanen & Kolb 1985: 21).

<sup>26</sup> Insbesondere sei hier auf die raumplastischen Illusionen "Keple-Gestalt", "Izzo 22" oder "Kocka" verwiesen.

eben nur zeitweise, da ich ja nach wie vor in den Bearbeitungsprozeß eingebunden war.

Aber, um es noch einmal zu betonen, meine Intention, die Interviews zu führen, bestand darin, mehr über die Arbeit der *Handbook*-Mitarbeiter und über den Produktionsablauf des Handbooks zu erfahren, da ich es unbefriedigend fand, so wenig über die Aufgabenbereiche der mich umgebenden Menschen zu wissen, die mir zwischenzeitlich gut bekannt waren. Das Aufnahmegerät hatte ich gekauft, um im nachhinein überprüfen zu können, ob ich alles richtig verstanden hatte, da ich meinen Englischkenntnissen nicht genügend traute, eine detaillierte Bestandsaufnahme rein aus dem Gespräch heraus vorzunehmen.

Zunächst einmal befand ich mich als Deutscher, der seine sieben Jahre nach dem Studium in Amerika nur noch zufriedenstellenden Englischkenntnisse wieder auffrischen mußte, in einer Arbeitsumgebung, die überwiegend durch den amerikanischen Charakter (Sprache, Umfeld) geprägt war. Dies unterschied meine Situation von Novaks und Götz', die beide in einem "für Europäer durchaus freundlichen und bekannten Umfeld" (Novak 1994: 53; s.a. Perey 1988: 107/08) agieren und ihre Muttersprache zur Informationssammlung nutzen konnten. Für mich war nicht nur die Organisationswelt neu und fremd, sondern auch das sie umgebende Umfeld der US-amerikanischen Hauptstadt sowie meine persönliche Situation als Gast bei, wenn auch seit über 20 Jahren in den USA lebenden, Einwanderern aus Jamaika, deren familiäre Verhaltensweisen sich doch in einigen Punkten stark von meiner gewohnten Umgebung unterschieden. Kunda befand sich in einer ähnlichen 'doppelten' Feldforschungssituation, da er als Israeli und damit ebenfalls als Nicht-Amerikaner in einer US-amerikanischen Organisation unter Benutzung einer ursprünglich fremden, wenn auch zwischenzeitlich recht vertrauten Sprache seine Forschung (in einem doppelten Sinne) durchführte, oder wie er es ausdrückte: "I was already in an ethnographic mood" (Kunda 1992: 231).

Zwei weitere von Kunda und Novak angesprochene Punkte verdienen Aufmerksamkeit. Es ist dies zum einen die Frage der *Reziprozität* und der *Instrumentalisierung des Forschers* durch die von diesem im Rahmen seines Aufenthaltes befragten und beobachteten Personen, sowie zum anderen die Frage der *Objektivität* einer solchen Feldforschung und ihrer Ergebnisse.

Novak hat sich ausführlich mit dem Komplex *Reziprozität* auseinandergesetzt (1994: 48-57) und für diese mehrere Ebenen unterschieden. Fester Bestandteil der Feldforschungssituation ist die Frage danach, was denn der Forschende den von ihm 'Erforschten' im Gegenzug für seine Duldung und Beantwortung der Fragen zurückgeben kann. Waren es in der 'klassischen Feldforschung' direkte Bezahlungen in Form von Geld und Waren, erscheint diese Form der Kompensation in Organisationen unangebracht, obwohl sich das Ausgeben eines Getränkes im weitesten Sinne noch in diese Kategorie einordnen ließe. In Organisationen (aber nicht nur dort) werden Forschende auf unterschiedliche und subtile Weise instrumentalisiert,

was dieser Person oftmals erst nach längerer Zeit im Unternehmen oder der Organisation und manchmal gar nicht bewußt wird, z.B. im Bereich Konkurrenzkampf im oberen Management. Adson Zaunreiter berichtete von der Nutzung des durch ihn gesammelten Wissens durch einen stellvertretenden Manager zur Entmachtung seines Chefs (persönliche Mitteilung im Oktober 1997; zur ersten Phase seiner Tätigkeit siehe Zaunreiter 1993), was ihm erst gegen Ende seines Aufenthaltes klar wurde und zu denken gab.

Kunda berichtet, daß sein Einsatz als "a sociologist from MIT" als deutliches Zeichen an die Abteilung für eine Änderung der Zeiten gemeint war (Kunda 1992: 233). Ähnlich erging es Novak, der bemerkte

"daß ich in meinem siebenmonatigen Aufenthalt sehr viel tiefer in die Machtkonflikte und Koalitionen, die eben nicht nur zwischen *Oben* und *Unten* ausgetragen werden, verstrickt wurde." (Novak 1994: 43).

Auf die Funktionalisierung von Unternehmenskulturforschern weisen auch Mulder van de Graaf & Rottenburg (1989: 25) hin, wenn sie hinter der Forschungserlaubnis eines Managers eher Eigeninteresse statt reines Erkenntnisinteresse an wissenschaftlichen Ergebnissen vermuten, da dieser für sich Nutzen aus den Erkenntnissen der Forschung ziehen könne. Aber auch auf anderen Betriebsebenen geben Forscher etwas im Austausch für die Informationen, die sie erhalten, und sei es nur ein offenes Ohr für die Situation der Befragten mit deren Problemen, Sorgen und Gedanken, die anderswo nicht geäußert werden könnten. Des weiteren berichtet Novak (1994: 49-51), ähnlich wie Kolb (Van Maanen & Kolb 1985: 22), von Fragen der Interviewten nach Informationen über das und aus dem Unternehmen, da er im Laufe seiner Forschung eine der am besten informiertesten Personen wurde. In die dritte Ebene ordnete Novak handfeste Bitten von Unternehmensmitarbeitern um Ratschläge für das weitere eigene Handeln innerhalb des Unternehmens ein:

"So sehr man als Forscher auch immer der Wissenschaftlichkeit verpflichtet ist und sich dementsprechend zu verhalten glaubt, eine vorhandene Gruppe wird einem, ob man nun will oder nicht, eine Funktion zuweisen, gerade wenn es sich um machtorientierte Gruppen, wie es Unternehmen sind, handelt. Die Spannweite reichte vom Zuhörer über den persönlichen Berater bis hin zum Organisationsanalytiker oder 'Betriebspsychater', so eine Äußerung". (Novak 1994: 51/52).

Über eine ähnliche Rolle berichtet Kunda:

"There is nothing as seductive for the fieldworker as being made to feel like an insider, like someone with something to contribute ... I responded to invitations eagerly and developed what often seemed a quasi-therapeutic consulting role with a number of people." (Kunda 1992: 236).

Auch mir ging es nicht anders. Meine Instrumentalisierung spiegelte unterschiedliche Motive wider. Hatte ich zunächst nur geplant, aus dem Interviewmaterial einen kleinen Bericht für mich selber zu schreiben, gewann die Sache eine Eigen- dynamik, mit der ich nicht gerechnet hatte. Bereits am 18. Mai 1993 wurde ich zum

ersten Mal gefragt, ob ich nicht eventuell meinen Aufenthalt in der *Handbook*-Redaktion als Feldforschung betrachten und eine Arbeit darüber schreiben wolle. Durch meine Fragen und das Interesse, das ich an der jeweiligen Tätigkeit der *Handbook*-Mitarbeiter zeigte, trat ein offensichtlich vorhandenes, bisher aber kaum artikuliertes Unbehagen darüber zu Tage, daß, in den Augen der Redaktionsangehörigen, ihre Tätigkeit nicht genügend gewürdigt wurde, ja kaum bekannt sei. Daher waren alle von der Idee angetan, endlich einmal über ihre von allen anderen anscheinend übersehene (oder ignorierte) Arbeit reden zu dürfen und deutlich machen zu können, wieviel sie tatsächlich zum Gelingen des Handbooks beitrugen.

Für zwei Personen wurde ich regelrecht zum 'Kummerkasten', dem sie vieles sonst nicht Mitteilbares anvertrauen konnten, denn im übrigen Umkreis fand sich sonst niemand, der a) entsprechend über die Situation im *Handbook* informiert war und b) einen (relativ) neutralen Standpunkt einnahm. Novak hat solche Situation treffend geschildert:

"Einerseits spiegelt sich hierin ein schmeichelhafter Aspekt wider, denn der Forscher wird um Rat gefragt, weil er mit seinem erlangten Wissen ernst genommen wird. Andererseits besteht die Gefahr in der Überschätzung der eigenen Rolle und Macht, die sich zu einem pathologischen Omnipotenzgefühl auswachsen kann, wenn man nicht differenziert seinem eigenen Wissen gegenübersteht." (Novak 1994: 51).

Auch ich fühlte mich, wie Novak (1994: 48) in der Position, eine der bestinformiertesten Personen des *Handbook*-Office zu sein, zumal ich nicht nur mit ausgewählten Mitarbeitern gesprochen hatte, sondern mit allen und auf diese Weise zu vielen angesprochenen Problemlagen die unterschiedlichen Standpunkte kannte. Manchen wurde dies nach den Interviews anscheinend etwas unheimlich, da ich einmal während und einmal nach einem Interview auf die z.T. äußerst vertraulichen Informationen, die ich bekommen hätte, angesprochen wurde, und daß ich das in mich gesetzte Vertrauen um Diskretion erfüllen möge, was ich, so hoffe ich, auch getan habe. Ein Gefühl des "Verrats" oder einer "Spionage" (Novak 1994, Van Manen & Kolb 1985: 24) während des Aufenthaltes oder der Auswertung kam bei mir nicht auf, da ich denke, mit meiner Arbeit auch einen Beitrag zum Verständnis der Arbeit einer Redaktion leisten zu können.

"[Der schriftliche Bericht] läßt sich ethisch vielleicht wohl nur dadurch rechtfertigen, daß der Forscher alles unternimmt, durch eine etwaige Publikation niemanden 'hineinzulegen'. Seine Berichte sollen demnach so gestaltet sein, daß aus ihnen ein gewisses Wohlwollen für die betreffende Gruppe spricht und Verständnis für deren Denken und Sein erreicht wird. Allerdings läßt es sich nicht immer umgehen, Tatsachen zu berichten, die manchem Mitglied der Gruppe unangenehm sein könnten." (Girtler 1984: 128)

In der vorliegenden Arbeit wurde ein qualitativer Ansatz angelegt, der viel Wert auf die genuinen Äußerungen der Befragten legt. Für den folgenden, das *Handbook*

beschreibenden Teil wurden Interviewpassagen ausgewählt, die mehrere Kriterien zu erfüllen hatten: sie sollten Grundlage und Nachweis für aufgestellte Behauptungen sein, sollten dies möglichst pointiert wiedergeben und sollten meinem ethischen Anspruch gerecht werden, niemanden der zitierten Personen bloßzustellen, zu verletzen oder mir vertraulich mitgeteilte und sensibel erscheinende Äußerungen preiszugeben. Ich habe mich weiterhin, während meines Aufenthaltes und danach, darum bemüht, einen möglichst neutralen Standpunkt einzunehmen und nicht in interne Quereleien verwickelt zu werden.

Einen ersten Bericht, nur für die *Handbook*-Mitarbeiter gedacht (und damit als Teil einer 'Kompensation'), schickte ich im Frühjahr 1995 an meine Mentorin Sarah Weidner nach Washington, mit der Bitte, diesen Bericht wie einen *Handbook*-Beitrag durch die Redaktion wandern und durch die Mitarbeiter kommentieren zu lassen. Allerdings kam dieser 75-seitige Bericht nur bis zu ihr. Sie hat sich sehr intensiv damit beschäftigt und ihn mir, mit vielen Verbesserungsvorschlägen versehen, zurückgeschickt. Einiges, meinte sie, wäre zu "brisant" ("sensitive") und sollte von mir besser zurückgehalten werden, was ich in dieser Arbeit auch getan habe. Dabei handelte es sich weniger um Grundsätzliches als vielmehr um von mir gewählte Interviewpassagen und Beispiele. An anderen Stellen stehen Kommentare, die das von ihr selber Gesagte und auf Band Festgehaltene in Frage stellen, wobei es sich nicht um *Handbook*-Interna ("our dirty laundry") handelte, sondern um eher technische Dinge aus dem Bereich der Produktion. Für mich ein Signal, gegebene Informationen mit noch größerer Sorgfalt zu betrachten und Äußerungen als zeitgebunden zu interpretieren.

Unter anderem aus diesem Grund wurde für die Darstellung des *Handbook*-Projektes der *Perfekt* gewählt und nicht der *ethnographische Präsens*. Ich hielt mich, von einer vierwöchigen Unterbrechung abgesehen, zwischen Januar und August 1993 in der *Handbook*-Redaktion auf und ziehe meine Schlußfolgerungen aus den in dieser Zeit gemachten Interviews und Beobachtungen unter Berücksichtigung der historischen Entwicklung. Obwohl im Jahre 1998 das *Handbook*-Office immer noch besteht und alle Personen noch leben, wurde daher, wie im "Handbook of ..." selbst, die Beschreibung in die Vergangenheitsform gelegt. Dies bedeutet nicht, daß ich mich nur auf diesen Zeitraum beziehe, ich habe die Entwicklung des Handbooks nach meinem Aufenthalt weiter verfolgt, Ergebnisse daraus aber nur am Rande einfließen lassen.

Es zeigt sich weiterhin, daß Ethnographien, und in diese Kategorie ordne ich meine Arbeit ein, trotz allen Bemühens um wissenschaftliche Objektivität, immer etwas Subjektives sind. Hierin stimme ich mit Kunda und Novak überein. Um diesen Subjektivismus etwas zu relativieren, wurden in diesem Kapitel die Umstände der Datenerhebung näher erläutert. Feldforschung bedeutet immer auch Einwirkung auf das Untersuchungsfeld; ein distanzierendes Beobachten aus der Perspektive einer, so Kunda, Fliege an der Wand ohne eine Beeinflussung des *Feldes* ist nicht möglich.

In der Diskussion von Feldforschungsmethoden in der Ethnologie gibt es die grundsätzliche Dichotomie zwischen einer *qualitativen* (idiographischen, subjektiven, aus der Innenperspektive betrachtenden) und einer *quantitativen* (nomothetischen, objektiven, aus der Außenperspektive betrachtenden) Vorgehensweise.

Der *objektive, quantitative* Ansatz versucht durch Fragebögen, strukturierte Interviews und statistische Erhebungen zu 'objektiven' Ergebnissen zu gelangen, die aber stark durch die von den Forschern vorgegebenen Strukturen beeinflusst werden. Der *qualitative* Ansatz hingegen untersucht mit unterschiedlichsten Mitteln wie unstrukturierten Interviews und teilnehmender Beobachtung die von den Mitgliedern der untersuchten Menschengruppe angewandten Denkweisen und Kategorien, versucht ihre Sinngebungen zu *verstehen*.

Vor allem die durch die Betriebswirtschaftslehre und Soziologie dominierte Organisationsforschung der sechziger und siebziger Jahre favorisierte die objektiven, an naturwissenschaftlichen Vorgehensweisen orientierten Ansätze, so daß aus dieser Zeit überwiegend Organisationsstudien mit quantifizierten Ergebnissen zu finden sind. Erst ab Ende der Siebziger zeigte sich (wieder) ein verstärktes Interesse an den sogenannten weichen, ebenfalls die Organisation beeinflussenden Faktoren, so daß in Fachaufsätzen eine stärkere Hinwendung zu eher beschreibenden Forschungsmethoden, bzw. eine Kombination der Forschungsansätze gefordert wurde (die komplette Ausgabe von *Administrative Science Quarterly* 24 (6), Dec 1979, s. dazu Van Maanen 1979; Das 1983, Morey & Luthans 1984).

Ein Beispiel für die Anwendung einer quantitativen Methode ist der Artikel von Barley, Meyer & Gash (1988), die untersuchten, welche der zwei Subkulturen, "Theoretiker" oder "Praktiker", in der Organisationskulturforschung einen stärkeren, "akkulturatorischen" Einfluß auf die jeweils andere ausübte. Sie untersuchten dazu die Benutzung des Begriffes "Organisationskultur" in den beiden "Subkulturen". Am Ende mußten sie feststellen, daß sie zwar herausgefunden hatten, daß die Theoretiker anscheinend stärker durch die Praktiker "akkulturiert" wurden, d.h. die Benutzung des Begriffes mit fortlaufender Zeit eine eher praxisorientierte Bedeutung ("funktionalistische") bekam, daß aber die Fragestellung nach dem "warum" so viele Antwortmöglichkeiten offenließ, daß es "wieder nur" zu einer "interpretativen Beantwortung" dieser Frage kommen konnte.

Die meisten ethnographischen Arbeiten sind von der Forschungsmethodik her zwischen den beiden Polen anzusiedeln, da, wie Pelto<sup>27</sup> es 1970 (nach Morey & Luthans 1984: 30) formulierte, auf der Ebene der Feldforschung von allen Forschern einer Innenperspektive Bedeutung beigemessen wird und die Standpunkte und Deutungen der Interviewten berücksichtigt werden. Pelto nennt dies "imbedded emicism". Bei der Analyse der erfaßten Daten werden dann "etische" Kategorien der wissen-

---

<sup>27</sup> Pelto, P., *Anthropological Research: The Structure of Inquiry*. New York, Harper & Row, 1970



schaftlichen Theorie angelegt, ergänzt um Vergleichsbeispiele aus anderen Studien, so daß es zu einer Ablösung von den rein "emischen Kategorien" kommen wird.

Karl-Heinz Kohl geht in seinem Beitrag *Geordnete Erfahrung: Wissenschaftliche Darstellungsformen und literarischer Diskurs in der Ethnologie* zu den von Schmied-Kowarzik u. Stagl (1993) herausgegebenen *Grundfragen der Ethnologie* auf die in den Achzigern verstärkt aufkommenden, den jeweiligen subjektiven Charakter einer Studie betonenden literarischen Darstellungsformen ein, welche seiner Meinung nach "Resultat des zunehmend größer gewordenen Unbehagens an dem jegliches subjektive Erlebnismoment sorgfältig ausschaltenden Scheinobjektivismus herkömmlicher Ethnographien" sind. Geertz war einer der ersten, der "dem in der amerikanischen Ethnologie lange Zeit vorherrschenden Szientismus die Stirn ... [bot] und die Grundlage für eine neue, hermeneutische Ethnologie" legte (Kohl 1993a: 408).

Der Streit darüber, ob "szientistisch" (quantitativ, nomothetisch, objektiv, Außenperspektive) oder "literarisch" (qualitativ, idiographisch, subjektiv, Innenperspektive) die richtige Darstellungsform sei, ist für Kohl "nur die neueste Manifestation eines Grundkonflikts, in den sich jeder begibt, der seine oft sehr persönlichen Erfahrungen in einer fremden Kultur für die Angehörigen der eigenen Kultur darzustellen versucht" (Kohl 1993a: 409; siehe auch unter 4.1.1.2. und 4.1.2.3.). In der Ethnologie ist aber die auf subjektives Erleben beruhende Methode der Feldforschung Basis der Arbeit; das Bedürfnis des Forschers nach verbreiteter Anerkennung seiner Arbeit und Glaubwürdigkeit scheint oft nur über eine "Objektivierung" seiner Ergebnisse und damit dem Umhängen eines 'szientistischen Mantels' möglich zu sein, welcher eine "Verschleierungsfunktion" ausübe (Kohl 1993a: 409), aber nicht ehrlich sei.

Um sich aber nicht ganz dem Subjektivismus und damit rein dem literarischen Feld hinzugeben, da "[k]reatives Schreiben ... nicht erlernbar" sei, verweist Kohl auf die "entlastende Funktion der normativen Form", die, einst von Malinowski begründet, immer noch ein, gerade für Anfänger, gut geeignetes Grundraster zur schriftlichen Ausarbeitung der im Feld gewonnenen Materialien darstellt, um somit Ordnung in den "Haufen disparater Informationen" zu bekommen (Kohl 1993a: 417/18).

Für die "sprachliche Form" der ethnographischen Darstellung, die "Übersetzungsleistung", gibt es je nach Ziel, zwei Extrempositionen, zwischen denen diese schwanken kann: auf der einen Seite das Bemühen, zu Erkenntnissen über die menschliche Kultur an sich zu kommen und zwar über eine "universal gültige und notwendig abstrakte Meta-Sprache", die es aber nicht geben kann, da die Bedeutungen der darin verwendeten Begriffe ebenfalls wieder unterschiedlichen Deutungen unterworfen sind, die außerdem "den mit ihrer Hilfe dargestellten Elementen ihr Besonderes nimmt", sowie auf der anderen Position die "Beschreibung fremder Kulturen mit Hilfe ihrer eigenen [internen] zentralen Konzepte, die wiederum Gefahr läuft, für den Leser, der diese Kulturen *nicht* aus eigener Anschauung kennt, unverständlich" zu bleiben (Kohl 1993a: 418/19).

Für Kohl sind die beiden Ansätze, entsprechend unterschiedlicher, gleich wichtiger Zielsetzungen der Ethnologie als Wissenschaft, einander komplementär:

1. "... über die Kenntnis *aller* Kulturen zu einer Erkenntnis von menschlicher Kultur überhaupt zu gelangen." (Kohl 1993a: 418).
2. "... zu einem Verständnis auch der besonderen Sinngebungen, Lebens- und Weltauffassungen einer bestimmten Kultur zu gelangen." (Kohl 1993a: 419).

Die nachfolgende Beschreibung tendiert zum qualitativ ausgerichteten Ansatz und wird dem Hinweis Kohls gerecht, die im Rahmen des Aufenthaltes gesammelten Daten an in früheren (organisations-) ethnologischen Arbeiten angewandten Muster anzulehnen, wenn auch solche nicht akribisch übernommen wurden. Auf den in einem hermeneutischen Zirkel sich erweiternden Erkenntnisprozeß als Grundlage dieser Arbeit wurde im Rahmen dieses Abschnitts bereits hingewiesen.

Seit meinem Aufenthalt im *Handbook*-Office sind fünf Jahre vergangen und der zeitliche Abstand hat der vorliegenden Arbeit, so meine ich, gut getan, da ich kurz nach meiner Rückkehr noch eine sehr viel stärkere emotionale Bindung an die Redaktion hatte. War mein erstes Motiv für die Aufzeichnung von Gesprächen das Verständnis des Produktionsablaufes gewesen, kam im Lauf dieser Gespräche der von einigen *Handbook*-Mitarbeitern ausgesprochene Wunsch hinzu, die Arbeit der Redaktion zu dokumentieren und ihre Tätigkeit bekannter zu machen. Aus Amerika zurückgekehrt entwickelte sich im ersten Gespräch mit meinem Hochschullehrer und Betreuer, Prof. Dr. Christian F. Feest in Frankfurt, jene Idee weiter, die mir durch meine Mentorin im *Handbook*, Sarah Weidner bereits vorgeschlagen worden war und die ich gegen Ende meines Aufenthalts verstärkt ins Auge gefaßt hatte, nämlich eine Arbeit über das *Handbook*-Office zu schreiben. Meine frühere Tätigkeit in einer bundesdeutschen Behörde und ein zunächst für mich aufgestellter Vergleich zwischen dieser und dem *Handbook* ergab das Thema der Arbeit, ergänzt um publikationskulturelle Aspekte, die ich u.a. über das Bibliographische Institut in Mannheim, welches Brockhaus, Meyers Enzyklopädie und den Duden unter einem Dach vereint, bekam.

### 3. DAS HANDBOOK-OFFICE

Nachdem ich im vorangegangenen Teil die theoretischen Prämissen erläutert habe, geht es in diesem Teil der Arbeit um das Innenleben des *Handbook* und um seine Einbindung in unterschiedliche Umwelten. Zu diesen Umwelten gehörten das *Johnson Institute* als tragende Institution, andere beteiligte Personengruppen, hier vor allem die Autoren und Volume Editors, und die erforderlichen Partner, die für die Publikation einer Enzyklopädie-Reihe notwendig sind.

Bei der Beschreibung des Innenlebens habe ich mich bemüht, der Innensicht ("emic view") der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerecht zu werden. Da es jedoch eine Vielzahl divergierender Meinungen und Ansätze innerhalb des *Handbook*-Büro gab, erschienen auch intern unterschiedliche Positionen. Meine Interpretationen und der damit verbundene Blick von außen spiegeln mein Anliegen wider, aus den beobachteten Artefakten einige Grundwerte der Kultur(en) im *Handbook* zu erarbeiten.

#### 3.1. Einbindung in das *Johnson Institute*

##### 3.1.1. *Johnson Institute*

Das "Handbook of ..." war ein Projekt des *Johnson Institute*, angesiedelt in Washington, DC<sup>28</sup> und untergebracht im *Museum für Ethnologie und Umwelt*. Wie bereits erwähnt, war das *Johnson Institute* eine öffentliche Einrichtung, eine Institution im Dienste der Allgemeinheit; seine Mitarbeiter waren Angestellte des Öffentlichen Dienstes ("working for government"). Neben Einnahmen aus einer Stiftung und Spenden bestand der Etat des *Johnson Instituts* zu großen Teilen aus Mitteln des US-Bundeshaushalts, welche jährlich vom amerikanischen Kongress direkt bewilligt wurden, ohne daß es übergeordnete Ministerien gab. Da das Institut öffentliche Mittel verbrauchte, mußte es genaue Rechenschaft über seine Aktivitäten und Ausgaben ablegen.

Das *Johnson Institute* bestand 1993 aus einer Reihe von Forschungseinrichtungen sowie 15 Museen, von denen 13 in Washington angesiedelt waren. In der Öffentlichkeit genoß das *Johnson Institute* einen sehr guten Ruf. Egal, wo ich später mit Amerikanern zusammentraf und erwähnte, daß ich dort tätig gewesen war, löste diese Bemerkung Anerkennung aus. Es wurde als eine Art 'letzte Instanz' angesehen, die strittige Fragen klären und Informationsdefizite beseitigen konnte.

---

<sup>28</sup> DC = District of Columbia, die US-amerikanische Hauptstadt hat einen Sonderstatus, da sie zu keinem der 50 Bundesstaaten gehört

Es ist "dem Dienst der Nation auf den Gebieten der Kunst, Wissenschaft und der Geschichte gewidmet. Dies bedeutet, daß das Institut z.B. Fragen bezüglich der historischen Bedeutung eines Gegenstands oder der Herkunft eines Kunststücks beantwortet ..., Ausstellungstouren durch ganz Amerika und auch nach Übersee organisiert ... oder der Polizei oder dem FBI bei der Geschlechts- und Altersbestimmung eines Mordopfers ... hilft" (Offizieller Führer 1990: 9).

Der Eintritt in die Museen war 1993 nach wie vor gratis und wahrscheinlich gab es kaum einen Touristen in Washington, der nicht durch mindestens eines der *Johnson-Museen* streifte.

Bei einigen Mitarbeitern schien intern jedoch eine andere Meinung zum Ruf des *Johnson Institutes* zu bestehen:

Als ich Tim, dem Fischbiologen, von dem ich mein Fahrrad gekauft habe, erzählte, daß ich nur vorübergehend hier sei, meinte er, er ebenfalls. Im August wird er auf einen "Leave" gehen, da er seinen Doktor machen will. Sein Job sei nur "some kind of disguised unemployment". Viele würden einen Job beim Johnson Institut annehmen, solange sie nichts besseres hätten, daß sie sich aber absetzen würden, sobald ein "richtiger Job" auf sie wartete. Dies bedeutet, daß zumindest einzelne in anderen Bereichen des Museums ihrem Arbeitgeber wenig Achtung entgegenbringen, während die Allgemeinheit, d.h. diejenigen, die von draußen auf das JI blicken, es als eine Art heilige Institution betrachten. Dies kann man auch an den Gesichtern der Besucher sehen, die einen "Visitor Batch" tragen: sie haben fast immer einen unheimlich wichtigen Gesichtsausdruck, während die JI-Leute eher gelangweilt herumlaufen; ich muß jedesmal grinsen, wenn ich solche Besucher sehe, denn ich habe wohl ein ähnlich wichtiges Gesicht gemacht, als ich in den ersten Tagen hier war. (Auszug aus den Aufzeichnungen des Autors, 3. Mai 1993).

Viele andere, mit denen ich sprach, fanden es hingegen interessant und befriedigend im *Johnson* und wollten nicht woanders arbeiten:

"I like it here, I basically like the people that I work with and the work is interesting, and there are, ... if you're working on your own thing, .. wonderful libraries and collections and everything, so there are a lot ... of good things about it."  
(Interview Martha Crawford)

Ein Grund für die Unzufriedenheit einiger Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit mag in der Struktur des *Johnson Institutes* liegen. Es gab z.B. seitens des Verwaltungsratsvorsitzenden Klagen über bürokratische Strukturen ("in an environment of financial constraints and bureaucratic difficulties") innerhalb des *Johnson Institutes* und des *Museums für Ethnologie und Umwelt*. 1993 wurde eine Unternehmensberatung beauftragt, "to adress the effectiveness of the Museum's relationship with the ... [Johnson's] administration and to evaluate how the Museum itself is being governed" (aus dem Vorwort des Verwaltungsratsvorsitzenden ["Board of the Museum"] des *Museums für Ethnologie und Umwelt* zum Jahresbericht 1992).

Oberste Führungskraft des *Johnson Institutes* war der *Secretary*, kontrolliert von einem *Board of Regents* (Verwaltungsrat) und unterstützt von einem *Undersecretary*

sowie jeweils einem *Assistant Secretary für Verwaltung und Finanzen*, für *Forschung*, für die *Museen*, für *öffentliche Dienste (Public Service)* und für *auswärtige Beziehungen*. Der Bereich *Verwaltung und Finanzen* teilte sich auf in einzelne Ämter, angefangen vom *Office of Accounting and Financial Services* über *Office of Human Resources* bis hin zum *Travel Services Office*, jeweils zuständig für alle anderen Bereiche.

Diese für das gesamte *Johnson Institute* zuständigen Verwaltungseinheiten waren auf unterschiedliche Gebäude verteilt. So war z.B. 1993 der Versandbereich inklusive Postein- und -ausgang im Gebäude des *Museums für Ethnologie und Umwelt* untergebracht, in unmittelbarer Nachbarschaft zum *Handbook-Büro*, was die Abholung von eiliger Post und die Nachforschung nach vermißten Sendungen einfacher machte. Ebenso war das institutseigene Fotolabor hier angesiedelt, so daß durch kurze Besuche dort die Zusammenarbeit einfacher wurde. Die Erledigung von Aufträgen dauerte hingegen sehr lange, manchmal Monate; die Qualität der Arbeit war allerdings auch sehr gut.

Im Gebäude waren ebenfalls Duschräume, in einem in der Nähe gelegenen Museum sogar Fitness-Räume vorhanden, so daß Mitarbeiter z.B. die Mittagspause nutzen konnten, um Sport zu treiben. Morgens begegnete ich regelmäßig Dr. Agostini, einem Mitarbeiter des *Handbooks*, in den Duschräumen, da wir beide mit dem Fahrrad zur Arbeit kamen und dies als Frühsportmöglichkeit nutzten.

### **3.1.2. Als "intern" im Johnson Institute**

Der Beginn meines Aufenthaltes am *Johnson Institute* war für mich mit bürokratischen Schwierigkeiten verbunden, die sich aus einem von dort zu spät abgesandten, für die Einreise in die USA jedoch nötigen Formular ergaben. Bei der Ankunft am Flughafen konnte ich die zuständige Beamtin der Einwanderungsbehörde nur mit Mühe überzeugen, mich nicht mit dem nächsten Flugzeug zurück nach Deutschland zu schicken. Unter der Auflage, bis zum Ende der nächsten Woche (Einreisetag war Mittwoch, der 30. Dezember 1992) wieder am Flughafen mit den benötigten Papieren zu erscheinen, durfte ich mit meinem Gepäck die Absperrungen passieren und von Freunden empfangen werden.

Am Anfang der folgenden Woche fand ich mich bei dem zuständigen Sachbearbeiter des *Johnson Institute* in dessen Büro ein und erläuterte ihm meine Misere. Das *Johnson* hatte eine eigene Stelle allein für die Bearbeitung der Papiere von internationalen Gästen und der für mich zuständige Sachbearbeiter verdrehte die Augen, als ich ihm von meinem Problem erzählte. Er fragte, warum ich denn so früh gekommen wäre (meine Unterlagen hatte er erst am 15. Dezember abgeschickt). Er stellte mir allerdings sofort das benötigte Papier aus und meinte, ich sollte mich nach meinem Besuch bei der Einwanderungsbehörde bei ihm melden, was ich auch tat. Er reagierte bei diesem zweiten Besuch allerdings sehr ungehalten auf die Vorgehensweise der Beamten, die mich durch falsche "Status"-Zuordnung in eine Ge-

setzeslücke manövriert hatten, aus der ich nur mit einem \$ 70,- Ummeldeantrag herausgekommen wäre. Er riet mir daher, alles beim alten zu belassen und nichts "aufzurühren", da ich ja, so meinte er, eine Aufenthaltserlaubnis hätte.

Am ersten Tag meines 'offiziellen' Volontär-Daseins, dem 19. Januar 1993, wurde ich, zusammen mit anderen Praktikanten, von einer speziell mit dieser Aufgabe betrauten Angestellten in das *Johnson Institute* eingeführt. Nach einigen Informationsfilmen und -vorträgen ging es dann zur "Ausweisstelle", da ich (und die anderen) nun einen eigenen *Johnson Institute*-Ausweis erhielten, der uns den Zugang in die für die Öffentlichkeit gesperrten Bereiche ermöglichte. Bereits an einem der ersten Tage meines Aufenthaltes war ich von einer Frau des Wachpersonals am Eingang des *Museums für Ethnologie und Umwelt* abgefangen worden, als ich noch vor der offiziellen Öffnungszeit ins Museum gekommen und die Treppen zum Büro der Praktikanten-Beauftragten schon halb hoch gelaufen war. Bevor ich meinen Ausweis erhielt, durfte ich nur nach der täglichen Registrierung in einem Besucher-Buch und der Aushändigung eines Besucherausweises (*Visitor-Batches*) die nicht der Öffentlichkeit zugänglichen Räume betreten. Dieser Ausweis war permanent mitzuführen, um sich jederzeit gegenüber dem Sicherheitspersonal ausweisen zu können.

Die allgemein als *security* bezeichneten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen waren für die Bewachung der Gebäude verantwortlich. Stets in schwarze Uniformen gekleidet, waren sie an jedem Eingang eines Gebäudes postiert und kontrollierten die Ausweise und gelegentlich auch die Taschen, um Diebstähle zu verhindern. Dabei konnte es durchaus zu Konflikten zwischen (ehrlichen) Wissenschaftlern, die Teile zur weiteren Bearbeitung mit nach Hause nehmen wollten, und dem Wachpersonal kommen, wobei die Autorität dieses Sicherheitsdienstes in der Regel jedoch nicht in Frage gestellt wurde. Die Bewachung der Gebäude erfolgte 24 Stunden am Tag, eine Folge der hohen Kriminalitätsrate in der amerikanischen Bundeshauptstadt. Sie hatte allerdings auch ihr gutes; auf diese Weise konnten Mitarbeiter zu jeder Tages- und Nachtzeit und am Wochenende (außerhalb der Öffnungszeiten nach Eintrag in ein Anwesenheitsbuch) in das Gebäude und in ihre Büros, wenn sie etwas zu arbeiten hatten. Auf gelegentliche Besuche patrouillierender Wachleute mußte man sich später am Abend allerdings einstellen.

Einige von ihnen führten ihren Dienst sehr regelgenau aus und hielten sich strikt an ihre Vorschriften, andere reagierten mir gegenüber (und wahrscheinlich ebenso gegenüber anderen), vor allem, nachdem sie mein Gesicht langsam kannten, lockerer. Es gab z.B. im Versandbereich (gleich neben und unter dem *Handbook*-Büro gelegen) eine Verladerampe, von der eine mehrstufige Treppe zum Parkplatz hinunterführte. Hier war eine Sicherheitskraft stationiert, unter anderem um zu verhindern, daß Lieferanten in das Gebäude liefen, aber auch, um zu unterbinden, daß Angestellte das Gebäude über diese Rampe verließen, da es im Falle von Ent- und Beladungen sicherheitsgefährdend sein konnte. Angestellte hatten einen Umweg über

mehrere Treppen und Gänge mit verschlossenen Türen zu machen. Da ich mein Fahrrad immer mit ins Büro nahm (Diebstahlgefahr), war es mühselig, mit dem Fahrrad durch die sich automatisch wieder schließenden Türen zu kommen, so daß ich gelegentlich die Abkürzung über die Rampe nahm, was mir, wenn kein Ladeverkehr bestand, von einigen Sicherheitsposten auch erlaubt wurde. Speziell eine Kraft allerdings hielt sich sehr genau an die Vorschriften und schickte mich regelmäßig auf den umständlichen Umweg, obwohl weit und breit kein Ladefahrzeug zu sehen war.

### 3.1.3. "Museum für Ethnologie und Umwelt" und "Department of Anthropology"

Das *Museum für Ethnologie und Umwelt* war 1993 eins der 15 Museen des *Johnson Institutes* und lag in Washington in zentraler Lage. Neben der Abteilung *Anthropology* fanden sich alle Bereiche der Naturkunde, angefangen von Mineralien über Reptilien, Insekten, Vögel, Fische und Säugetiere bis hin zu den frühen Formen menschlichen Zusammenlebens.

Im Vorwort des Jahresberichts für 1992 wies der Direktor auf die "Mission" des Museums hin:

"Outlining our special purpose within the broad sweep of the *Johnson Institute's* mandate to increase and diffuse knowledge, our mission statement dedicates us to 'understanding the natural world and our place in it.'" (aus dem Vorwort des Direktors des *Museums für Ethnologie und Umwelt* zum Jahresbericht 1992).

Die Aufgaben des Museum, das 1992 rund 7 Millionen Besucher hatte, sah der Direktor in den drei Bereichen "scientific research, stewardship of the vast collections, and public education"<sup>29</sup>. Mitarbeiter des Museum brachten 1992 mehr als 600 Veröffentlichungen heraus:

"These range from highly specialized monographs to technical articles in professional journals, academic books, and popular books and articles" (Einleitung zur "Selected Publications"-Liste im Jahresbericht des *Museums für Ethnologie und Umwelt* 1992: 8).

Mit rund 120 Millionen Objekten platzte das Museum aus allen Nähten und alle nicht öffentlich zugänglichen Räume waren mit Magazincontainern zugestellt. Vielfältig waren die Aufgaben, die von den Mitarbeitern des Museums wahrgenommen wurden:

"A much larger report would be necessary to review all the outstanding work of our 120 Ph.D.-level research scientists, their technical assistants, the collection

---

<sup>29</sup> Ausgehend von den "klassischen" Aufgaben der Museumsarbeit Sammeln und Bewahren, Forschen und Bilden fällt auf, daß der Bereich des Sammelns neuer Stücke nicht erwähnt wird. Angeblich, so erzählte mir Catherine Osake, würden selbst Schenkungen und Vererbungen nur nach sehr sorgfältiger Prüfung angenommen, oft aber ausgeschlagen.

managers, exhibit specialists, educators, administrators, and the rest of our nearly 700 staff members, and our hundreds of devoted volunteers." (aus dem Vorwort des Direktors des *Museums für Ethnologie und Umwelt* zum Jahresbericht 1992).

Knapp 30 dieser 120 Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen waren dem *Department of Anthropology* innerhalb des *Museums für Ethnologie und Umwelt* zugeordnet, das sich wiederum in verschiedene Zweige aufteilte. Entsprechend der amerikanischen Ausrichtung der *Anthropology* waren Archäologie, physische Anthropologie, Ethnologie und selbst die Linguistik vertreten. Zum *Department* gehörten weiterhin ein großes Fachbereichsarchiv mit vielen Originaldokumenten, z.T. aus dem letzten Jahrhundert, ein eigener Bibliotheksbereich mit mehr als 75.000 Büchern und 400 Zeitschriftenreihen, ein nur dem ethnologischen Film gewidmetes Archiv, Programme für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen, wie z.B. Indianer oder Asiaten, und natürlich das *Handbook*.

### **3.1.4. Das *Handbook* innerhalb des Johnson Institutes**

Wer die Eingangstür zum *Handbook*-Büro öffnete, blickte zunächst auf eine Treppe, die ca. zehn Stufen nach oben zu einem Absatz und von dort aus in die entgegengesetzte Richtung nochmals etwa fünf Stufen in die oberen Räume führte.

Im unteren Bereich waren drei Arbeitsplätze in drei Zimmern untergebracht. Links von der Treppe befand sich der Schreibtisch der für die allgemeine Verwaltung zuständigen Mitarbeiterin Betty Nelson, die das Projekt seit 1974, also fast von Anfang an, begleitet hatte.

Von ihrem Arbeitsplatz, dem fensterlosen Vorraum neben der nach oben führenden Treppe, ging eine Tür in das große, von Tageslicht erhellte Büro der Illustratorin Martha Crawford, das sie sich mit dem für die Karten zuständigen Geographen Ken Clinton teilte. Crawford hatte ein Vordiplom (*undergraduate degree*) als Illustratorin und sich im Hauptstudium zur Magistra Artium auf medizinische Illustrationen spezialisiert. Seit 1987 war sie für das *Handbook* tätig. Clinton war das 'dienstjüngste' Mitglied der Redaktion und erst seit Januar 1993 dabei, war also zum gleichen Zeitpunkt wie ich gekommen. Er hatte einen *Bachelors of Art* - Abschluß in Geographie und sich in Kartographie spezialisiert. Beide waren Anfang dreißig und in ihrem Büro herrschte eine lockere Atmosphäre, in der auch schon mal kräftig gescherzt und gelacht wurde. In diesem Raum standen, neben einigen Pflanzen, mehrere Schreibtische, ein Stehpult und Hilfsgeräte zur Fertigung von Karten und Zeichnungen. Das zweite im Erdgeschoß liegende separate Zimmer beherbergte einen Computer auf dem neuesten Stand und gehörte ebenfalls zum Arbeitsbereich dieser beiden Mitarbeiter. Hier war außerdem der Nachschub der für die tägliche Arbeit notwendigen Büroutensilien wie Schreiber, Papier usw. untergebracht, ebenso wie ein Nelson zur Verfügung stehender Computer zur Erledigung von Verwaltungsaufgaben. Nelson hatte in der Regel ein Radio laufen (auch während unseres Gesprä-



ches) und erhielt im Laufe des Tages sehr viel Besuch von Freunden und Bekannten, die an der Tür des *Handbook* vorbeiliefen und kurz bei ihr reinschauten. Gelegentlich, wenn sie es nicht anders organisieren konnte, brachte sie ihren kleinen Sohn mit und ließ ihn neben ihrem Schreibtisch spielen.

Die Treppe führte in einen großen Raum, der durch Regale und Büroteiler in unterschiedliche Zonen aufgeteilt war, in denen aber mit Ausnahme von Dr. Susan Patient, der Mitarbeiterin von Dr. Gregory Hanson, niemand kontinuierlich arbeitete. Es war ein gemeinschaftlich genutzter 'öffentlicher' Raum in dem unter anderem die eingehende Post auf die Posteingangskörbe der *Handbook*-Mitarbeiter verteilt wurde, in dem die bisher veröffentlichten Bände des Handbook standen, in dem Unterlagen zu diesen Bänden archiviert waren, in dem die aktuell eingegangenen Beiträge in einem an der Wand angebrachten Regal aufbewahrt wurden und in dem ein großer Tisch als Versammlungspunkt für Besprechungen diente. Hier war das für alle zugängliche Faxgerät aufgestellt und ein Online-Computer, der den Empfang elektronischer Post (*e-mail*) sowie Literaturrecherchen in Datenbanken ermöglichte. Neben dem Eingang zu Dr. Hansons Büro war durch Stellwände ein Teilbereich für Dr. Patient abgeteilt, die aber den größten Teil des Tages an einem Computer verbrachte, der direkt neben dem Treppenaufgang installiert war. Sie war Linguistin und hatte an der Yale-University promoviert. Ihre Aufgabe bestand in der Unterstützung von Dr. Hanson in seiner Tätigkeit als Herausgeber des Sprachenbandes. Seit 1991 war sie als freie Mitarbeiterin (*contractor*) im *Handbook*-Office tätig<sup>30</sup>.

Eine Tür führte in das Büro von Dr. Gregory Hanson, welches sich direkt über dem von Crawford und Clinton befand. Es lag abseits der anderen Büros und war mit Büchern und Zeitschriften bis oben hin gefüllt, so daß die zwei Schreibtische von Dr. Hanson kaum zu orten waren. Dr. Hanson, ein Linguist, war kein Mitarbeiter des *Handbook*-Büros, sondern Kustos des Museums und *Volume Editor* des Sprachenbandes. 1976 war er von der Harvard Universität an das *Johnson Institute* gekommen, hatte allerdings das *Handbook*-Projekt seit einem Aufenthalt als *Post-Doc Fellow* im Jahre 1969/70 als linguistischer Berater begleitet. Er zeichnete für die Synonyme-Abschnitte der geographisch orientierten Bände verantwortlich und hatte die Funktion des *Technical Manager* des Projektes.

Am gegenüberliegenden Ende des großen Gemeinschaftsraumes waren zwei kleinere Büros untergebracht, deren nebeneinander liegende Türen regelmäßig geschlossen waren, worauf ich weiter unten (S. 129) noch eingehen werde. In einem arbeitete Linda Miller, direkte Mitarbeiterin von Dr. Carl Thomas, dem General Editor. Sie hatte einen Magister-Abschluß in *anthropology* und zunächst im *Department of Anthropology* für Dr. Thomas gearbeitet; 1984 wurde sie seine Assistentin im *Handbook*-Office und war ihm unterstellt, nicht Deborah Ruben, der Chefin des Re-

---

<sup>30</sup> Ihr Vertrag wurde laut Mitteilung von Sarah Weidner nach Juli 1995 nicht mehr verlängert.

daktionsbüros. Deren Büro lag direkt neben Millers. Ruben, ausgebildete Politikwissenschaftlerin (ebenfalls mit Magister-Abschluß) mit den Nebenfächern Betriebswirtschaftslehre und Journalismus, war Anfang 1989 als *Managing Editor* des *Handbook*-Projekts engagiert worden; sie hatte vorher in New York in einem Verlag für *Textbooks*, also Unterrichtsbücher für Schulen und Universitäten, gearbeitet, und hatte entsprechende Erfahrungen im Verlagswesen. Ihre Aufgabe bestand darin, die Herausgabe des Handbook voranzubringen.

Durch eine ständig geöffnete Tür neben der Treppe ging es von dem großen in einen kleineren, gangähnlichen Raum. Dieser dehnte sich anfangs nach links aus, hier standen ein Fotokopierer, ein Tisch mit Schneidegeräten, ein Schrank, hinter dessen Türen sich die Telefonversorgung verbarg, ein Buchständer in etwa 1,50 m Höhe, auf dem ein Lexikon auslag, ein Külschrank sowie ein kleiner Tisch, auf dem ein Wasserkocher stand. Eine Ecke war abgetrennt für ein kleines Klo mit Waschbecken. Ein Gang führte von diesem gemeinschaftlich genutzten Vorraum nach hinten zu sieben weiteren Büroräumen.

Im ersten Büro auf der rechten Seite, dem von Sarah Weidner, zuständig für die Beschaffung der im Handbook abgebildeten Fotos, standen mehrere Aktenschränke mit Ordnern und Fotos, ein Computer und ein zweiter Schreibtisch für eine Freundin von Weidner, die zweimal pro Woche für einen Vormittag als *volunteer* half. Weidner, *anthropologist* mit einem Magister-Abschluß vom *Hunter College of the City University of New York*, war von Beginn an am *Handbook*-Projekt beteiligt. Sie kam 1970, hatte aber vorher bereits in einer anderen Abteilung, einem (nicht nur Foto-) Archiv, des selben Museums gearbeitet. Aus dieser Zeit stammte wohl auch ihr Privileg, direkt auf dem Museumsgelände parken zu dürfen, was allen anderen Mitarbeitern verwehrt war, da sie auf der Warteliste für freiwerdende Parkplätze sehr viel weiter hinten standen. Die wenigen freien Flächen ihres Büros waren angefüllt mit Büchern, Karteikästen und Bücherregalen.

Nebenan lag eines der Büros, die für die zu meiner Zeit nicht besetzten Positionen vorgesehen waren; es wurde genutzt von einer Mitarbeiterin Weidners, Catherine Osake, die von ihr für ein parallel laufendes Projekt, finanziert aus einem anderen Topf, halbtags eingestellt war. Desweiteren wurde dieses und das zweite 'verwaiste' Büro von Praktikanten und *volunteers* genutzt.

Dr. Claudio Agostini, Mitarbeiter im *Handbook Office* seit 1983 und promovierter *anthropologist*, hatte mehrere Aufgaben im Rahmen des Projektes; unter anderem war er für eine wissenschaftliche Aktualisierung eingegangener Beiträge, deren Überprüfung auf historische Korrektheit, einer Aufarbeitung verwendeter Literatur und für Vorarbeiten zu den biographischen Bänden zuständig. In seinem Büro, den beiden eben beschriebenen gegenüber gelegen, standen neben einem unter Papieren kaum wiederzufindenden Schreibtisch mehrere übervolle Buchregale, Aktenschränke und direkt neben der Tür ein Computertisch mit einem Computer, an dem er sehr viel arbeitete.

Im hintersten Teil der Redaktionsräume befand sich das Büro von Anna Smith, die in einem ebenfalls übervollen Büro mit vielen Karteikarten und Büchern an der korrekten Erstellung der Literaturlisten arbeitete. Smith gehörte zum 'Urstamm' der *Handbook* Redaktion und war von Anfang an dabei. Da sie ursprünglich aus Deutschland stammte, führte ich die Gespräche mit ihr überwiegend in deutsch.

Helen Berlusconi, die als Teil ihres Geschichtsstudiums eine Spezialausbildung im wissenschaftlichen Verlagswesen (*scholarly publishing*) mit Magister-Abschluß absolviert hatte, war 1972 gekommen und hatte ihren Arbeitsplatz ebenfalls im hinteren Bereich. Sie war für die Abstimmung der verschiedenen Beiträge des Handbook untereinander zuständig und ihr Büro wirkte, verglichen mit denen der Kollegen, aufgeräumt und überschaubar. Dafür hatte sie im Vorraum zu den Büros noch einen großen Tisch stehen, an dem sie gelegentlich Sachen ausbreitete, um daran zu arbeiten. Ein Büro wurde für Dr. Thomas freigehalten, aber nicht von ihm genutzt, da er als Kustos sein Büro im *Department of Anthropology* hatte.

Untergebracht war die Redaktion von Anfang an im Gebäude des *Museums für Ethnologie und Umwelt*, da Dr. Thomas hier seinen Arbeitsplatz hatte. Das Projekt wurde administrativ zunächst einer anthropologischen Forschungseinrichtung des *Johnson Institute* unterstellt, aber aus dem genannten institutsunabhängigen Topf zur 200-Jahr-Feier finanziert. 1976 wurde die anthropologische Forschungseinrichtung als eigene Einheit aufgelöst und dem Museum untergeordnet, somit auch das *Handbook*-Büro. Dieses unterstand damit formal dem *Assistant Director* des *Museums für Ethnologie und Umwelt*, der zur Leitung des Projektes, mehrfach wechselnd, Ethnologen einsetzte, da dem General Editor zwischenzeitlich die administrative Leitung des Büros entzogen worden war und er nur noch die fachliche Verantwortung trug. Diese Trennung resultierte aus einem Gerichtsverfahren, das von einer Mitarbeiterin aufgrund der von ihr empfundenen beruflichen Diskriminierung ihres Geschlechts wegen in Gang gesetzt worden war. Diese Entscheidung führte zu erheblichen, bis heute anhaltenden Unmut innerhalb des Redaktions-Büros .

Ende 1983, nach der kompletten Auflösung der Forschungseinrichtung, wurde das *Handbook* ein Teil des *Department of Anthropology* und somit administrativ auf eine noch niedrigere Stufe gestellt. Geführt wurde das Büro nun provisorisch vom Leiter dieser Abteilung und vor Ort, eher informell, von einer der Mitarbeiterinnen der Redaktion. Nach einem Jahr in diesem Zustand übernahm Dr. Hanson, und damit wieder ein Wissenschaftler, auf Bitte des Abteilungsleiters die administrative Führung. Um diesen sich wieder stärker auf seine wissenschaftliche Arbeit konzentrieren lassen zu können, wurde 1989 Deborah Ruben zur *Managing Editor* berufen. Die Finanzierung erfolgte auch 1993 noch aus Geldern, die dem *Handbook* direkt aus dem *Johnson* Etat zur Verfügung gestellt wurden, allerdings über das Museum via *Department*. Es mußte somit nicht mit anderen Gruppen der Abteilung *Anthropology* um seine Finanzierung konkurrieren:

"The *Handbook* has a dome-line item budget, which means, I [Deborah Ruben] don't have to share in the *Anthropology-Department*, because this is initially Congress' baby. We're on separate budget. So that makes me less vulnerable, although my budget has been going down, in the reality of Government spending going down, or rather the money being appropriated to the Johnson going down" (Interview Deborah Ruben).

Im Zuge dieser allgemeinen Kürzungen wurde Mitte der Neunziger verstärkt Druck ausgeübt, das Projekt voranzutreiben, da seit 1990 kein neuer Band mehr erschienen war. 1992 gab es außerdem Schwierigkeiten mit rund einer halben Million Dollar, die aus dem ursprünglichen Finanzierungspaket stammten, aber noch nicht abgerufen waren. Weil es einige Unstimmigkeiten im Verteidigungsministerium gegeben hatte, wurden alle Regierungsgelder, die vor 1982 bewilligt worden waren, mit einem Schlag eingezogen und dem Finanzministerium (*Treasury*) überwiesen.

"With that went the federal type-setting and printing and binding money set aside for the *Handbook*, which was a half a million dollars, to complete the publishing of the Handbook." (Interview Deborah Ruben).

Das Geld hätte zwar nicht gereicht, um die Kosten für das *Handbook* vollständig zu decken, da inzwischen die Produktionskosten natürlich auch teurer geworden waren, trotzdem wurden sie dringend benötigt, da ohne dieses Geld überhaupt keine Veröffentlichung mehr möglich gewesen wäre. Ruben hatte im Frühjahr 1993 laut ihren eigenen Aussagen erreicht, daß der Kongress das Geld wieder zur Verfügung stellte.

Während die Finanzierung also unabhängig vom und nur administrativ durch das *Department of Anthropology* erfolgte, waren die Mitarbeiter, einschließlich der Büroleiterin, der Führung dieser Abteilung unterstellt. Die Beziehungen zu ihr waren allerdings nicht besonders gut und das *Handbook* wurde von den meisten anderen *anthropologists* wenig beachtet. Hier beispielhaft die Aussage von Catherine Osake, die wie bereits erwähnt, nicht am *Handbook*-Projekt mitarbeitete, aber halbtags in einem Büro in den Redaktionsräumen für Sarah Weidner tätig war, während sie in der anderen Hälfte des Tages in einem Büro im *Department of Anthropology* arbeitete.

CCa<sup>31</sup>

"You have been more in contact with people over here [in the Department of Anthropology], ..., what do people say about the *Handbook*-project?"

Catherine Osake

"Not much. Sort of 'Out of sight, out of mind'. They're stuck way down in the corner, they have nothing to do with them. If *Handbook* were anywhere near, the people would eat lunch and go to the same parties and see each other more

---

<sup>31</sup> Der Autor wird in den wiedergegebenen Interviewpassagen als CCa geführt

often, it would be different. The *Handbook* is stuck clear across the building, all the way into the far corner and it is very hard to get there. ... Sitting way down there in the corner by the garbage stuff.

Well I expect some people think of it as a pain in the neck, but on the other hand it's like no skin off their noses. It's no big deal. The money is coming from the federal government. If they didn't get the money, ... Anthro wouldn't get the money; the money is allocated to the *Handbook*. So it's not taking away anybody's funding. So it's, you know, just kind of quietly stuck. Most everybody, I am sure, has forgotten about it."

Skeptisch war auch die Einschätzung anderer im Museum beschäftigter Wissenschaftler, mit denen ich sprechen konnte. Mehrfach tauchte auf mein 'Bekenntnis', dort tätig zu sein, zunächst die harmlose Frage "When will the next one be out?" auf, dann auch in der weiteren Unterhaltung kritische Bemerkungen zur Dauer des Projektes.

Allerdings gab es, z.B. in der Abteilungsbibliothek, durchaus Anerkennung für die Leistungen einzelner, ihnen bekannter Redaktionsmitglieder. Einer von ihnen war Dr. Agostini, der, wie er selber berichtete, viele Anrufe aus der Bibliothek bekam:

"I receive a lot of queries, e.g., from the library. ... Many times they have questions regarding ... [the Handbook-group]. 'Where do I find this? What is that? Where can we find information about this? Do you have information about this?' ... And we provide a service to them, say 'Ok, look, you can find this information here, you can find this information there.'" (Interview Dr. Claudio Agostini).

Er hatte außerdem einige Aufgaben für die Abteilung übernommen und organisierte eine zweiwöchentlich in einer Mittagspause stattfindende Vortragsreihe:

"I was appointed by the chairman of the Department of Anthropology ... to coordinate, and organize the anthropology seminars, and that takes time. So I am the chairman ... of the anthropology seminars committee, I am the coordinator of the committee. I've been for the past three years, I think I'm gonna give it up next year, because it's too much work." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Desweiteren saßen er und Helen Berlusconi als Vertreter der *Handbook*-Mitarbeiter zusammen mit Deborah Ruben, Dr. Thomas, Dr. Hanson und *Department*-Mitgliedern in einem beratenden Gremium, welches sich mit grundsätzlichen Fragen des *Handbooks* beschäftigte:

"I am a member also of the *Handbook* anthropological advisory committee. There is a committee of the department that deals with the specific policy issues and procedure issues relating to the *Handbook*." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Allerdings sah auch er, daß das *Handbook* in gewisser Weise außerhalb der Abteilung stand:

"Yes, I know, we are physically removed from the department; physically, logistically, so that already creates a certain isolation. ... We are handling such a special project, you see; the *Handbook* is a special project of the Department, and of the Museum, and of the Johnson, so we are peculiar in that ... we are both, at

the same time, a **research** and a **publishing unit**." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Die Aufgaben im Museum teilten sich, neben den konservatorischen, in solche, die als wissenschaftliche Forschung (*research*) und solche, die als Arbeit für die Öffentlichkeit (*public service*, bzw. *public education*) galten, was unter anderem bei der Verteilung finanzieller Mittel eine Rolle spielte. In einem Kurzprotokoll des Museums-Senats über ein Treffen mit dem Direktor im März 1993 wurde über Mittelkürzungen berichtet, die zu Lasten des wissenschaftlichen Bereiches gingen, da Gelder aus diesem Topf zur Neugestaltung einer Ausstellungshalle eingesetzt wurden, für die die Mittel bis dato von der *Johnson*-Leitung nicht bewilligt worden waren. Da das Museum aber hauptsächlich für und durch seine Ausstellungen in der Öffentlichkeit bekannt sei, könnte dort nicht gespart werden:

"We are being forced through political pressures to remove monies from science and science programs and divert these funds into public programs, precisely for upgrading the African Hall... Exhibits is what we are known for ..., and here is where we need to improve and enhance our image", so der Direktor, wie er in diesem Protokoll zitiert wurde.

Es sollten daher verstärkt Sponsoren gesucht werden, die zur finanziellen Unterstützung des Museums beitragen würden.

In den Augen von Dr. Agostini stand das *Handbook* mit je einem Fuß in beiden Bereichen. Es kamen des öfteren Anfragen von außerhalb, z.B. anderen *Johnson* Häusern, Regierungsbehörden, Journalisten oder Abgeordneten, die Informationen, angefangen von der korrekten Schreibweise eines Namens bis hin zu historischen Daten, benötigten. Diese Fragen wurden innerhalb des *Handbooks* von verschiedenen Mitarbeitern beantwortet. Stellvertretend sei hier noch einmal Dr. Agostini zitiert:

"We do a great deal of public service through the Handbook as a publication and through inquiries over the phone. I keep stacks of inquiries, just as a sample of the kind of queries that come to us ..."

"But [we provide] even more substantial information [that] we send, [e.g. following inquiries] from the Congress. Senator Proxmire referred somebody to me, the National Geographic call us up sometimes, 'How was the spelling of the tribe, what is the original location of the tribe?' ... The [a branch of the Department of the Interior], ... other branches of the Johnson call us up and need some information, verification on tribes, on tribal territories, on tribal divisions, subdivisions, and so long .. , and we just provide the service as on an ad hoc basis." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Sarah Weidner hatte, gelegentlich mit Hilfe anderer, zwischen 150.000 und 200.000 Fotos zum Thema des Handbooks aus Quellen überall auf der Welt gesammelt und von den besten dieser Aufnahmen 8 x 11 Zoll (inch) große Schwarz-Weiß-Abzüge machen lassen, die z.T. im *Handbook*-Büro lagen, z.T. (die der bereits

veröffentlichten Bände) schon in den, nach Anmeldung öffentlich zugänglichen, *Anthropological Archives* gelagert waren (und sind). Es dürfte sich um eine der größten Sammlungen von Bildmaterial zu der im Handbook dargestellten Bevölkerungsgruppe handeln. Das *Johnson* hatte an den Bildern überwiegend nur einmalige Veröffentlichungsrechte, konnte (und kann) also keine Kopien oder Abzüge für andere davon herstellen, da die Eigentumsrechte weiterhin bei den Personen und Archiven, von denen sie stammten, blieben. Auf diese Weise war eine sonst nirgends in diesem Umfang existierende Datenbank an Bildmaterial entstanden, die konzentriert Bilder zu den einzelnen Kapiteln des Handbook bereit hielt und als Informationsquelle für Informationssuchende zur Verfügung stand. Allerdings wurden die Fotos der noch nicht veröffentlichten Bände, die sich noch im Redaktionsbüro befanden, nur in Ausnahmefällen gezeigt, da das Material noch für die Veröffentlichung der ausstehenden Bände benötigt wurde und man sich einen permanenten Besucherstrom ersparen wollte:

"Well, part of it is that we don't have the staff just to have visitors come in in the same volume [numbers] that they do in the Anthropology Archives. I would not want to have ten visitors a day come through looking at the pictures here. We just don't have the staff for [that]. We are not a public archive, **we are a publication project**. [And if] that's a publication project, we choose, whom we want to open our files to. So I am very careful. I will open my files to people who have gone through the Anthropology Archives and have a serious enough interest in seeing a fuller representation of their people. You know, rather than just anybody off the street who wants to see every picture that was taken of [a famous person of the population group]. So, I want to be very selective about that." (Interview Sarah Weidner).

Weidner sah sich also mehr auf der *research*- und weniger auf der *public service*-Seite, wobei sie allerdings durch ihre Forschungstätigkeit für das Handbook die Grundlage für einen *Service* schuf. Ihr Ziel war kein geringeres als "the best research collection in the world" zu schaffen, um die besten Aufnahmen zu jeder Kultur und jeder Gruppe für Forscher zur Verfügung stellen zu können.

Dr. Hanson sah sich, wie Dr. Agostini, in verschiedenen Aufgabenbereichen angesiedelt und nahm die Aufteilung seiner Arbeit folgendermaßen vor:

CCa

"How can one distinguish your work?"

Dr. Hanson

"Well, the work on the Handbook is ... sort of on the public service side. Whereas the work, the linguistic work on the manuscripts [not from the Handbook, but others in the archives] is research."

CCa

"And do you divide it somehow, or is it just how things come up, what needs to be done needs to be done?"

Dr. Hanson

"Right. Right now, most of the reading I spend is on the Language-volume. Because right now the Anthropology Archives are extremely noisy to work in. So I try to find a block of time where I can concentrate on the work [which is on weekends]."

### **3.2. Initiierung, Mission und Ziele des Handbook-Projektes**

Für Schein (1995: 172) hat die Gründerperson einer Organisation den maßgeblichen Einfluß auf deren Kultur. Für die *Handbook*-Redaktion war Dr. Carl Thomas diese Person. Hierauf komme ich unten (S. 112) noch einmal zurück.

Die *Mission* eines Projektes (ihre Hauptaufgabe und Existenzberechtigung; Schein 1995: 64) zählt zu den Faktoren, die die Kultur einer Organisation, vermittelt durch die Führungskraft, prägen. Für das *Handbook* fand sie sich zusammengefaßt in zwei Dokumenten, die vom *Handbook*-Büro herausgeben und maßgeblich von Dr. Thomas formuliert worden waren. Dies waren der *Guide for Contributors* (auf den ich auf der übernächsten Seite näher eingehe), jene Anleitung, die den Autoren zusammen mit ihrem Vertrag zugeschickt wurde und um dessen Beachtung dringend gebeten wurde, sowie ein Aufsatz von 1972, der abgewandelt noch einmal 1987 aufgelegt wurde und die *Handbook*-Serie, vor allem im Vergleich zu ihrem Vorgänger, vorstellte.

Die Mission ging maßgeblich auf dieses Vorgängerwerk zurück, veröffentlicht in zwei Bänden in den Jahren 1907 und 1910. Obwohl es mit seiner Fülle an ethnographischen Details nach wie vor wertvolle Hinweise zu der Situation der behandelten Bevölkerungsgruppen in der Zeit vor 1910 gab und gibt, wurde Mitte der Sechziger unter Fachleuten die mangelnde Aktualität dieses Werkes immer deutlicher empfunden:

"[O]ne is constantly reminded of how much scholars have learned since 1910, of how much ... [these] societies have changed since then, of how the relations of ... [these] people to the larger society have developed and changed, and of how obsolete are many of the attitudes expressed by well-meaning and well-informed authors in those days" (General Editor 1987: 1).

Daher wurde 1965, nach einer Umstrukturierung innerhalb des *Museums für Ethnologie und Umwelt*, von Mitarbeitern des neuorganisierten *Departement of Anthropology* als eine der ersten Aufgaben das neue "Handbook of ..." geplant; strittig war zunächst die Frage, ob es ein alphabetisch aufgebautes, lexikonähnliches Sammelwerk werden sollte oder ein themenorientiertes "Handbuch" enzyklopädischen Charakters. Ein Fragebogen an Wissenschaftler des zu behandelnden Gebietes wurde versandt und erkundet, ob ein neues *Handbook* empfehlenswert sei und wie es konzipiert sein sollte:



"He [one of the Johnson anthropologists] sent out letters unsystematically with knowing ahead of time what the answer was going to be. So he biased the questions. And I think one of the questions was: if we were to do it, should it be organized like the first ... Handbook, which was like a dictionary, alphabetically, or should it be organized like [others] ... by subject matter. I think this was part of his survey. Anyway, the answer came back: 'Yes, it's worth doing and let's not do a dictionary.'" (Interview Dr. Carl Thomas).

Dr. Thomas hatte sich in einer der ersten Sitzungen, in denen es um die Pläne für ein neues Handbook ging, freiwillig als Herausgeber gemeldet, obwohl es andere Interessenten gab, die aber den Aufbau des Vorgänger-Handbooks bevorzugten:

"Then there was the question of 'Who is gonna do this? Who is gonna run it?' So I volunteered. Well knowing that [A] wasn't going to like the idea. And [B] also wanted to do it, but he wanted it to be a dictionary form. So he already lost some of it. And I figured instead of letting it be discussed in the whole group ... I rather raised my hand and said 'I'll do it', so already it's decided." (Interview Dr. Carl Thomas).

Es sollte keine Überarbeitung der alten Bände werden, sondern etwas völlig Neues entstehen:

"This is a completely new encyclopedia, not a revision of the 1907-1910 work but an up-to-date replacement for it" (General Editor 1987: 1).

Aus der *Mission* einer Organisation, so Schein, leiten sich konkrete *Ziele* "für die Gestaltung, Herstellung und [im Falle von wirtschaftlichen Unternehmen] den Verkauf von handfesten Produkten oder Dienstleistungen innerhalb genau und übereinstimmend festgelegter Zeit- und Kostengrenzen" ab (1995: 66). Auf das *Handbook*-Projekt übertragen ergibt sich das folgende Bild:

Das neue Werk sollte, zunächst bis 1976 geplant und finanziert durch Gelder des amerikanischen Kongresses, das gesamte vorhandene Wissen zu dieser Bevölkerungsgruppe zusammenfassen, "published or unpublished ... from prehistoric times up to the present". Entstehen sollte ein allgemein verständliches, aber präzise und umfangreich informierendes Standard-Nachschlagewerk über diese Bevölkerungsgruppe (General Editor 1987: 1).

Angestrebt wurden "the highest standards of accuracy" und um diese zu gewährleisten, sei nach solchen Autoren gesucht worden, die nach Möglichkeit folgende Attribute aufzuweisen hatten:

"[C]ontributors ... who have a well-rounded thorough knowledge of their topics, [who] are responsive to [the population group's] viewpoints, and can provide an accurate report in an appropriate written style ... Ideally, an author's knowledge of the subject should be gained by a combination of childhood training and adult participation in an [ethnic group's] society, by field research (ethnographic, linguistic, or archaeological), and by work with documentary sources" (General Editor 1987: 2).

Da diese Wunschvorstellungen illusorisch waren, hieß es gleich anschließend etwas einschränkend:

"There are not nearly enough scholars sharing all these characteristics; a concerned search has been made for those who most closely approach the ideal" (General Editor 1987: 2).

Die Ziele waren damit klar abgesteckt und Maßstäbe gesetzt, sowohl was den Inhalt als auch was die Verfasser betraf. Damit Autoren die hohen Erwartungen auch erfüllen konnten, erhielten sie als Hilfestellung zur Abfassung ihrer Beiträge eine kurze Inhaltsangabe des zu erstellenden Kapitels, einen 15-seitigen *Guide for Contributors*, vorbereitet vom General Editor, der die Ziele des Handbook erläuterte und Details zur Herausgabe enthielt, sowie eine 11-seitige *Bibliography Style Sheet* mit Einzelheiten zur Zitierweise und Erstellung der Literaturlisten.

In der Anleitung fanden sich, neben einer genauen Auflistung der jeweils zu behandelnden Aspekte, auch Hinweise zur Sorgfaltspflicht und Verantwortung der Autoren gegenüber den Beschriebenen, da die fertige Enzyklopädie zu einem Standard-Nachschlagewerk bezüglich aller Fragen zu dieser Bevölkerungsgruppe werden sollte. Als Zielgruppe galten (und gelten) z.B. Lehrer, Beamte und nicht zuletzt die Dargestellten selbst (in dieser Reihenfolge im *Guide for Contributors*). Auf diese Anleitung komme ich gleich noch einmal zurück.

Zur Umsetzung des Projektes wurde ein Vorbereitungskomitee (*General Advisory Board*) mit fünf Mitgliedern gegründet und die generelle Linie des Handbooks erarbeitet. Dr. Thomas entwarf eine neue geographische Aufteilung der zu behandelnden Areale, die Titel der Themenbände wurden diskutiert und für die einzelnen Bände jeweils ein Herausgeber ausgewählt. Diesen standen jeweils ein "Volume Planning Committee" zur Seite, zusammengesetzt aus Fachleuten des jeweiligen Themenbereichs, unterstützt in den ersten Sitzungen durch den General Editor. Im Laufe des Winters 1971/72 wurde der Inhalt der einzelnen Bände eingegrenzt: "At that time a tentative table of content was drawn up, and qualified specialists on each topic were listed as potential authors", so der General Editor hier beispielhaft im Vorwort zum Band 15 (S. xiii) aus dem Jahre 1978. Diese "potentiellen Autoren" ("erste Wahl" und "Ersatzleute") wurden vorgeschlagen und später gefragt, ob sie bereit wären, einen Beitrag zu liefern.

Ab ca. 1970 wurde die *Handbook*-Redaktion in Washington im *Museum für Ethnologie und Umwelt* eingerichtet und mit der Auswahl der neuen Mitarbeiterinnen begonnen:

"And we just got a small editorial office, ... but we needed a *copy editor*, a *bibliographer*, an *illustrator*. I think that was it in the beginning." (Interview Dr. Carl Thomas).

Die für die ersten beiden Posten ausgewählten Personen, Helen Berlusconi und Anna Smith, waren 1993 immer noch in der Redaktion. Desgleichen die *Illustration Researcher* Sarah Weidner, die ebenfalls von Anfang an dabei war.

Die Redaktionsmitglieder wurden von Dr. Thomas direkt in ihren Aufgabenbereich eingearbeitet. In den ersten Jahren war er jeweils halbtags im *Handbook*-Büro, um den Fortgang der Dinge zu beaufsichtigen. Die Arbeit für eine Enzyklopädie erforderte eine strenge Disziplin der Autoren, was den Inhalt und den Aufbau der Beiträge anging, und eine tiefer eingreifende Bearbeitung durch die Redaktion. Dies galt auch für das Handbook:

"The published versions frequently reflect more editorial intervention than is customary for academic writings, for the encyclopedic aims and format of the Handbook made it necessary to attempt to eliminate duplication, avoid gaps in coverage, prevent contradictions, impose some standardization of organization and terminology, and keep within strict constraints on length" (General Editor & Volume Editor Volume 7, 1990: xiii)

Eine Enzyklopädie "legt den Nachdruck auf die **Zusammenfassung** der von den Wissenschaften gewonnenen Erkenntnisse, auf ihren **inneren Zusammenhang** und auf ihre **Ausrichtung auf einen größeren Benutzerkreis**" (Brockhaus Enzyklopädie Bd. 6, 1988). Ein Artikel für eine Enzyklopädie folgt demnach einem anderen Muster und erfüllt einen anderen Zweck als ein Beitrag für eine (Fach-) Zeitschrift oder ein Sammelwerk wissenschaftlicher Beiträge, wie z.B. eine Festschrift. In der "Macro-paedia" der "Encyclopaedia Britannica" in ihrer überarbeiteten 15. Ausgabe von 1986 findet sich unter dem Schlagwort "Encyclopaedias and Dictionaries" ein Abschnitt über die Besonderheiten der Erstellung einer Enzyklopädie, auf die ich später noch ausführlich zu sprechen komme (4.3.2.). Hier sei nur zitiert, wie ein solcher Beitrag beschaffen sein sollte:

"Writing articles for encyclopaedias is an art of its own; within a limited space so much must be compressed - nothing important can be omitted, nothing trivial should be included. Most experts would agree that it is easier to write a book [or an article for a periodical] than an encyclopaedia article."

Die Anleitung zum Schreiben der Artikel, der *Guide for Contributors*, fiel entsprechend detailliert aus und wies ausdrücklich auf den enzyklopädischen Charakter des Handbook hin. Diese an die jeweiligen Artikel gestellten Anforderungen unterschieden sich deutlich von anderen wissenschaftlichen Veröffentlichungen, da es hier nicht so sehr um persönliche wissenschaftliche Positionen ging, sondern um das Zusammenfassen des bisher gesammelten Wissens in einer möglichst neutralen Darstellungsweise und allgemeinverständlichen Sprache.

Akzeptierte ein Autor oder eine Autorin den Auftrag, wurde er oder sie gebeten, den Artikel bis zu einem bestimmten Zeitpunkt abzuschließen und zunächst an den General Editor im *Handbook*-Büro zu schicken. Von dort wurden Kopien an den Volume Editor weiter geleitet.

Im *Guide for Contributors* wurden die Verfasser gebeten, ihre Beiträge bereits vor Einreichung im *Handbook* durch Freunde oder Kollegen kritisch lesen zu lassen, um so eine möglichst neutrale und objektive Darstellung des Themas zu erhalten. Den eingegangenen Artikel las nicht nur der Volume Editor, sondern auch von diesem ausgewählte Gutachter in Rahmen der sog. *peer review*. Zwei oder drei Kollegen gaben Kommentare und Verbesserungsvorschläge, die dann an den Autor zur Stellungnahme und Überarbeitung gesandt wurden:

"As they were received, the manuscripts were reviewed by the Volume Editor, the General Editor, and usually one or more referees, who frequently included a member of the Planning Committee and often authors of other chapters. Suggestions for changes and additions often resulted." (General Editor & Volume Editor Volume 7, 1990: xiii).

Es gehört zum (nicht nur amerikanischen) Wissenschaftsbetrieb, eine zur Veröffentlichung vorgesehene Arbeit durch (oft anonym belassene) *peers*, also Kollegen, kritisieren und auf ihre Qualität hin überprüfen zu lassen. Auch eine Ablehnung der Veröffentlichung konnte sich aus der *peer review* ergeben.

Wurde ein (überarbeiteter) Artikel vom Volume Editor akzeptiert, ging dieser an das *Handbook*-Büro und den General Editor. War er ebenfalls mit der abgelieferten Version einverstanden, kam das Manuskript zur weiteren Bearbeitung in die *Handbook*-Redaktion, nun versehen mit dem "Big-A-Word", wie es in der Redaktion hieß: "Accepted". War ein Beitrag durch Volume Editor und General Editor angenommen, erfolgte die vereinbarte Bezahlung, die sich nach der Anzahl der für den Artikel vorgesehenen Wörter richtete: "admittedly more symbolic than fair" (*Guide for Contributors* 1988: 4), oder, wie es eine Mitarbeiterin ausdrückte: "it's just a pittance, just a change, not really payment" (Helen Berlusconi, Interview)<sup>32</sup>.

### **3.3. Die Redaktionsarbeit**

Aufgabe der Redaktion war es, die für das Handbook geforderte Homogenität einer Enzyklopädie zu gewährleisten. Daher gab es zwei grundsätzliche Aufgabebereiche in der Redaktion, die nachfolgend ausführlicher beschrieben werden: die der Kontrolle und Verbesserung, ausgeführt durch die Redaktions-Mitglieder Helen Berlusconi, Anna Smith und Dr. Claudio Agostini, und die der Ergänzungen, vorgenommen durch Dr. Gregory Hanson, Sarah Weidner, Martha Crawford und Ken Clinton.

Ein Großteil ihrer Arbeit, so die *Handbook*-Mitarbeiter, resultierte daraus, daß Autoren die Richtlinien zur Erstellung der Artikel zu wenig beachteten. Diese Richt-

---

<sup>32</sup> Aber auch die Mitglieder der französischen altehrwürdigen "Académie française" bekommen für ihre regelmäßige Arbeit am "Dictionnaires", dem offiziellen französischen Wörterbuch der französischen Sprache, nicht mehr als 1.500,- Francs im Monat, und arbeiten hier eher der 'Ehre' wegen: Unsterblichkeit macht nicht reich, aber berühmt" (Gsteiger 1995: 10).

linien wurden jedem Autor und jeder Autorin zugeschickt und waren Bestandteil des Vertrages (*Contract*) mit dem *Johnson Institute*:

"It has been proposed that you write the article ... according to the instructions in the accompanying letter and the Guide for Contributors".

In diesen Instruktionen wurde explizit darauf hingewiesen, daß es sich um einen Artikel für eine Enzyklopädie handelte, der anders auszusehen hätte als ein wissenschaftlicher Aufsatz. Die vorgegebene Anzahl an Wörtern sollte eingehalten und das Thema eng eingegrenzt werden:

"Conciseness is necessary; wordy treatments should be avoided. Author's attention to this will save much editorial labor and pain. Avoid lengthy introductions and explanation; note the other articles named in the outline, which should provide sufficient context. Brief, factual summaries are needed." (Guide for Contributors 1988: 2).

Die Beiträge sollten im *Perfekt* verfaßt sein, da der sog. *ethnographische Präsens* zu Mißverständnissen hätte führen können. Ein Hinweis auf die jeweilige geschichtliche Periode eines beschriebenen Ereignisses oder Zustandes würde eine historische Einordnung ermöglichen. Papierformat, Zeilenabstand und Ränder waren ebenso vorgegeben wie die Platzierung von Überschriften. Abkürzungen und Fußnoten sollten vermieden und Quellenangaben im Stil der Fachzeitschrift *American Anthropologist* zitiert werden.

"Manuscripts that follow historical or legal styles and cite everything in footnotes will be returned to authors for retyping into the required form" (Guide for Contributors 1988: 5).

Genauere Vorschriften existierten für die Schreibweise von Ausdrücken in anderen Sprachen und für die Erstellung der Synonyme-Abschnitte. Diese Richtlinien wurden nicht um ihrer selbst willen entwickelt, sondern um eine einheitliche Gestaltung der Handbook-Serie zu ermöglichen:

"[W]e have 20 volumes, a 1000 authors, [so] we have to impose some standards, we have to do things our way, not because it's our's. We have to have a consistency, and most authors are not prepared for that." (Interview Helen Berlusconi)

Es wurde von unterschiedlichen Mitarbeitern und vom General Editor betont, daß die eingegangenen Beiträge ohne eine gründliche Überarbeitung im *Handbook*-Office nicht hätten veröffentlicht werden können; einerseits wegen der Angleichung der unterschiedlichen Beiträge, andererseits wegen vieler kleiner Inkorrektheiten, die sich im Laufe der Bearbeitung herausstellten.

"Some major inaccuracies ... a lot of little inaccuracies. But if you have a lot of little inaccuracies in one chapter, if you multiply by 50 and ... publish it, it's a mess. That's what I am saying; that's what is taking so long."

"The chapters could not go out as they are right [now]... They need Helen, they need Anna, they need my input, they need the cartographer's input, they need Sarah's input, they need Martha's input, and Gregory's input on the synonymy. They could not go out without our combined input." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Zur Koordinierung dieser Arbeit gab es für jedes abgegebene Manuskript einen Laufzettel (*Info-* oder *Coversheet*), auf dem für jeden Bearbeiter die jeweiligen Aufgaben aufgeführt waren, die nach Erledigung mit Datum abzuzeichnen waren. Für den, bzw. die *Copy Editor* waren dies:

"COPY EDITOR

11. Text copy edited
12. ... Names standardized
13. Figures referred to in text
14. Style sheet coordinated
15. Outline (headings) coordinated"

(aus dem Laufzettel für eingegangene Manuskripte).

### 3.3.1. Überprüfung und Verbesserung

Helen Berlusconi war *Copy Editor* und ihre Aufgabe bestand darin, die akzeptierten Manuskripte auf ihre innere Konsistenz hin zu prüfen und in Übereinstimmung mit den anderen Beiträgen des Bandes und der Serie zu bringen.

"I read it at least three times, word for word, before it is even typeset. I read it once for ... grammar and spelling and just that it is in ... good English. I read that the first time. And the second time that I go through it I make what I call *style-sheeting*."

Der eingegangene Text wurde zunächst von ihr daraufhin überprüft, ob sich der Autor oder die Autorin an das gestellte Thema gehalten hatte. Da das Gesamtwerk ein einheitliches Bild abgeben sollte, wurden Themenüberschneidungen nach Möglichkeit vermieden. Gab es z.B. zu einer Region einen eigenen Artikel zum Thema "History of Research", strich sie entsprechende Textpassagen in anderen Beiträgen. Ebenso wurden Teile nicht übernommen, die mit dem gestellten Thema nichts zu tun hatten.

Dr. Thomas als General Editor hatte für alle *tribal entries* (Berichte zu einzelnen Gruppen) innerhalb der Handbook-Serie einen durch alle Autoren jeweils zu behandelnden allgemeinen Themenkatalog erstellt. Unter anderem gehörten zu diesen Themen: (Eigen-) Bezeichnung, Sprachfamilie, Gruppenzugehörigkeiten und -unterteilungen, Territorium, externe Beziehungen zu anderen, Geschichte (kulturell, sozial, politisch, militärisch), "Kultur" und Veränderungen dieser Kultur im Laufe der Zeit (Ernährung / Wirtschaft, Technologie und materielle Ausstattung, soziale und politische Gliederung, Kunst und Folklore, medizinisches und anderes systematisiertes Wissen, Lebenszyklus, Religion und Philosophie) sowie Bevölkerungsentwick-

lungen, gegenwärtige Situation [zunächst definiert als "in the 1960's"], Synonyme und Quellenangaben.

Auch wenn es zu einem bestimmten Thema nichts zu sagen gab, sollte dies in dem jeweiligen Kapitel erwähnt werden, um zu zeigen, daß einzelne Punkte nicht vergessen worden waren. Wenn Themenblöcke nicht behandelt wurden, konnte ein Autor entweder durch einen der Editoren auf diesen Sachverhalt hingewiesen werden, oder, was auch vorkam, für die ausgelassenen Bereiche ein Ko-Autor eingesetzt werden, bzw. ein weiteres Kapitel mit einem eigenem Autor entstehen.

Für Dr. Nancy Peters, einer Autorin des Handbooks, war der geforderte Standard aber auch eine Herausforderung, sich mit Themenbereichen zu beschäftigen, die sie (und andere Autoren) sonst wahrscheinlich nicht bearbeitet hätte:

"But in fact, that requirement ... has been an impetus for a great deal of brilliant ... new research. So it was for me. I never looked at the recent history and it opened up all kinds of interesting questions and started me on research ... I am still presuming." (Interview Dr. Nancy Peters).

Um einen einheitlichen Aufbau der Kapitel zu erhalten, wurden einzelne Passagen von Berlusconi, wenn es ihr nötig erschien, innerhalb des Manuskriptes an die Position verschoben, die der Gliederung des Handbook und dem Aufbau seiner Teile entsprach. Diese 'Homogenisierungsarbeit' ging selbst Dr. Thomas in einigen Punkten zu weit, wie er im Gespräch verdeutlichte. Nach einem Lob für die in seinen Augen sehr gute Arbeit von Helen Berlusconi ergänzte er:

"But she also has a tendency, which I am continually correcting, to try enforce every tribal chapter into a standard model. That first you've got to cover the history, and then you've got to [cover this point next] ... . And I've said from the very beginning that I don't want that. I want each author to cover [all aspects of a topic], but the manner in which they cover it, the order in which they cover it, should be suitable to the author and to the majority of the tribal history and tribal culture." (Interview Dr. Carl Thomas).

Dieser Standpunkt ist ebenfalls im *Guide for Contributors* festgehalten:

"As [HS] has pointed out in a review of the 'Ethnology' volumes of the *Handbook of [another ethnic group] (American Anthropologist ...)* descriptions that mechanically follow a standard outline are both stultified and misleading. Every culture should be described according to the categories most appropriate for that culture. Nevertheless, because this is an encyclopedia for reference use, some attention must be given in each tribal entry to a standard range of topics." (*Guide for Contributors* 1988: 10).

Um innerhalb des "Handbook of ..." keine sachlichen Widersprüche erscheinen zu lassen, wurden Ungereimtheiten in einem und zwischen verschiedenen Texten nach Möglichkeit geklärt. Fehlende Übereinstimmung zwischen historischen Daten besprach Berlusconi, sofern sie diese nicht selber klären konnte, mit Dr. Agostini, und wenn dieser nicht weiterhelfen konnte, mit den Autoren und dem Volume Editor:

"In a recent manuscript I had two authors who both claimed that a certain battle ... took place about 5 years apart and I said, 'This one says so and so, and this one says so and so'. They both had ... published references for their source and I said 'Well, you know, I really don't care, what year it is, but we need to come to some agreement.' So in that case I sent copies of the manuscripts to both authors and asked them to decide what we should say." (Interview Helen Berlusconi).

Ähnliches galt für Widersprüche in Bezug auf historische Situationen: war Gruppe A mit Gruppe B nun verbündet, wie es ein Autor behauptet hatte, oder waren sie Todfeinde, wie es ein anderer behauptete.

Eine weitere Aufgabe bestand darin, die vollen Vor- und Zunamen von (historischen) Persönlichkeiten zu ermitteln, da in Beiträgen deren Vornamen oftmals nur abgekürzt wurden und sie somit nicht eindeutig identifiziert werden konnten<sup>33</sup>. Dies wurde zunächst von Berlusconi oder Dr. Agostini an Hand von Lexika und anderer zur Verfügung stehender Quellen innerhalb des *Johnson Institutes* versucht; halfen diese jedoch nicht weiter, ging es auch hier nur über den Kontakt zum Autor:

"[T]hey [the authors] have to tell the full name of everybody that they mention. Sometimes they just say 'The explorer so and so ...', and I say 'I can't find this guy! What's his real name?'. I certainly do some research of myself first, but if I can't find it, I write to the author." (Interview Helen Berlusconi).

Großes Augenmerk wurde auf eine Angleichung der Beiträge gelegt. Dazu gehörten einheitliche Schreibweisen aller Namen und Objektbezeichnungen; diese wurden durch Abstimmung zwischen der Bearbeiterin, dem Linguistic Editor, Volume Editor und General Editor festgelegt und anschließend in allen Artikeln überprüft und gegebenenfalls verbessert:

"[Reading the manuscript] I make what I call 'style-sheeting'. I report every unusual thing, even if it is a regular word. For example '... [a typical object]' is spelled in a couple of different ways, legitimately, and we have chosen one way for the Handbook. Many times the names of tribes have not been decided. Yet, when I am editing, they're still not near how to spell them, if [e.g.] ... with an 'e' in the end or an 'i' in the end. So I record every single page number, every single line that appears in every manuscript, because sure as I have chosen 'e', they are going to come up with 'i'. Then I have no problems to find and fix them. ... So I keep this whole page [with notes] on every single manuscript. ... At the very end of the book, when every manuscript is in, I sit down with these fifty or sixty sheets of paper and I read them over and look for contradictions. ... So if I find three different ways in which a ... name is spelled, I figure out which one to use. There are many sources I can look that up, ... [biographic dictionaries], and which ever one it is, I go back and find the other two places and alter them" (Helen Berlusconi, Interview).

---

<sup>33</sup> Entgegen der Aussage von Berlusconi werden die Autoren im *Guide for Contributors* nicht zur Nennung der ausgeschriebenen Vor- und Zunamen aufgefordert.



Dies beinhaltete auch die Suche nach Modewörtern, die durch weniger zeitgebundene Ausdrücke ersetzt wurden. Da das Handbook als Standardwerk für Jahrzehnte vorgesehen war, sollten kurzlebige Trendwörter vermieden werden.

Im Rahmen der Bezeichnung und Nennung einer Gruppe wurde Wert auf eine Individualisierung von Personen gelegt. Dr. Thomas als General-Editor war es wichtig, daß die im Handbook beschriebenen Menschen nicht als 'objektive Kategorie' oder 'Studienobjekt' behandelt wurden, sondern als individuelle Persönlichkeiten:

"The *Handbook* will depart from the traditional usage of [...] anthropology in pluralizing proper names of tribal and linguistic groups. When referring to more than one individual or member of a tribal or linguistic group, the normal English plural with *-(e)s* will be used, e.g. 'three [Danas]'" (Guide for Contributors 1988: 5).

Durch Berlusconi erfolgte die entsprechende Überprüfung und Verbesserung am Manuskript:

"[W]e always use plural when we are talking about more than one person. I know that this is going against anthropological style, like if you say 'the ... [Dana]' when you mean 'the ... [Dana]s', plural, because we want individualized character-people, not a concept of ... savagery or something. So we always say 'Four ... [Dana]s were standing around the house' rather than the standard usage 'Four ... [Dana] were standing around the house' (Helen Berlusconi, Interview).

In der Bearbeitung der akzeptierten Beiträge nahmen bibliographische Probleme viel Zeit in Anspruch. Zu Beginn des Projektes hatte der General Editor es zunächst nicht für notwendig befunden, alle Angaben zu überprüfen. Aufgabe von Anna Smith war es ursprünglich gewesen, aus den vielen einzelnen Literaturangaben der Autoren eine Gesamtbibliographie für jeden Band zu entwickeln. Dabei waren ihr Unregelmäßigkeiten aufgefallen, die zur Komplettüberprüfung aller Zitate und Literaturangaben führten. In anderen Veröffentlichungen waren Autoren selbst für die Richtigkeit ihrer Angaben verantwortlich und Unregelmäßigkeiten oder falsche Angaben fielen auf sie zurück. Das Handbook jedoch wurde durch Dr. Thomas im Namen des *Johnson Institutes* herausgegeben, welches, wie bereits angedeutet, vielfach als 'letzte Instanz' angesehen wurde. Daher konnten in seinem Namen nur korrekte Angaben veröffentlicht werden.

Autoren wurden gebeten, die Bibliographie auf 3 x 5 Zoll-Karteikarten abzuliefern. Im Handbook wurden sämtliche Literaturangaben am Ende eines Bandes gedruckt und nicht nach jedem Artikel, so daß z.B. bei Nutzung einer Quelle durch unterschiedliche Autoren die Literaturangabe nur einmal erschien. Gab es unterschiedliche Ausgaben eines Buches, lag es im Ermessen von Anna Smith, die Auswahl zu treffen, nach welcher (jeweils) zitiert werden sollte; dies machte eventuell Korrekturen in einzelnen Manuskripten erforderlich, da Zitate nun falschen Seiten zugeordnet sein konnten.

Weil Dr. Thomas sehr viel Wert auf korrekte Quellenangaben, richtiges Zitieren und die Literaturliste legte, wurden in der elfseitigen *Bibliography Style Sheet* alle nur denkbaren Quellenarten und deren erwünschte Zitierweise angegeben. Was ihn besonders störte und er nicht akzeptieren wollte, war das Zitieren aus nicht veröffentlichten Manuskripten oder gar abgelehnten ersten Entwürfen eines Handbook-Beitrags des selben Autors:

"That's against policy, you can't cite a rejected manuscript in your bibliography as a source ... You know, I love people to cite their thesis, or even a talk with a legitimacy at a meeting ... If they cite fieldnotes, I require, and **I may be the only one**, that they say where those fieldnotes are and that they say something more than just 'No dates, fieldnotes.' They've got to give a date, and, if possible, a range of how many months, and certainly they will have to say 'in the possession of the author', or 'its' author'. Although that is still no guarantee that anybody 50 years from now will be able to [... find these notes]. But it's a problem, and I think, as a reference work particularly, it's important that the sources be specified and be findable 50 years from now." (Interview Dr. Carl Thomas).

Daher gab es im *Bibliography Style Sheet* genaue Anweisungen für die Nennung von Quellen (Name fiktiv):

"Cite any manuscript used, including your own field notes. For these give the date (or range of dates) compiled, rather than 'no date,' and indicate the location or repository of the manuscript. When you own a manuscript written by someone else, give your own name as the owner. The phrase 'in author's possession' should not be used; if the author is also the owner, repeat the name – 'in Smith's possession'." (Guide for Contributors 1988: 6).

"'Manuscript' refers to any unpublished writings, including typescripts. Supplied titles and dates are given between [ ] while those appearing on the document itself are not put between square brackets. Locations of manuscripts are always given. Do not use 'n.d.' or 'no date'; if the exact date of composition is unknown, an approximation should be provided. Do not use 'n.p.' (= no place')." (Bibliographic Style Sheet: 9).

Daran anschließend standen im *Bibliography Style Sheet* sechs Beispiele für die Listung von Manuskripten in der Bibliographie, unterschieden z.B. danach, ob ein manuskripteigener oder ein vom zitierenden Autor gewählter Titel aufgeführt wurde, ob es genaue oder nur ungefähre Entstehungsdaten gab, ob die Autoren bekannt oder unbekannt waren oder ob es sich um eigene Notizen handelte. Diese Anleitungen werden hier so umfangreich zitiert, um zu zeigen, wie genau die Ausführung der einzelnen Beiträge für die Autoren vorgegeben war. Jeder erdenkliche Fall einer möglichen Literaturangabe war vorab bedacht und standardisiert worden und sollte von den Autoren als Vorlage beachtet werden.

Im Redaktionsbüro überprüften Anna Smith und Dr. Claudio Agostini alle Zitate und Literaturangaben der akzeptierten Beiträge. Es hatte bis dato kaum Manuskripte ohne notwendige Korrekturen zu den Literaturangaben oder den Zitaten gegeben.

Damit war nicht nur das Übergehen der erwünschten Handbook-Standards gemeint, sondern z.B. auch ein falsches Datum der Veröffentlichung, gelegentlich sogar der eigenen Werke eines Autors oder einer Autorin; einzelne komplett fehlende Literaturhinweise, obwohl sie im Text erwähnt wurden und auch schon solche, die überhaupt nicht erwähnt wurden, d.h. es mußten in seltenen Fällen Anführungszeichen eingefügt werden, wo ein Autor sie zu vergessen haben schien. Darüber wurden aber nicht viele Worte verloren, wenn der Artikel sonst akzeptabel war. Smith erstellte dabei zunächst eine Liste mit zu lösenden Aufgaben für Dr. Agostini:

"For each chapter ... , for example for Bill's [fictive name chosen by author] chapter, ... we had something like three pages of ... bibliographic problems, three full pages of bibliographic problems that needed to be resolved. ... There is a citation where the card is missing. Or the card says 1879, but the citation [in the text] says 1865. So there could be another entry that has been missed". (Interview Dr. Claudio Agostini).

In diesem Fall überprüfte Dr. Agostini zunächst selber, ob es eine andere Quelle aus dem Jahr 1865 gab. War das Problem durch ihn nicht lösbar, wurde der Autor um Klärung gebeten:

"In the past ... we used to contact the author immediately and ask for clarification. What happened was that one week, two weeks, three weeks were going by, and we would get no answer, no reply. So what we started doing ... I am pretty familiar with the sources and if I am not familiar with a specific source, I know where to get it and how to get it. ... And so I start working on the list, troubleshooting, I go down the list and I resolve."

Außerdem wurde jedes einzelne Zitat auf seine korrekte Wiedergabe hin überprüft und primäre statt sekundäre Quellen übernommen (die als primäre Quellen angegeben waren, tatsächlich aber aus Sekundärquellen stammten):

"I do something like this. In the text it may say: 'Cited in ... [Smith]'. I have to go to ... [Smith] and see what ... [Smith] is talking about. In this case ... [Smith] is sending me to ... [Peterson], so I will go to the National Anthropological Archives, pull ... [Peterson]'s original manuscript, and see what he is talking about. Then I will make a bibliographic card, not as 'cited in ... [Smith]', but citing the actual original, ... [Peterson]. In the process I check whether the information is correct. And very often I found out that [... something] was incorrect. There were maybe critical marks that were missing, or capitalization that was missing, spellings that were wrong; so a bibliographic question becomes an ethnographic question" (Dr. Claudio Agostini, Interview).

Eine weitere Aufgabe, die mit den Literaturangaben zusammenhing, ging bereits in den Bereich der Ergänzungen über. Dr. Agostini aktualisierte Literaturlisten um eventuell seit Abgabe der Manuskripte veröffentlichte Literatur mit neuen Erkenntnissen zu den behandelten Themen:

"I review some of the key anthropological journals, *American Anthropologist*, *American History*, *American Ethnologist*, because so much is published. Quite often relevant literature [...] that has been published maybe one, two, three years

ago, does not make it into the chapter, because the chapter was submitted maybe three ... years ago. And as the [production] process takes so long, by the time we are ready to publish, we have these gaps in the relevant literature" (Dr. Claudio Agostini, Interview).

Diese Ergänzungen wurden in Kritiken, auch in deutschen Fachzeitschriften wie *Anthropos*, positiv vermerkt.

Neben der Lösung bibliographischer Aufgaben kümmerte sich Dr. Agostini um geschichtliche und ethnographische Fragen, die von Helen Berlusconi auf einer Liste zusammengestellt worden waren oder die ihm selber aufgefallen waren. Dazu gehörte die bereits erwähnte Verifizierung historischer Angaben und Daten, z.B. Bevölkerungszahlen und Vertragsabschlüsse:

"This is a population that has been growing steadily ever since, so all the population figures have to be revised [and newer ones added]. Very often ... there are problems regarding the names, ... the dates, ... localities, and the signatories of treaties, so one of the things I have to do is carefully make sure that the treaties ... are cited correctly." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Außerdem überprüfte Dr. Agostini die Artikel auf fehlende Ereignisse und Entwicklungen hin und aktualisierte Tabellen, z.B. mit Bevölkerungs- oder Einkommenszahlen. Sofern es sich um kleinere Ergänzungen handelte, wurden sie von ihm direkt eingesetzt, während er solche in Absatzlänge erst verfaßte, nachdem der Autor des Beitrages signalisiert hatte, daß er sie nicht selber schreiben wollte oder konnte.

Im *Handbook* wurde versucht, möglichst nah an den jeweils aktuellen Stand der behandelten Themen heranzukommen, obwohl die intensive Bearbeitung innerhalb des Redaktionsbüros sehr viel Zeit kostete und sich dadurch erneut zeitlich bedingte Differenzen ergaben.

### 3.3.2. Ergänzungen

Die abgelieferten Manuskripte der einzelnen Autoren wurden in der *Handbook*-Redaktion um Zusätze erweitert, die die Autoren in der Regel nicht so umfassend beisteuern konnten, obwohl sie um die Bereitstellung von Materialien gebeten wurden. Dazu gehörte die Illustration der Kapitel mit Fotos, Zeichnungen, Karten und Tabellen sowie Ergänzungen aus der Sprachwissenschaft, die von Dr. Hanson, dem Linguistic Editor, vorgenommen wurden, also nicht nur durch *Handbook*-Redaktionsmitglieder im engeren Sinn.

Zum Aufgabenbereich von Dr. Hanson gehörte die Überarbeitung der "*Synonymies*"-Abschnitte innerhalb der *tribal chapters*. Hier wurden, (eventuell) vorbereitet von dem oder der Autor(in), die für die Bezeichnung einer Gruppe benutzten Namen besprochen: Eigenbezeichnungen, eventuell unterschieden nach internen Differenzierungen und Veränderungen im Lauf der Geschichte, Bezeichnungen durch Nach-

bargruppen, heute gebräuchlicher Name, ihre jeweilige Aussprache und Übersetzung, sofern sie bekannt waren. Den Grund für die Aufnahme eines solchen Abschnitts erwähnte der General Editor in den Vorworten:

"These sections should assist in the identification of groups mentioned in the earlier historical and anthropological literature. They should also be examined for evidence on changes in the identifications and affiliations of groups, as seen by their own members as well as by neighbors and by outside observers" (General Editor & Volume Editor, Volume 7, 1990: xiv).

Die bis 1996 erschienenen Bände wurden sehr ausgiebig mit Bildmaterial und Karten ausgestattet. Eine Grundregel in der *Handbook*-Redaktion besagte, daß sie etwa zehn Prozent ausmachen sollten.

Das Handbook wurde schwarz-weiß illustriert. Viele der veröffentlichten Fotos waren älteren Datums, da die historische Situation auch den überwiegenden Teil der Textbeiträge ausmacht. Aufgabe von Sarah Weidner, der für die Suche nach Fotos und deren dokumentarischen Bearbeitung zuständigen Mitarbeiterin, war es, möglichst bis dato noch nicht veröffentlichte Fotos auszuwählen, die qualitativ ansprechend, interessant und gut dokumentiert waren. Dabei griff sie auch auf Material zurück, das von den Autoren der Artikel bereitgestellt wurde, überwiegend aber auf das zu großen Teilen von ihr selbst zusammengetragene Material im *Handbook*-Büro.

Waren die Fotos ausgewählt, ging es um ihre Dokumentation und das Schreiben der Bildunterschriften:

"I try to get ... documentation on each photograph. If I have one photograph that's identified as four different people [individuals], I would tend not to select it, just because there is such confusion in the documentation. [...] So the information that goes in[to the caption] is descriptive information about who the persons are, maybe what they are wearing, if it is a traditional type of clothing, where it was taken, who took it, the date it was taken, [...] where you can find the photograph [...], and the negative number" (Sarah Weidner, Interview).

Abgebildete Personen wurden, sofern bekannt, mit Namen genannt, um sie aus der Anonymität herauszuholen und sie nicht als exemplarisches Beispiel, als Stereotyp, darzustellen, wie es leider sonst oft der Fall war und ist. In vielen Büchern besteht die Bildunterschrift nur aus "'Dana'-Mann" oder "-Frau"; mit der im Handbook angestrebten umfangreichen Dokumentation wurden daraus historische Persönlichkeiten, "it is not a generical image of ... [a Dana] anymore" (Sarah Weidner, Interview). Überhaupt sind die Bildleisten auf Grund der umfangreichen Dokumentation im Handbook umfangreicher als in anderen Publikationen und Weidner hatte die Hoffnung, daß in Zukunft auch andere Publikationen umfangreichere und genauere Dokumentationen aufweisen würden.

Manche Bildunterschriften erforderten viel und langwierige Forschung, andere konnte sie an Hand der Informationen von Autoren oder aus dem jeweiligen Archiv zusammenstellen, die sie zuvor auf Richtigkeit überprüfte:

"In general, you take the information that you get from the repository that supplied you the picture, like the ... [Wood] Museum. And you do as much checking as you can to make sure that that's accurate. But then you usually go with the information that came from the supplying repository." (Interview Sarah Weidner).

Aus einzelnen kleinen Bruchstücken konnte sich nach und nach eine eigenständige Geschichte ergeben, die nur noch indirekt Bezug zum Text des Kapitels hatte. Nicht auf alle Illustrationen wurde im Text explizit eingegangen; sie bildeten, so Weidner, "eine ergänzende Dokumentation" (*additional documentation*), die sich aus der Arbeit der *Handbook*-Mitarbeiter ergab, z.B. über historische Kleidung oder die Arbeit als Viehzüchter.

Ein anderer Teil der Ergänzungen bestand aus Informationen zu und Bildern von Gegenständen, die von einer Gruppe gefertigt worden waren. Der oder die *Artifact Researcher* (die Stelle war während meiner Aufenthaltszeit vakant), trug Informationen über materielle Kulturprodukte einer Gruppe zusammen und ließ, unter Umständen, zur besseren Dokumentation Fotos davon anfertigen.

Aufgabe der *Scientific Illustrator* Martha Crawford war es, die zur Veröffentlichung vorgesehenen Fotografien aufzuarbeiten, d.h. auf Aufnahmen älteren Datums Staubflecke und Kratzer zu retuschieren und unter Weglassung unbedeutender Details einen kleineren Bildausschnitt zur Veröffentlichung auszuwählen. Welche Bilder überhaupt ins Handbook aufgenommen wurden, wurde in der Regel kapitelweise durch den oder die Volume Editor sowie aus dem *Handbook*-Office durch die *Illustration Researcher* (Sarah Weidner), die *Scientific Illustrator* (Martha Crawford) und den oder die *Artifact Researcher*, selten noch durch die *Managing Editor* (Deborah Ruben) festgelegt. Dabei konnten auch bereits mit Bildunterschriften versehene Fotos wieder aussortiert werden.

Von Martha Crawford wurde das Illustrations-Material auf Veröffentlichungsgröße gebracht, je nachdem, ob das jeweilige Element (Bild, Zeichnung oder Karte) die Größe einer ganzen, halben oder viertel Seite haben würde:

"I take an overall look at everything and decide ... about how much room they will take. ... Is it too much, or is it too little? If we can afford to pump it up a little bit, I tell ... [Sarah] ... and she may have something else we can bring in" (Martha Crawford, Interview).

Vielfach fanden sich Zeichnungen in den Handbook-Bänden, die ebenfalls von Martha Crawford hergestellt wurden. Zeichnungen waren immer dann notwendig, wenn es um die Darstellung von Details ging, die auf einem Foto nicht deutlich genug erscheinen würden, wie z.B. die Körperbemalung auf alten Bildquellen, die Unterschiede zwischen gefundenen Pfeilspitzen in archäologischen Kapiteln oder Boote oder Haustypen in Kapiteln zu materiellen Kulturprodukten. Diese Zeichnun-

gen wurden entweder von den Autoren oder von Mitarbeitern im *Handbook*-Büro angeregt. Detaillierte Zeichnungen konnten bis zu drei Monate Zeit in Anspruch nehmen, da die Illustratorin sich intensiv mit den Gegenständen beschäftigte, um z.B. deren Funktionsweisen verstehen und die relevanten Details hervorheben zu können. Wurden mehrere Gegenstände in einer Zeichnung abgebildet, wie z.B. Pfeilspitzen, wurden alle im gleichen Maßstab gezeichnet, um die Größenverhältnisse zu dokumentieren:

"[I]f I have a page of thirty or forty ... projectile points, I'm probably working from eight or ten photographs. All [points are of] different sizes, so the first thing I have to do is calculate. I want everything to be relative scale, so I have to calculate how big each one should be." (Martha Crawford, Interview).

Neben einer Übersichtskarte zu der in einem Handbook-Band bearbeiteten Region und einer Karte mit den in dieser Region lebenden Gruppen gab es zu jedem der *tribal chapters* mindestens eine Karte, die das Territorium der jeweiligen Gruppe zeigte. Ken Clinton als Kartograph erstellte diese Karten, auf denen weiterhin alle im Text vorkommenden geographischen Angaben eingezeichnet wurden, um Benutzern die Möglichkeit zu geben, das Geschriebene auf einer Karte nachvollziehen zu können. Er setzte gelieferte Vorlagen in das im Handbook benutzte Format um und überprüfte alle geographischen Angaben in den Texten, z.B. ob Namen richtig geschrieben waren und angegebene Richtungsverläufe von Flüssen und Höhenzügen stimmten. Gelegentlich wurden in einem Manuskript Flüsse genannt, die in modernen Karten gar nicht zu existieren schienen; erst intensives Nachforschen brachte zu Tage, daß der in historischen Quellen genutzte Name seit langer Zeit nicht mehr gebräuchlich war. Seine Tätigkeit war daher in geringerem Maß kontrollierend und überwiegend ergänzend. Für die älteren Handbook-Ausgaben waren alle Karten noch mit manuellen Einritzungen (*scribe codes*) hergestellt worden, ab 1993 sollte die Druckvorlagenherstellung der Karten dann mit Hilfe des Computers geschehen.

Nach Abschluß der Arbeiten in der *Handbook*-Redaktion ging das überarbeitete Manuskript mit allen Ergänzungen zurück an den Autor, der nun drei Wochen Zeit hatte, die überarbeitete Version zu prüfen: das "Three-Week-Home-Trial" mit der (aus der kirchlichen Trauung übernommenen) Aufforderung: "Speak now or forever hold our peace". Gab es Einwände gegen Änderungen, was laut Auskunft der *Handbook*-Mitarbeiter selten vorkam, bearbeitete die Redaktion diese nach Rücksprache mit dem oder der Volume Editor. Gab es keine Bedenken, wurde das jetzt fertige Manuskript bis zur Drucklegung aufbewahrt, ohne daß noch etwas daran geändert wurde. Abbildung 1 illustriert den Bearbeitungsvorgang.

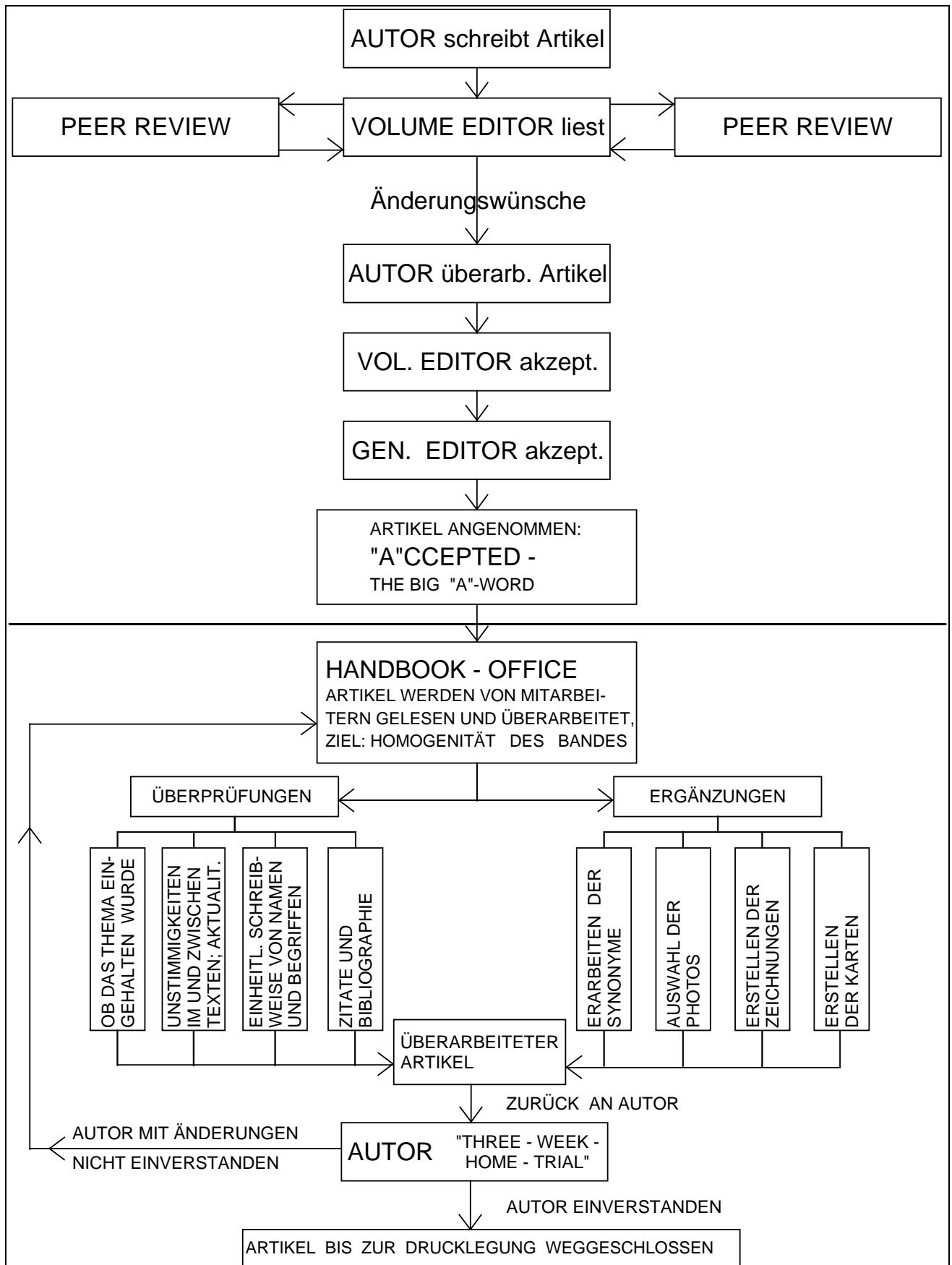


Abbildung 1: Bearbeitungsdurchgang eines Handbook-Artikels



### 3.3.3. Qualitätsansprüche der Redaktion

Nach Ansicht der Redaktionsmitarbeiter hätte ein großer Teil der redaktionellen Arbeit gespart werden können, wenn sich die einzelnen Autoren stärker an die Richtlinien des *Guide for Contributors* und der *Bibliographic Style Sheet* gehalten hätten. Stellvertretend dazu Dr. Claudio Agostini (Interview):

"What people do not realize, is that what goes out as a printed Handbook[-Volume] is the product of a lot of work by a lot of people under a number of different 'professional categories'. We could not, I stress that, take the chapters submitted by the contributors and publish them! ... Often the articles ... [in one volume] come from 60 different people that think with 60 different minds. ... It takes a lot of work to try to standardize each volume of the Handbook into something that is coherent. This [...] is not a collection of essays, [this] should be an integrated homogenous volume. [...] I don't think that people realize how much really the staff, the *Handbook*-staff, does to get this thing to [...] publishing standards."

Und Helen Berlusconi beschreibt es als permanente Anpassungsarbeit:

"Not that we have rewritten words, because we very rarely do that, but we have checked and rechecked and sort of realigned them [the articles] into the point of view of the other authors in the book, so that they are not at odds." (Interview Helen Berlusconi).

Auf diese Aufgaben waren die Mitarbeiter von Dr. Thomas vorbereitet worden. Er hatte die Maßstäbe gesetzt und deren Einhaltung von der Redaktion gefordert, denn einem hohen Qualitätsniveau wurde oberste Priorität eingeräumt.

Ein weiterer Anspruch des Projektes bestand darin, durch das Handbook Standards zu schaffen, an denen sich zukünftig andere Autoren und Wissenschaftler orientieren konnten, um so eine einheitlichere Grundlage für die Bearbeitung des Themenbereiches zu ermöglichen. Für den linguistischen Bereich hatte Dr. Hanson diese Aufgabe übernommen:

"[F]rom the beginning we wanted to raise the standard for the citation of linguistic forms from what anthropologists were used to. All of this had been getting weird, so we set up a principal procedure, whereby every linguistic form, so every human word, that an author wanted to cite, would be edited by a linguistic specialist. ... So every language would be cited in a consistent spelling system, a consistent orthography, which is according to the latest technical standards, the latest linguistic analysis. ... [T]his spelling system for each language will be explained in the volume ... because previously, and in general, the practice had been, to sort of cite or read however it was spelled in the source, so if you are writing ... [Dana] synonym, someone might cite one word the way [author A] spelled it and another the way somebody else spelled it. ... [S]o we do all the reading to set standards, consistency." (Interview Dr. Gregory Hanson).

Hinsichtlich der Fotodokumentation lag diese Aufgabe bei Sarah Weidner, die sie in früheren Zeiten vorübergehend mit jemand anderem hatte teilen müssen. Auch sie folgte dem Anliegen von Dr. Thomas, in den Bildunterschriften eine möglichst umfangreiche Dokumentation auf einem qualitativ hohen Niveau zu offerieren.

"I think the Handbook has set standards for being more documentary minded. ... If you look at a lot of photographs that are reproduced at other places, people ... frequently don't say who the person [in the photograph] is. They may say "Dana man" by [e.g. Anselm Adams], and they may not put the date down. I think in terms of the documentation of facts that we try to get, it's a lot more than most people do. ... The few times that I have found the same photograph that I [used] reproduced by someone else, my captions were always three or four times longer." (Interview Sarah Weidner).

Und für den Kartenbereich erarbeitete Ken Clinton während meiner Aufenthaltszeit eine Richtlinie für die zukünftige Erstellung des Kartenmaterials im Handbook, in der Zeichen und Bezeichnungen für alle denkbaren geographischen Gegebenheiten festgelegt wurden.

### **3.4. Verwaltung im Handbook-Office**

Innerhalb des *Handbook*-Büros waren vor allem drei Personen mit Verwaltungsvorgängen beschäftigt: die Verwaltungsangestellte Betty Nelson, die Assistentin von Dr. Thomas, Linda Miller, sowie die Chefin der Redaktion, Deborah Ruben.

Betty Nelson hatte sich im Laufe ihrer fast 20-jährigen Tätigkeit für das *Handbook* zur Verwaltungsfachkraft (*Administrative Specialist*) weitergebildet, bearbeitete "personnel, the budget, payments, contracts, time keeping", und sah sich, alles zusammen genommen, als ein 'Mädchen für alles', wie sie im Gespräch mit mir betonte: "I am supposed to see that the *Handbook* does run smoothly."<sup>34</sup>

Im einzelnen beinhaltete dies z.B. die Bestellung von institutsangestellten Möbelpackern zur Abholung einer Magazinkiste (Wochen im voraus) oder von Handwerkern für Reparaturen (s. a. Evans 1987: 67), die Versorgung der Redaktion mit Büromaterial oder die Bezahlung von Rechnungen: nach Prüfung der Rechnung durch die Person, die den Kauf veranlaßt hatte und deren Abzeichnung bereitete Nelson die Ausstellung eines Schecks auf dem Computer vor und speicherte dies auf einer Diskette. Diese Diskette kam zur Buchhaltung des *Johnson Institutes*, wo die Ausgabe verbucht wurde. Von dort ging der Auftrag, den entsprechenden Scheck auszuschreiben und an den Empfänger zu versenden, an die nächste Stelle, entweder, so Nelson, *Treasury* oder *American Security*, beide bereits außerhalb des *Johnson Institutes* angesiedelt. Nach der Ausführung erhielt sie eine Durchschrift der bezahlten Rechnung.

Dieser hier noch vereinfacht dargestellte Prozeß dauerte Wochen; einige Fotoarchive, von denen ich Bilder für das *Handbook* ordern wollte, hatten zum Zeitpunkt meines Aufenthaltes intern die Weisung, wegen des schleppenden Zahlungsver-

---

<sup>34</sup> Zur Vermittlungrolle von Institutssekretärinnen ("an invisible link and buffer") zwischen Verwaltung und *professionals* siehe Evans 1987

kehrts keine Aufträge vom *Johnson Institute* mehr entgegenzunehmen und waren erst nach langem Zureden bereit, noch einmal eine Ausnahme zu machen.

Ähnlich aufwendig war die Überweisung der Honorare freier Mitarbeiter sowie der Gehälter der Festangestellten, die ihre Schecks alle zwei Wochen aus New Orleans, der Zentralstelle für Löhne und Gehälter (*Headquarters for Payroll*) der bundesbehördlich angestellten Mitarbeiter erhielten. Nach Gegenzeichnung der von den Mitarbeitern selbst geführten Zeitkarten über geleistete Arbeitsstunden zunächst durch Nelson, die die anstehende Bezahlung errechnete, und Ruben als Verantwortlicher erfolgte die weitere Bearbeitung im Personalbüro und die Anweisung der Bezahlung nach New Orleans.

Nelson verwaltete die Konten der einzelnen Posten im *Handbook* und hatte Überblick darüber, ob z.B. noch Geld zur Bestellung von Fotoabzügen bei auswärtigen Institutionen vorhanden war. Gegen Ende eines Haushaltsjahres im August/September wurden keine Rechnungen zur Bezahlung mehr angenommen, denn bevor neue Ausgaben getätigt werden konnten, mußte erst ein neuer Bundeshaushalt verabschiedet werden. Wenn dieser nicht zum Beginn des neuen Haushaltsjahres zum 1. Oktober verabschiedet war, wurden alle Bestellungen und Bezahlungen ausgesetzt, da die einzelnen Stellen maximal 10% ihres vorjährigen Etats zur Verfügung hatten und dieses Geld oftmals bereits verplant war.

Dies wirkte sich massiv auf den Fortgang des *Handbook*-Projektes aus, wie mir Linda Miller berichtete:

"There was an author on Volume [...] ... he was very good and had been assigned a chapter in, I guess, September. He was given a deadline date in December, and it [the manuscript] was right here [on time and] it was very good work. I had sent it out to reviewers and they said it was fantastic.

The author said, 'look, what's going on?' I explained it to him. He said 'I have taken a large amount of my academic time and have done this article, I don't want the work to go to waste, I want to publish it someplace else. I want to take it out of your hands.' ... The guy had not yet signed a contract.... The reason why this happened, was ... his assignment was crossing fiscal years, so we didn't have a budget and there was no money to back the contract, so in the process of waiting to get the budget and send him the contract, he decides that he doesn't want to be a part of the *Handbook* project. So I said 'Well you know, this is basically your decision, I can't tell you what to do.' So he decided 'I want to take it back', and he published it someplace else." (Interview Linda Miller).

Miller war als Assistentin von Dr. Thomas für den Kontakt mit den Autoren zuständig, für die Versendung der Verträge und für die Verwaltung eingegangener Manuskripte:

"My desk is sort of a clearing house for all the information that comes in here. All manuscripts ... and any kind of correspondence relating to the manuscripts come through me. I act as a go-between for Thomas, the authors, and the Volume-Editors."

Sie zeichnete die von Nelson vorbereiteten, nach Wortzahl festgesetzten, Bezahlungen an Autoren für deren akzeptierte Manuskripte ab, so daß die Überweisung erfolgen konnte. Mit dieser Überweisung gingen die Manuskripte und ihr Inhalt in das Eigentum des *Johnson Institutes* über, da die Autoren eine Auftragsarbeit abgeliefert hatten und dafür 'entlohnt' worden waren. Sie hatten daher keine Urheberrechte mehr an ihren Texten und konnten ihre Arbeiten auch nicht zum anderwertigen Gebrauch zurückfordern, falls ihr Beitrag in einem veröffentlichten Band nicht berücksichtigt worden war, was z.B. nach einem Wechsel des Volume Editor passieren konnte.

"Payment is based on approval. We can accept it, but we are not bound to publish it. I think it is stated in the contract. Once they sign that contract, that manuscript belongs to us, it's ... [Johnson] property." (Linda Miller, Interview).

Für z.B. aus Qualitätsgründen nicht akzeptierte Arbeiten erfolgte keine Bezahlung.

In früherer Zeit war Miller auch dafür verantwortlich gewesen, im Namen Dr. Thomas' und der Volume Editors eingegangene Manuskripte zur Begutachtung zu versenden und einzelne Artikel zu einem festgesetzten Zeitpunkt von den Autoren einzufordern. Sie hatte den Verfassern nach Überschreitung des durch die Volume Editors festgesetzten Termins noch etwa zwei Wochen Frist ("grace period") gegeben und sich dann mit ihnen in Verbindung gesetzt, um nach den Manuskripten zu fragen.

Dieser Teil ihrer ursprünglichen Aufgaben war in den Jahren vor meinem Aufenthalt zunehmend in die Hände der Volume Editors, die überwiegend außerhalb des *Johnson Institutes* ihre Büros hatten, übergegangen. Aus welchem Grund, konnte Miller mir nicht erläutern. Erst die von den Volume Editors akzeptierten Beiträge wurden 1993 an den General Editor und die Redaktion zur weiteren Bearbeitung geschickt, wobei die Verwaltung der eingegangenen Manuskripte nach wie vor Miller oblag.

Die Volume Editors hatten sich dadurch eine, in Millers Augen unnötige, zusätzliche administrative Aufgabe aufgeladen, die die Herausgabe eines neuen Bandes erheblich verzögerte, denn die Erledigung dieser administrativen Arbeit gehörte ja zu ihrer Tätigkeit. Außerdem hätte sie als Angestellte im Redaktionsbüro ein nicht so direktes Verhältnis zu den Autoren, wie es die Volume Editors zu einigen Autoren hätten, denen es daher z.T. schwer fiel, mit Nachdruck nach ausbleibenden Manuskripten zu fragen.

Sie, so meinte Miller, würde in dieser Hinsicht etwas hartnäckiger sein und gab einige der Ausreden wider, die sie, abgesehen vom üblichen "Es ist unterwegs!", von Autoren bekommen hatte:

"My dog ate the manuscript. [An]other author wrote and said he had the manuscript and was ready to mail it. He was walking to the post office and the sun was about to set, so he thought he would sit in the park and enjoy the [Miller laughing] ... sunset. The package was right next to him. He got so involved in the sunset,

he walked away and left the manuscript sitting on the park bench. When he came back, the manuscript was gone. ... [Another author] said, he was a sailing enthusiast, and he left the manuscripts on the boat; well, the boat was some hundred of miles away from his office ... " (Interview Linda Miller).

Obwohl das Redaktionsbüro mit dem Vertrieb des fertigen Produkts "Handbook of ..." nichts zu tun hatte, kümmerte Miller sich gelegentlich um Anfragen. Während eines Gesprächs mit ihr kam Dr. Agostini ins Büro und bat sie, sich des Falls eines Kollegen anzunehmen, der bereits im Februar (1993) die Handbook-Reihe bestellt und bezahlt hatte, bis zu dem Zeitpunkt (19.5.1993) aber noch nichts gehört, geschweige denn gesehen hatte. Miller und Dr. Agostini waren beide empört und schüttelten den Kopf angesichts einer in ihren Augen desinteressierten Bürokratie:

"I can't believe it; this is just one person that we are interceding for. I can't imagine what happens to the rest ... . But this signals the red tape of government bureaucracy." (Interview Linda Miller).

Andere Mitarbeiter(innen) beklagten sich ebenfalls über die Zwänge einer bürokratischen Verwaltung des öffentlichen Dienstes, z.B. über den Zwang, alles belegen zu müssen:

"She [Linda] keeps files on that. See, this is the thing about the Johnson, Christian, files, documentation, proof, we're really good at this, very good. ... I don't know how the rest of the government could become so big in shredding; we throw nothing away, nothing." (Interview Helen Berlusconi).<sup>35</sup>

Aber nicht nur aus administrativen, sondern auch aus wissenschaftlichen Gründen wurde alles dokumentiert; hier um eine Nachprüfbarkeit der Behauptungen und Quellen zu gewährleisten:

"We need to have so much documentation, it is not even funny, and if you don't have ... information, you are absolute positive of [as a proof], we don't publish it." (Interview Helen Berlusconi).

Aus genau diesem Grund bewahrte Weidner ebenfalls alles auf:

"All of the correspondence of the research, like you did with the [...], is saved. I saved every bit of that. So that somebody 100 years from now, who wants to know where I got my information for the [...], can come back and find the files." (Interview Sarah Weidner).

---

<sup>35</sup> Evans (1987: 65) berichtet über eine von einem US-amerikanischen Bundesstaat betriebene therapeutische Einrichtung, daß die Produktion von Statistiken als Beleg der Tätigkeit viel wichtiger war als die therapeutische Arbeit selbst:

"This imbalanced dependence on the state government suggests that the administration, especially the Medical Records Department, is the center of power at Midstate [Clinic]. The flow of statistics and records generated in this department provides the justification for Midstate's existence and for its securing of funds from the appropriations process at the state capital. Thus, from the perspective of organizational survival, the institution's purpose is not to treat mental illness, but to produce records of having treated mental illness."

Ein weiteres Beispiel war Crawford, die bei der Bearbeitung der für das Handbook vorgesehenen Fotos die Entscheidungsschritte festhielt, z.T. aus einer Arbeitserleichterung heraus, wie sie sagte, z.T. aus Dokumentationsgründen:

"It's just easier that way, because you keep track of what's going on. When I get a folder with the illustrations, I put an information sheet in the beginning and we all will write notes to each other on that sheet. So I say 'This is a real bad photograph, can we dump it?' and she'll [Sarah] write back 'No!'. Then I say 'But we have too many pictures, can you dump something else?'. And we go back and forth ... It's good to keep track of things, because, if somebody says later 'Why did you dump this photograph?', then we know. We can account for everything. ... And if ... we are arguing over whether the lettering should stay in or not, and Thomas decides that it stays in, I write a little note saying 'Leaving the writing in. Asked per conversation with Thomas'. So yes, everything is documented."  
(Interview Martha Crawford).

Nicht nur interne Bemerkungen wurden aufbewahrt, sondern auch die komplette Korrespondenz, die im Zusammenhang mit der Veröffentlichung der Handbook-Serie stand. Außerdem war es erklärte Politik von Dr. Thomas, jede Abänderung an den Artikeln zu dokumentieren und den einzelnen Autoren dadurch die Möglichkeit zu geben, die Überarbeitung der Manuskripte im *Handbook*-Büro nachzuvollziehen. Die Mitarbeiter der Redaktion hatten daher unterschiedliche Farben, mit denen sie Bemerkungen und Änderungen in das Manuskript schrieben:

"We keep this original [manuscript] from the author, we don't want it cleaned up. Sometimes it looks like a rainbow and it makes proof-reading difficult. But it sometimes takes years, [before it is published] so we want to be able to see what the original was, what the author said, what was changed, who changed it, and why.

... You might come and tell us to use a computer, but after two years you would be convinced it is not good for our purposes. We don't have to clean the texts up, even though it must be some kind of a natural instinct that everything needs to be streamlined, to cut all the comments etc out. But for our purposes, for this specific project, that would be a disaster. E.g. not only the authors, but also Dr. Thomas likes it that way, he wants to keep track, because he wants to know who did what and why." (Helen Berlusconi, Interview).

Die Dokumentation wurde zwischenzeitlich zu einem Rechtfertigungsinstrument für die Existenz des *Handbook*-Büros. Da wegen der sich lange hinziehenden Veröffentlichungszeit immer wieder die Arbeit des Redaktions-Büros in Frage gestellt wurde, verwiesen die Mitarbeiter auf ihre genau dokumentierten Tätigkeiten, die zeigen sollten, wie aufwändig die Herausgabe eines Bandes war:

"A lot of work needs to be done with the chapters. And if anybody has a question or has any doubts, the ... original files are right there. The bibliographic files are right here with the collection of the original manuscripts, as they came in before they were edited.... Everything is documented. Go back to the original and then

go to see what comes out and compare and contrast them." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Auf die Absicherungsfunktion von Aktennotizen weist auch Novak hin:

"Direkter Kommunikation wird kein Vertrauen beigemessen, das Ganze muß nochmals in schriftlicher Form manifestiert werden. ... Zu ihrem Auftreten und ihrer Vermehrung führen Situationen, die als krisenhaft und unsicher empfunden werden. ... verunsicherte Abteilungen benutzen sie als Kommunikationsmedium, weil sie im Blickpunkt des Interesses von Oben stehen. Es scheint, als hieße die Devise: Jetzt ja nur alles korrekt und besonders sorgfältig machen und sich keine Fehler erlauben. Dies läßt sich dokumentieren, wenn man die entsprechenden Aktennotizen vorweisen kann" (Novak 1994: 130/131).

Die dritte Person mit einem Anteil an verwaltenden Aufgaben im *Handbook*-Büro war Deborah Ruben als Managing Editor des *Handbook*. Sie war zur Zeit meines Aufenthaltes seit vier Jahren in dieser Position und administratives Oberhaupt des Redaktionsbüros:

"I am the managing editor; it is my job to coordinate all the other staff members, schedule the volumes with the Volume-Editors. I am kind of a liason between the Volume-Editors and what's happening on the outside, and the material that comes in and is there for process by the staff members [on the] inside. [I have] to handle budgeting, ... personnel, and supervise all these entities." (Interview Deborah Ruben).

Ruben hatte die Verantwortung für den Fortgang des Projektes, also einerseits für seine Rechtfertigung gegenüber Plänen, es aufzulösen, andererseits für die Bearbeitung der akzeptierten Beiträge durch die Redaktion. Sie hatte vorher in New York in einem Schul- und Collegenbuchverlag gearbeitet und gedacht, daß die Herausgabe einer Enzyklopädie im Vergleich zu der von Schulbüchern eine einfache Aufgabe sei; eine Meinung, die sie ihren Angaben zufolge revidieren mußte. Vor allem die im *Johnson Institute* und dem Öffentlichen Dienst allgemein anzutreffenden Auswirkungen einer öffentlichen Bürokratie verschafften ihr Probleme, von denen sie vorher nichts geahnt hatte und mit denen umzugehen sie nicht gewohnt war. Schon kurz nach ihrer Ankunft hatte der *Secretary* des *Johnson* die Fortführung des Projektes in Frage gestellt:

"[The secretary] would say to me 'Well, why should we keep going on doing the *Handbook* at all?' This is three months after I got here. I mean, this is a reality check I am given ... The secretary of the Johnson is asking me 'Why should we continue this project?'" (Interview Deborah Ruben).

Unter anderem durch ihren Nachweis, daß bis zu dem Zeitpunkt bereits Handbook-Exemplare im Wert von rund drei Millionen Dollar verkauft worden waren, erhielt das *Handbook* eine weitere Chance. Vor allem ärgerte sie, daß das eingenommene Geld aus dem Verkauf nicht in das Projekt zurückfloß, sondern an das Finanzministerium. Da das *Handbook* aus öffentlichen Mitteln finanziert wurde, gingen alle Verkaufserlöse an das Ministerium.

"Whenever [the Secretary] or somebody else wants to give a gift to someone, it is a Handbook. It is one of the few visible, touchable, tangible products produced by the entire Johnson. And yet.... As I began to assess the situation, I [asked myself] 'Why do I in my position have to beg for money every year?' 'Why don't I get some of the money back from the sales of the Handbook?' Nobody would have to worry about this then, ... it wouldn't be a drain on the museum, or a drain on the Institution. When I feed 50% of the pursuits of the sale of the Handbook back into the office to perpetuate and complete it, I won't have a problem here. Makes sense? Makes sense to me, but ....! Because federal money funds this, this money doesn't come back to the museum, it doesn't come back to the Johnson, it goes straight into the Federal Treasury." (Interview Deborah Ruben).

Aber diese Einnahmen nützten der *Johnson* Verwaltung, die das Geld für das *Handbook* zur Verfügung zu stellen hatte, wenig. Für sie war es lediglich eine Ausgabe, der aus dem jährlich kleiner werdenden Topf zu erbringen war:

"They always see the *Handbook* as a drain on their resources, the cost of personnel, the cost of operation budget. And I can understand where they are coming from, because we don't get this money. They keep feeding money out, but they don't get any back." (Interview Deborah Ruben).

Für Ruben war es ein Teil der 'absurden' und starren Bürokratie des Öffentlichen Dienstes, genau wie die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter, an denen sie nichts ändern konnte. Insgesamt sah sie ihre Situation zwar als eine persönliche Herausforderung an, gelegentlich jedoch ließ es sie fast verzweifeln, wie sie mir im Gespräch erzählte. Da sie das bürokratische Spiel der öffentlichen Verwaltung nicht zu spielen gewohnt war, bekam sie Schwierigkeiten von allen Seiten, so daß sie sich gelegentlich recht einsam auf ihrem Posten fühlte:

"This has been a very lonely job. ... I can't share that, I am used to be friends of my staff, and there was always an understanding of [each other]. ... I was the supervisor, they were the staff and did their job, and if not, I let them know. But still I am not used to this warrior mentality [here], everybody's got their own agenda ..." (Interview Deborah Ruben).

Mit der Bearbeitung des Handbook an sich hatte sie nichts zu tun, las aber, wie sie sagte, alle Artikel. Für die noch ausstehenden Bände hatte sie sich einige Veränderungen überlegt, die sie aber erst zu gegebener Zeit angehen wollte.

### **3.5. Die Rolle des Gründers**

Ein hoher Qualitätsanspruch war ein grundsätzliches Merkmal des *Handbook*. Abgeleitet, wie bereits erwähnt, war er zum einen aus dem persönlichen Anspruchsniveau Dr. Thomas', zum anderen aus dem des *Johnson Institute*, welches einen Ruf als Autorität hinsichtlich der Klärung strittiger Fragen hatte:

"The real reason [why we do everything so thoroughly] is because Dr. Thomas ... is really a perfectionist. And he has very, very high standards. ... The point of



view is, this is the Johnson, [and] this is a reference book, which is theoretically being written for 75 years ..." (Interview Helen Berlusconi).

Grunstzlich wurde der Anspruch an das *Handbook* von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen getragen. Schein (1995: 173-174) erläutert, wie eine Gründerperson die Kultur eines Unternehmens (oder einer anderen Organisation) maßgeblich beeinflusst. Letztere hat eine Idee, die sich nur mit Hilfe anderer Personen "durch koordinierte Zusammenarbeit" verwirklichen läst. Sie stellt daher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einer Gruppe zusammen, von denen sie annimmt, daß sie mit ihnen zusammen arbeiten kann und

"die Ziel und Vision mit ... [ihr] teilt. Sie alle glauben daran, daß es sich um eine gute Idee handelt, die sich realisieren läst und persönliche Risiken sowie den nötigen Einsatz von Zeit, Geld und Energie rechtfertigt. ... Die Grundungsgruppe schafft durch koordiniertes gemeinschaftliches Handeln die Basis für die Schaffung eines Unternehmens" (Schein 1995: 173).

Die Verwirklichung einer Mission und die Vorbereitung der Gruppenmitglieder auf ihre Aufgaben (Behauptung im Umfeld und Aufbau einer internen Integration der Gruppenmitglieder) wird vom Gründer eingeleitet:

"Die Gründer üben in der Regel einen maßgeblichen Einfluß auf die Definition und Bewältigung der Probleme externer Anpassung und interner Integration aus. Da sie die ursprüngliche Idee hatten, können sie meist auch mit eigenen Vorstellungen zu ihrer Umsetzung aufwarten, die sich auf ihre eigene kulturelle Geschichte und Persönlichkeit stützen" (Schein 1995: 174/75).

Davon ausgehend entwickeln sich Verfahrensweisen zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben, deren erfolgreichsten sich mit der Zeit verfestigen:

"Wenn die Gruppe relativ stabil bleibt und bedeutende Lernerfahrungen miteinander teilt, dann entwickelt sie allmählich Prämissen über sich selbst, ihr Umfeld und die im Hinblick auf ihr Überleben und Wachstum nötigen Maßnahmen" (Schein 1995: 173).

Dies zeigte sich ebenfalls am *Handbook*-Projekt, wie Linda Miller mir auf meine Frage erläuterte:

"How have the standard procedures been established? By the team, or by Dr. Thomas? How did it start?"

Linda

"When the project started in the seventies, Dr. Thomas was instrumental in setting up the procedures, but a lot of trial and error was involved. It has basically been a trial and error type of situation in the very beginning." (Interview Linda Miller).

Da nicht alles von Anfang an fest etabliert war, überwachte Dr. Thomas zunächst den gesamten Prozeß, denn, so Anna Smith, er hatte letztendlich für das fertige Produkt gerade zu stehen:

"Nichts ist rausgegangen, nichts wurde gemacht ohne seine Zustimmung. ... Er war die letzte... Instanz." (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

"He's been always a curator, but he spent a lot of his time launching the project for about the first 10 years of it. He was here [in the *Handbook* office] every single day. And [would] say 'No, do it this way', 'no, don't do it this way'. So ... we handled the problems ... the way he wanted us. I mean, I know what he wants." (Interview Helen Berlusconi).

Ähnlich ging es den anderen Mitgliedern der *Handbook*-Redaktion, die die regelmäßige Anwesenheit von Dr. Thomas später nicht mehr für nötig hielten (auch wenn die Abwesenheit andere Gründe hatte):

"Wenn er sich einmal davon überzeugt hat, daß Sie wissen was Sie tun, dann haben Sie 'pleine pouvoir'. Er würde sich nie reinmischen oder ... Ihnen Vorschriften machen" (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

"And also I think he has enough trust in us that he allows us to work fairly independently on certain aspects. Even though we consult him all the time on major issues. He knows that we know what we are doing, therefore he doesn't need to come down here and check every two minutes what we are doing. ... We know what we are doing. There is no reason for him to bother, to waste his time, he can do something else. ... [H]e wants it to be done in a certain way and we are trying to do it his way." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Der hohe Qualitätsanspruch war den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Dr. Thomas als oberste Regel 'eingepflegt' worden und ob er nun im Büro anwesend war oder nicht, spielte später keine Rolle mehr. Ähnlich einem "otiosen Hochgott"<sup>36</sup> (Thiel 1988: "Ein 'deus otiosus' ist danach eine Gottheit, die Welt und Menschen ins Dasein setzt, sich dann zurückzieht und sich nicht mehr weiter um ihre Kreaturen kümmert") prägte er das *Handbook*-Büro:

"And most of us who are here, I would say half the staff, were trained by him [Dr. Thomas] 20 years ago. The staff was not turned over. Anna, Sarah, myself, have all been here 20 years and more working on this project. ... And others ... are maybe only the second person in the position, for instance Linda is not the first person in that position, but she was trained by Thomas; she worked for him upstairs in the departement. So **his vision** is still very much informing the way this is going. I think it doesn't matter if he's not here anymore, it doesn't matter, because he is here inside of our heads and it was trained on my purchase" (Interview Helen Berlusconi).

Ähnlich äußerten sich andere Mitarbeiter, die sich grundsätzlich an dem von Dr. Thomas gesetzten Anspruch orientierten. Deborah Ruben war zwar offiziell Oberhaupt des Büros, in Bezug auf die Gestaltung des Handbooks als Produkt jedoch waren ihre Einflußmöglichkeiten gering, da die Redaktionsmitglieder sich an die

---

<sup>36</sup> Den Hinweis auf die Form des "otiosen Hochgotts" verdanke ich Christian F. Feest.

Vorgaben von Dr. Thomas hielten, ihn bei grundsätzlichen Fragen konsultierten und seine Entscheidungen als bindend ansahen:

"He [Dr. Thomas] solves, ... if there are disagreements or something, somebody has to make a decision. ... He will. If I'm arguing with Sarah whether the print stays at the bottom of the photograph or not, he will make the final decision. She keeps writing me little notes saying 'Don't retouch these out', and it's like 'Don't yell at me, tell it Thomas!'" (Interview Martha Crawford).

"I am waiting for the instructions from Dr. Thomas and the volume-editor and whatever they tell me to do, I do." (Interview Helen Berlusconi).

"Ich meine, wenn Thomas sagt, das wird so gemacht, dann wird es so gemacht." (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

Dr. Agostini informierte sowohl Dr. Thomas als auch Deborah Ruben als Managing Editor und Büroleiterin, sah jedoch ersteren eindeutig als die bestimmende Autorität im Hinblick auf die Gestaltung des Handbooks (" ... we consult him all the time on major issues."). Weidner war die einzige, die sich nicht direkt auf ihn bezog, sondern ihre Sachen überwiegend allein entschied. Die Auswahl der Fotos war hierin eine Ausnahme:

"We have group meetings when we get to a [certain] point with each volume, and those group meetings will include ... the Illustrator, [which is] Martha, the Artifacts Researcher, whom we don't have anymore, myself, the Volume-Editor, and frequently Thomas will sit in on that. ... And then we talk about the illustrations." (Interview Sarah Weidner).

Allerdings orientierte auch sie sich an den von ihm in der Anfangsphase gesetzten Qualitätsstandards, auch wenn diese durch sie auf ihre Weise umgesetzt wurden.

Während also überwiegend Dr. Thomas als letzte Instanz in strittigen Fragen gesehen wurde, sah Deborah Ruben sich selbst in dieser Position, was die anderen Redaktionsmitglieder nur zum Teil akzeptierten. Obwohl sich Weidner, wie sie mehrfach betonte, gut mit Ruben verstand, behielt sie ihren eigenen Stil im Bereich der Ausstattung eines Kapitels mit Fotos bei:

"But if the author frequently will emphasize certain things in his chapter and not touch on anything at all on other subjects, so if he is not at all interested in material culture, I might decide to concentrate on clothing, or changes of clothing over time in my photographs, which then are not keyed into the text, because he may not talk about that. So my pictures do not always get keyed into the text. ... They are **additional documentation**. ...

I make a very conscious effort to do that, and this is not according to most publishing policies. For instance, **Deborah, when she first came in and found we did that, she was very upset**. Because most illustrations actually illustrate points that the author picks up in the text. And so, if you have ten pictures in a text, you be able to go to the text and see "Figure 1, figure 2, figure 3, figure 4, .."

all referenced; it's not like that in the Handbook. If you go through a chapter, you see figure 1 referenced, maybe figure 4, and maybe the figure 8, and figure 10, so they are not all referenced, because they are not all talked about in the text. And if you look at many of the captions, they are composites on one page or two pages, and they're really like subjects in themselves." (Interview Sarah Weidner).

Die Position der Büromanagerin wurde von einigen Angehörigen des Redaktionsbüros sogar grundsätzlich in Frage gestellt, da sie sich an den Wünschen von Dr. Thomas orientierten und dessen Anweisungen befolgen würden, auch wenn er nicht im Büro wäre.

"[W]e had several people [in that position], but it's not even really important, who that person is, because we all know our jobs, and it makes no difference if that person were here or not. In fact that job I think could even be eliminated, because we all know how to do our jobs so well." (Interview Helen Berlusconi).

"Ich meine, was wir [nicht] brauchen ist eine Managerin. First of all, es ist viel zu klein um eine Managerin oder einen Manager zu haben, und wir wissen alle genau, was wir machen sollen und müssen ... wir sind alle schon ewig hier. Jemand der neu reinkommt ist totally angewiesen darauf, was wir ihm erzählen oder nicht erzählen. ... Wir sind alle gewöhnt selbständig zu arbeiten und da ist kein Platz für einen Manager. ... Das Geld, das dafür gezahlt wird, ist ausgesprochen rausgeworfen. Unter den besten Verhältnissen kann derjenige nicht viel machen." (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

Dr. Thomas und die einstmals von ihm eingeführten Regeln waren für sie Anhaltspunkte für das Handeln und nicht die einer erst vor kurzer Zeit eingesetzten Managerin. Die Situation entsprach der von Schein geschilderten festen Etablierung einer Kultur durch eine Gründerperson:

"Selbst in reifen Unternehmen lassen sich viele Prämissen auf die Auffassungen und Werte der Gründer und früher Führungspersönlichkeiten zurückführen. Die besondere Rolle dieser Führungspersönlichkeiten liegt darin, daß sie der jungen Gruppe erste Antworten geben auf die Fragen zu externen und internen Abläufen. Die Gruppe kann keine potentiellen Lösungen überprüfen, solange niemand Antworten vorschlägt. Wenn eine Führungspersönlichkeit die Gruppe aktiviert hat, können die Mitglieder gemeinschaftlich entscheiden, ob ihre Handlungen leistungsfähige Lösungen für externe Problemstellungen bieten und ob sie ein stabiles internes System erzeugen." (Schein 1995: 181).

Ob es zu Änderungen der einmal gefestigten Kultur mit ihren Lösungsmustern für anfallende Aufgaben kommt, ist ebenfalls ein Frage der Persönlichkeit und der Einflußmöglichkeiten von Führungskräften (Trice & Beyer 1991). Diese senden, bewußt und unbewußt, Signale darüber aus, wie sie sich den betrieblichen Ablauf vorstellen, was als richtig, was als falsch empfunden wird. Schein (1995: 185-195) spricht hier von "primären Verankerungsmechanismen" einer Kultur und faßt darunter zusammen, was Führungskräfte beachten und was nicht, wie sie Mittel verteilen, wie sie sich selber verhalten, z.B. gegen Außenstehende, was und wie sie belohnen oder ahnden und welche Personen sie einstellen, bzw. fördern oder

fallenlassen. "Sekundäre Mechanismen" (1995: 195-202), zu denen er das Organisieren und die Strukturierung einer Organisation, ihr äußeres Erscheinungsbild, Geschichten und Rituale zählt, verdeutlichen diese Grundwerte und festigen sie (können aber bei einer Analyse nicht allein zur Bestimmung einer Kultur herangezogen werden).

Aufgabe einer Führungskraft ist es, dem Handeln der Mitarbeiter einen Sinn und eine Richtung zu geben,

"by mobilizing meaning, articulating and defining what has previously remained implicit or unsaid, by inventing images and meanings that provide a focus for new attention, and by consolidating, confronting, or changing prevailing wisdom. ... Leadership lies in large part in generating a point of reference, against which a feeling of organization and direction can emerge" (Smircich & Morgan 1991).

Dies setzt eine freiwillige oder erzwungene Akzeptanz der Führungskraft voraus. Da von der neuen Managerin (wie auch von den vorherigen) aber, in den Augen vornehmlich einer Teilgruppe im *Handbook*-Office, keine grundlegend neuen Impulse kamen, hielten sie um so stärker an den bewährten Regeln fest, ja verhinderten sogar grundsätzlich neue Verfahrensweisen, wie z.B. die Einführung von Computern in bestimmten Teilbereichen:

"And the same problems come up again. For instance Deborah, who has been here for almost four years, several times has made suggestions to me about some problems that came up: 'Why don't we do it this way, I have an idea!' And I say, 'Well Deborah, we tried that in 1982, it doesn't work!'. 'Oh, why don't we do this?' – 'Well we tried that in 1984 and that didn't work!', ... we tried pretty much everything and we know what works and what doesn't; and so it's like reinventing the wheel!" (Interview Helen Berlusconi).

"We really have tried just about everything. And for instance, the conventionalism thinks we should be doing the bibliography on a program on computer, that's more efficient, but [Anna tried it a couple of times. It takes her much more time to enter and to standardize it.] I know that it sounds old-fashioned, but she tried it, but it does not work out. For example all the symbols that she cannot do on the computer." (Interview Helen Berlusconi).

Hinzu kam die Zurückhaltung von Informationen durch Ruben und die Abschaffung der (zwei-)wöchentlichen Redaktions-Sitzungen; diese hatten dem Handeln der *Handbook*-Angestellten eine Regelmäßigkeit gegeben, welche laut Schein notwendig ist, um "Ungewissheit und Ängste" zu reduzieren:

"Wenngleich sich die Angestellten oft über eine erdrückende Bürokratie beklagen, brauchen sie doch andererseits einige wiederkehrende Prozesse, um sich im Unternehmen zurechtzufinden" (Schein 1995: 198)

Da aber weder genügend neue Manuskripte zur Bearbeitung hereinkamen noch die schon erwähnten Sitzungen stattfanden, fehlten solche Sicherheit gebenden

Regelmäßigkeiten, ebenso wie die zur Änderung einer Kultur notwendigen überzeugenden Alternativen:

"Leaders who go into an existing organization and seek to change its culture must find ways to discredit portions of the existing culture and replace its champions lest they try to maintain it. ... Such leaders must, of course, also convince members of the organization to follow their new visions. To do this, they need exceptional personal qualities. Members are unlikely to give up whatever security they derive from existing culture and follow a leader in new directions unless that leader exudes self-confidence, has strong convictions, a dominant personality, and can preach the new vision with drama and eloquence" (Trice & Beyer 1991: 163).

Die durch Dr. Thomas entscheidend geprägte Kultur im *Handbook*-Office war hier trotz seiner physischen Abwesenheit nach wie vor dominierend. Bewährte Aufgabenlösungen hatten sich als Grundwerte fest etabliert und wurden, von einem Teil der Belegschaft noch mehr als von anderen, befolgt.

"Mit dem zunehmenden Reifegrad des Unternehmens nehmen also die Chancen ab, daß neue Führungspersönlichkeiten den Anstoß für einen Kulturwandel geben können. In diesem Stadium reflektiert der Sozialisationsprozeß die Erfolgsrezepte vergangener Tage und nicht mehr die vordringlichen Managementaufgaben des Augenblicks" (Schein 1995: 204).

"Vorschläge zu einem *willentlichen Wandel* der Kultur, ob von innen oder außen, dürften daher auf völlige Mißachtung oder energischen Widerstand stoßen. Statt dessen werden dominante Gruppenmitglieder oder Koalitionen nach Wahrung oder Verfeinerung der Kultur streben. Die einzige Kraft, die eine derartige Konstellation auftauen könnte, wäre eine externe Überlebenskrise" (Schein 1995: 237/38).

Ein wirtschaftliches Unternehmen hat auf veränderte äußere Umstände (schnell) zu reagieren, da es sonst dem Untergang geweiht ist. Das *Handbook* war aufgrund seiner Einbindung in den Öffentlichen Dienst zunächst in seiner Existenz nicht in Frage gestellt worden. Solange neue Bände herauskamen, wurde lediglich ein höheres Tempo der Veröffentlichung angemahnt. In den Neunzigern jedoch wurde "es ernst", wie nicht nur Ruben 1993 im Gespräch mit mir hervorhob (s. S. 111), sondern auch Dr. Thomas 1997 bestätigte.

"Mit zunehmender Reife und anhaltendem Erfolg werden die Strukturen, Verfahren, Rituale und Normen immer mehr als Selbstverständlichkeit verstanden. In diesem Stadium legt eher die Kultur die Führung fest als umgekehrt. Ein in diesem Sinne reifes Unternehmen kann sich über lange Zeit erfolgreich behaupten, solange nur seine Prämissen im Einklang mit den Erfordernissen des Umfelds stehen. Wenn sich dieses jedoch verändert und das Unternehmen nicht auf eine rasche Anpassung eingestellt ist, tritt es langsam in eine Phase des Niedergangs ein" (Schein 1995: 206).

An diesem Punkt schien das *Handbook*-Projekt 1997 angekommen zu sein. Durch veränderte äußere Umstände (Androhung der Einstellung des Projektes durch

Beendigung der Finanzierung) wurde es notwendig, bewährte Verhaltensweisen zu überdenken und zu ändern. Die aus dem Bereich des Verlagswesens stammende Managerin war nicht mehr im Amt und die formale Leitung einer Ethnologin aus dem *Departement of Anthropology* übertragen worden. Schein (1995: 182) schreibt, daß eine Veränderung der Kultur vor allem dann "ein außerordentlich schwieriges und heikles Problem dar[stellt], wenn der Gründer die Geschicke des Unternehmens immer noch lenkt". Da Dr. Thomas, obwohl nicht mehr in der Redaktion tätig, nach wie vor als letzte Instanz gesehen wurde, konnten entscheidende Impulse zur Änderung der Kultur aufgrund der Anforderungen von außen wohl nur in Zusammenarbeit mit ihm kommen:

"The pressure is on from the administration: 'Get this thing out or we kill it. No more money!'. Then I say ... to the editorial staff particularly, 'Ok, we've got to **lower our standards of coverage** in order to get this thing finished.' They, all of them, ... they've internalized my idea of that 'The quality level has to be kept up!'. So when I say 'I know it is poor, but we've got to publish, let's accept it and go with it!', they realize that this is an exception and they don't like it. And I am pleased that they don't, but ... if we don't publish, we don't complete it. The money is gone, so now the standards inevitably have to be lowered in order to get it out. So I think ... it will affect subsequent volumes." (Interview Dr. Carl Thomas).

Trotz der Dominanz der einst von ihm angeregten und eingeführten Kultur gab es auch Widerstand, Rückschläge und Infragestellungen dieser von ihm bevorzugten Verfahrensweisen und Aufgabenlösungen.

Zunächst war es die feste Absicht von Dr. Thomas, die komplette Serie im Sommer 1976 fertiggestellt zu haben. Daher wurde an allen Bänden gleichzeitig gearbeitet und die Autoren gebeten, ihre Beiträge bis zum Frühjahr 1972 abzuliefern, um sie anschließend im Redaktionsbüro bearbeiten zu können. Eine den Lauf des *Handbook*-Projektes bestimmende Fehlplanung.

"If it had been up to Thomas, who was in charge of the ... project in the beginning, we would not have published nine volumes by now. Because he wanted all the volumes to come out together. ... So in the beginning, when I started, and for about three years, we worked on all the volumes at once. We would work on a chapter in the [No. 8] volume, on a chapter in the [No. 15], on a chapter in the [No. 9], we were jumping around from volume to volume." (Interview Sarah Weidner).

Laut einem Brief von Sarah Weidner an den Autor waren es vor allem Redaktionsmitarbeiterinnen, die eine Abkehr von dieser Praxis forderten und die Herausgabe von einem, maximal zwei Bänden zur Zeit vorschlugen. Jene Bände, für die die meisten akzeptierten Beiträge vorlagen, wurden zunächst in Angriff genommen.

"At that time they were ... theoretically doing all the volumes at once, and so there were all these little pieces that were partly done. Then they decided to take the two that were furthest down the line ... and ... to do it just in segments. In some cases the two volumes would overlap, but they would always be integral

segments of the book and not just separate chapters." (Interview Dr. Gregory Hanson).

Erst zwei Jahre nach Umstellung des Verfahrens konnten dann die ersten beiden Bände 1978 herausgegeben werden. Diese Vorgehensweise wurde nachfolgend beibehalten und ein Band nach dem anderen bearbeitet.

Daß Dr. Thomas zwar ein guter *anthropologist* und anerkannter Wissenschaftler sei, aber keine Management-Fähigkeiten hätte, wurde von drei der befragten Mitarbeiterinnen des Redaktions-Büros betont:

"Thomas ist ein well-known anthropologist, der keine Ahnung von managing hat, aber smart genug war, daß er sich die richtigen Leute ausgesucht hat, die wußten was sie machen, und [er] auf diese Art und Weise keinen Manager gebraucht hat." (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

"They [those in charge at the *Johnson Institute*] should have gone to a professional encyclopedia producers to see what they need and they never did. Instead they put an academic in charge, who had no managing experience." (Interview einer anderen Mitarbeiterin).

Vor allem Sarah Weidner hatte Schwierigkeiten mit dem Führungsstil von Dr. Thomas, der in ihren Augen auf eine Diskriminierung ihrer Person wegen ihres weiblichen Geschlechts hinauslief. Weidner protokollierte über mehrere Jahre das Geschehen im Büro, welches sie betraf, und reichte zunächst 1973 eine *class action* ein, d.h. sie erhob bei einer regierungsinternen Instanz, die Diskriminierungen (wegen des Geschlecht oder der Hautfarbe) nachgehen sollte, eine Klage. Laut ihren Angaben machte sie dies nicht nur für sich, sondern für alle weiblichen Angestellten innerhalb des *Johnson Institutes*, die z.B. in führenden Positionen kaum zu finden waren. 1975 kam es zu einer Anhörung, bei der es nicht nur um Weidners Situation, sondern auch um die anderer Frauen innerhalb des *Johnson Institutes* ging und 1981 zu einer Gerichtsverhandlung. In beiden Verfahren wurden das erfolgte Handeln als diskriminierend und repressiv interpretiert, als Konsequenz Dr. Thomas die administrative Leitung des *Handbook*-Büros entzogen und Weidner die Erstattung ihrer Anwaltskosten zugesprochen.

Der Beginn dieses Konfliktes lag in der Anfangsphase der *Handbook*-Redaktion. Weidner und Dr. Thomas kannten sich vor dem Start des Projektes, da Weidner bereits einige Jahre in den *Anthropological Archives* mit dem Bildmaterial der Bevölkerungsgruppe, um die es im Handbook ging, gearbeitet hatte. Nach dem Start des *Handbook*-Projektes und Weidners Wechsel in das Redaktionsbüro wollte sie, da in den Archiven des *Johnson* zu dem Zeitpunkt hauptsächlich Fotos älteren Datums lagerten, in andere Archive fahren, um dort nach weiteren und neueren Aufnahmen zu suchen, was ihr von Dr. Thomas als eine Kompetenzüberschreitung ausgelegt und verwehrt wurde.

Laut Schein sind Konflikte in der Anfangsphase, vor allem allerdings zwischen gleichgestellten Miteigentümern, nichts ungewöhnliches. Der beste Weg zur Lösung



der anfallenden Aufgaben hat sich in dieser Phase noch nicht herauskristallisiert und unterschiedliche Kräfte streben nach Einfluß:

"Das frühe Stadium einer Gruppe ist ... gekennzeichnet von geringer Toleranz gegenüber Ambivalenzen und abweichenden Meinungen. Am Beispiel einiger neuer Unternehmen läßt sich beobachten, daß Meinungsverschiedenheiten zwischen Partnern oder Mitbegründern zu Zerwürfnissen führen und den einen oder anderen zum Abschied zwingen, so daß die Übriggebliebenen in einem homogenen Klima weiterarbeiten können" (Schein 1995: 181).

Dr. Thomas war zwar die Führungskraft im Büro, hatte aber wahrscheinlich andere Vorstellungen von der Arbeitsweise und dem Aufgabengebiet, dem Weidner sich widmen sollte, als diese selbst:

"Ein Gruppengründer geht meist von eigenen, genau artikulierten Theorien über die richtige Zusammenarbeit einer Gruppe aus und wählt als seine Kollegen und Untergebenen andere aus, die nach seinem Dafürhalten ähnlich denken wie er" (Schein 1995: 181).

Wenn dem nicht so ist, bzw. Konfliktfelder eventuelle Gemeinsamkeiten überragen, ist mit Problemen zu rechnen. Weidner hatte mehr Forschungsaufgaben erwartet als ihr von Dr. Thomas zugestanden wurden, was von ihr und dem Gericht als eine Diskriminierung ihres Geschlechts wegen gedeutet wurde. Aufgrund dieser Tatsache hatte Dr. Thomas das Büro zu verlassen, was aber nicht zu "einem homogenen Klima" führte, sondern zunächst die Kluft zwischen den aufgrund des Konflikts entstandenen unterschiedlichen Faktionen im Redaktionsbüro vertieft hatte.

### **3.6. Hierarchie und Statuszuweisung**

Innerhalb des *Johnson Institutes* und innerhalb der Museen gab es, wie in allen Organisationen, Hierarchiestufen, von denen nachfolgend nur die angesprochen werden, die das *Handbook* direkt betrafen. Statt eines Stellenplans hing in der Redaktion am oberen Ende der Treppe neben dem Schreibtisch einer (nicht mehr besetzten) Sekretärinnenstelle eine Liste mit den Namen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des *Handbooks*, ihrer offiziellen Arbeitszeit und ihren direkten Vorgesetzten. Linda Miller als Assistentin von Dr. Thomas war diesem administrativ unterstellt, Dr. Hanson und Ruben unterstanden dem Leiter der Abteilung *Anthropology*, alle anderen im Büro Deborah Ruben und Praktikanten und *Volunteers* zusätzlich jeweils den Personen, mit denen sie arbeiteten. In meinem Fall war dies Sarah Weidner.

So wie es Stellenbeschreibungen gab, existierten innerhalb des *Johnson Institutes* auch interne Titel. Ich hatte eines Tages im Rahmen meiner Aufgaben einen Brief verfaßt und ihn, wie üblich, Sarah Weidner zur sprachlichen und fachlichen Kontrolle gegeben. Unter meiner Unterschrift hatte ich, wie ich es bei ihr gesehen hatte, meinen vollen Namen und den Zusatz "Anthropologist" getippt, da ich mich, in

Besitz eines Magister Artium Titels der Ethnologie, durchaus als einen solchen ansah. Und da es so üblich zu sein schien, hatte ich ebenfalls meine Berufsbezeichnung mit angeführt. Weidner kam aber kurz darauf zu mir ins Büro gelaufen und 'pfiiff mich zurück'. "Anthropologist" dürfte ich auf keinen Fall unter einen Brief setzen, da es innerhalb des Museums ein Stellentitel sei und nur Mitarbeiter auf der *scientist*-Ebene sich so nennen dürften. So wie es *scientists* mit dem Spezialgebiet Vögel, Mineralien und so weiter gäbe, gäbe es *scientists* mit dem Spezialgebiet *anthropology*, *anthropologists* eben. Ähnliches beschrieb Kunda (1992) für das von ihm als "High Tech" bezeichnete Unternehmen, in dem er auf Feldforschung war:

"'Engineer' is both a professional title and an organizationally defined employment category. In most cases, these two overlap; Tech's engineers are graduates of engineering schools" (Kunda 1992: 38).

Genauso gab es bei "High Tech" allerdings auch Ingenieure, die nicht in der Position eines *engineers* arbeiteten, sondern z.B. in den kaufmännischen Bereich gewechselt waren.

Im Museum bezeichneten *scientists* sich selbst auch als "curators" (Kustoden) des Museums, da sie die Aufgaben von Kustoden wahrnahmen. *Curator* gab es aber nicht als offiziellen Stellentitel, sondern nur als Stellenbeschreibung:

"'Curator' is a job description, not a civil service title within the ... Museum."  
(Sarah Weidner).

An diesem kleinen Beispiel wird deutlich, was die Aussage "Kultur ist ein Symbolsystem" bedeutet. Ich als Externer verstand das Wort "anthropologist" als eine Berufsbezeichnung. Innerhalb des Museums und des *Johnson Institutes* jedoch war die Bedeutung eine andere, nämlich ein Stellentitel und eine hierarchische Ebene. Das Symbol "anthropologist", in diesem Fall ein Wort, wurde unterschiedlich gedeutet. Weil ich allein von meinem Verständnis ausgegangen war (da es für mich 'selbstverständlich' nur die eine Bedeutung haben konnte), hätte meine Verwendung dieses Wortes in Verbindung mit meiner Beschäftigung am *Johnson Institute* als eine 'Amtsanmaßung' ausgelegt und weitere Mißverständnisse zur Folge haben können.

Sarah Weidner hatte den Status einer *anthropologist*<sup>37</sup>, der ihr in Zusammenhang mit der Weiterführung des erwähnten Rechtsstreits vom *Johnson Institute* zuerkannt worden war. *Scientists*, und damit auch die *anthropologists* der Abteilung, hatten das Recht, im Rahmen ihrer Position eigene Forschungen zu betreiben, was ihnen einen großen Freiraum verschaffte. Die Angehörigen der nächst tieferen Stufe hatten dieses Recht nicht. Nachdem eine Kommission des *Johnson* Sarah Weidner bestätigt hatte, daß sie die Aufgaben einer *scientists* wahrnehme und damit Anrecht auf eine solche Position hätte, war sie allerdings auf ihrem Posten innerhalb der *Handbook*-Redaktion geblieben und hatte sich nicht um eine Versetzung aus dem

---

<sup>37</sup> Und sie war auch 1997 die einzige Person aus dem Handbook-Redaktionsbüro, die auf der Internetseite des *Department of Anthropology* als "scientist" aufgeführt war.

Projekt heraus in die Abteilung mit einer Position *anthropologist* bemüht. So kam es, daß Sarah Weidner offiziell im Namen des *Johnson Institutes* weitere Projekte neben der Arbeit für das *Handbook* bearbeiten konnte, ähnlich also wie Dr. Hanson, was anderen Mitarbeitern des *Handbook*-Büros verwehrt war. Dr. Agostini z.B. konnte dies nicht. Ihm blieb nur die Möglichkeit, außerhalb seiner offiziellen Arbeitszeit für das *Handbook* die Möglichkeiten der Nachforschung innerhalb der Bibliotheken und Archive zu nutzen, um diese dann 'privat' zu verwerten.

Diese Hierarchie war sehr fest etabliert und wurde von den Beteiligten nicht hinterfragt. Dr. Agostini z.B. arbeitete an verschiedenen zum *Handbook* gehörenden Projekten, unter anderem an den Vorarbeiten zu den biographischen Bänden, allerdings mit Genehmigung, wie er im Gespräch betonte:

"I've been **authorized** by Dr. Thomas and by the managing editor, to proceed with background research on the biographical dictionary." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Zu seinen Aufgaben gehörte des Weiteren die Verifizierung von Literaturangaben; allerdings traf er keine Entscheidungen über ihre Verwendung, sondern leistete 'nur' die Vorarbeit für Anna Smith:

"That's to her, she's responsible. She has to decide whether she wants to use the original author or the editor, whether she wants to use one edition or another edition. ... I pull the information and I present it with, what I think should be, the ... actual solution to the problem, as far as the bibliography is concerned." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Bei der Bearbeitung der akzeptierten Artikel durch die *Handbook*-Redaktion galt das gleiche. Entscheidungen grundsätzlicher Art, ob es nun die Umarbeitung eines Artikels, die Ergänzung eines Beitrags um einen Abschnitt oder die Suche nach (neuen) Autoren betraf, konnten nicht vom *Handbook*-Personal getroffen werden:

"We don't deal directly with the contributors, ... there is a planning committee, and a volume editor for each volume, ... and the General Editor, and the Technical Editor. There are a lot of procedural steps that have to be observed in order to be correct in what we do. We cannot make decisions without the approval of the Volume Editor." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Zu den ungeschriebenen Regeln schien zu gehören, die eigene Position zu akzeptieren und diese nicht in Frage zu stellen. Der **Status einer Person richtete sich nach der Position** innerhalb der offiziellen Stellenhierarchie und wer wen als 'über'

oder 'unter' zu akzeptieren hatte<sup>38</sup>. Dr. Agostini betonte, daß er gelernt habe "not to overstep certain boundaries". Und Anna Smith meinte, daß einige Personen mit Gewalt probiert hätten, sich zu verbessern und ihre eingenomme Position in der Hierarchie nicht hätten akzeptieren wollen:

"Damals, ... gab es unentwegt solche Probleme, also daß Leute gesagt ..., gedacht haben, sie sind soviel besser [als] wie sie eingestellt wurden, und wie sie bezahlt wurden." (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

Dr. Hanson legte in unserem Gespräch sehr viel wert auf die Unterscheidung zwischen den 'normalen' *Handbook* Mitarbeitern und ihm als einem Kustos:

"I am not a *Handbook* staff member. ... Because I am a curator in the department. Very important!" (Interview Dr. Gregory Hanson).

Sarah Weidner sah noch ein weiteres Abgrenzungskriterium, nämlich das des akademischen Titels. *Scientists* wären in der Regel promoviert, worauf diese auch sehr viel Wert legen würden. Vorrangig zählte natürlich die Position als *Scientist*, wobei die Promotion hier in der Regel Voraussetzung sei. Sie selber sei die Ausnahme.

Als Ruben zu Beginn ihrer Tätigkeit als Büroleiterin eine Liste der *Handbook*-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erstellen ließ, um sie an Partner des Büros zu versenden, gab es Widerstand gegen die Nennung des PhD hinter den Namen zweier promovierter Mitarbeiter, was Ruben nicht verstehen konnte:

"Why would there have been this huge reaction about PhD versus MA. Intelligent people. They know PhD goes behind people's names and MA doesn't. ... My point for making this list is to make the outside know, that there are qualified people on this staff. ... That doesn't diminish you of any value, except if your self-esteem is shocked to hell having been in this system and brought into this hierarchy." (Interview Deborah Ruben).

In den Augen der anderen Mitarbeiter hätte die Nennung des Dokortitels eine 'akademische Hierarchie' und damit Unterschiede betont, die nicht den Positionen innerhalb der Hierarchie des *Johnson* entsprochen hätten, da alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der *Handbook*-Redaktion (mit Ausnahme von Betty Nelson, der Verwaltungsangestellten) nach dessen Rangfolge auf der gleichen Stufe standen. Die Heraushebung zweier Redaktionsmitglieder, noch dazu der männlichen, hätte das Ansehen der anderen Mitarbeiterinnen, vor allem im Kreis der am Projekt betei-

---

<sup>38</sup> Eine kleine Anekdote untermauert diese These, da selbst Kritik von 'unten' nach 'oben' nicht angebracht erschien und nur indirekt angedeutet wurde: In dem winzigen Kloraum innerhalb des *Handbook*-Büros war regelmäßig die Klobrille hochgeklappt, was insbesondere einige der Frauen zu ärgern schien. Alle wußten, wer von den Männern es zu verantworten hatte. Da es sich aber um eine ranghöhere Person handelte, wurde das Thema, noch dazu in Verbindung mit der amerikanischen Achtung vor 'privacy', nicht offen angesprochen. Ab dem Morgen des 17. März 1993 jedoch hing ein Zeitungs-Cartoon von Bill Keane im Klo an der Wand, auf dem ein kleines Mädchen aus dem Badezimmer kommt und zu ihrer Mutter sagt: "What are we gonna do with those boys, Mommy? They left the seat up again."

ligten Wissenschaftler, also der Autoren, herabgesetzt, da dort der akademische Titel als Unterscheidungskriterium in der Hierarchie zählte. Die Statuszuweisung der wissenschaftlichen Welt, nämlich nach dem akademischen Grad und der (damit verbundenen) akademischen Leistung, wurde von den seit langer Zeit im bürokratischen System eingebundenen Mitarbeiterinnen als für sie nicht relevant angesehen, sondern die nach der bei ihnen gültigen Zuweisung nach hierarchischer Position.

Vor allem Ruben hatte große Schwierigkeiten mit der Betonung von hierarchischen Unterschieden, die sie von ihrer früheren Tätigkeit her nicht gewohnt war. Sie sprach zwar von gelegentlichen Klagen seitens der Mitarbeiter(innen) über die Hierarchie; diese würden aber weniger aus prinzipiellen Gründen erhoben, sondern wegen der Position einzelner Personen in der Hierarchie. Es gab aber kaum Aufstiegschancen innerhalb des Systems, da die Stellen festgelegt waren und sich daran auch nichts ändern konnte, da z.B. Ruben keine Möglichkeit besaß, gute Mitarbeiter(innen) zu belohnen. Sie legt keinen Wert auf Status im Sinne von Stellentiteln und Hierarchiedenken aufgrund eingenommener Positionen, wie es das bürokratische System tat und wie es sich auf die meisten Mitarbeiter übertragen hatte. Sie sah alle Mitarbeiter als gleich wichtig an in dem Sinne, daß das Projekt die Arbeit eines jeden einzelnen brauchte, egal auf welchem Level, und konnte daher die in ihren Augen im *Johnson Institute* und in der Regierungsbürokratie allgemein weit verbreitete Arroganz und Überheblichkeit<sup>39</sup> aufgrund von Stellenbesetzung nicht akzeptieren. Sie war es von ihrer früheren Tätigkeit in der freien Wirtschaft her gewohnt, **Status und Belohnung nach Leistung** zu vergeben, was ihr hier nicht möglich war:

"Everybody is here to do what they do ... So everybody is a critical ingredient in the whole thing, but in terms of hierarchies of power: no!"

"As a supervisor who used to work in what I call the 'real world' [outside government administration], I am used to be able to reward good people for their work. But in the Government, no matter how long you have been doing a job, or how well you've been doing it, you can't get a raise. It's punitive, because this is ridiculous, it's totally contrary to human motivation. Why shouldn't this person be rewarded for consistently giving good, excellent service. But the Government doesn't act. So it pits all of the people on one grade level against each other." (Interview Deborah Ruben).

Hinzu kam eine Besonderheit im bürokratischen System. Wer aus welchen Gründen auch immer zunächst eine niedrige Position einnahm, z.B. um einen Einstieg oder überhaupt einen Job zu bekommen, konnte sich von diesem Posten nicht auf eine

---

<sup>39</sup> Über Verhaltensweisen von Angehörigen des *Department of Anthropology*, die als arrogant empfunden wurden, berichteten verschiedene Personen. Betty Nelson erzählte mir von dem schlechten Ruf, den das *Department* auf Grund dieses Verhaltens einzelner Kustoden, vor allem gegenüber 'Rangniederen', hätte. Ähnliches hörte ich von einer *Volunteer*, die zweimal in der Woche Sarah Weidner mit ihrer Arbeit half und von Catherin Osake, Weidners Assistentin.

um einige Stufen höhere Position bewerben, die der tatsächlichen Qualifikation entsprach. Ein Aufstieg war nach einem niedrigen Einstieg nur Stufe für Stufe über einen langen Zeitraum hinweg möglich. Bestätigt wurde die Frustration mit den Aufstiegsmöglichkeiten durch eine(n) andere(n) Mitarbeiter(in) (hier anonym belassen):

"That's a problem, that's something that will be frustrating to me, because I can't, except for senior level, go any higher. So this is not a lot higher [that] I can go."

In Rubens Augen entwickelten die Angestellten mangels einer offiziellen Anerkennung in Form von Beförderungen ein informelles System der Rangfolge durch ein 'aufeinander rumhacken' und streiten. Dazu hätten sie jede Art von Information benutzt, die sie hätten bekommen können; ein Grund, warum Ruben keine Informationen mehr weitergab.

Hierarchisches Denken zeigte sich auch an *Artefakten*. Computer gehörten dazu. Allein drei verschiedene Personen behaupteten, sie hätten dafür gesorgt, daß die Büros mit Computern bestückt würden. Angeblich hätte eine für das *Handbook* verantwortliche Person die Ausstattung des Redaktionsbüros mit Computern verhindert und sogar einige \$10.000,- [!] eines Haushaltsjahres zurückgehen lassen, weil in deren Augen zunächst einmal alle Kustoden des *Department of Anthropology* über einen Computer hätten verfügen sollen, bevor die hierarchisch niedriger stehenden Mitarbeiter des *Handbooks* sie bekämen. Weidner hatte sich deshalb an der Abteilungsleitung vorbei an höherer Stelle darüber beschwert, daß das *Handbook*-Büro als ein Publikationsprojekt nicht mit Computern ausgestattet worden wäre.

Selbst 1993 war der Besitz eines Computers noch mit Statusdenken verbunden. Als ich um einen Computer für meine Arbeit bat, hatte Weidner zwar einen in einem Nebenraum zur Verfügung, meinte aber, ich sollte ihn doch bitte erst nach 17:00 Uhr in mein Büro tragen. Auf mein zunächst wohl etwas erstauntes Gesicht gab sie mir aber keine weitere Erklärung. Erst einige Zeit später, nachdem ich erneut nachgefragt hatte, erzählte sie mir von der Bedeutung von Computern; da sie nicht unnötig andere provozieren wollte (ein Volontär besäße einen Computer und andere, höher gestellte Personen vielleicht nicht), hatte sie mich gebeten, den Computer und Drucker erst nach 17:00 Uhr von einem Büro in das nächste zu tragen. Technische Geräte, notwendig zur Herausgabe des Handbook, trugen hier also Symbolkraft, die die Stellung in der Hierarchie anzeigten.

### **3.7. Raum und Erscheinungsbild im Handbook**

Zur Aussagekraft von Räumlichkeiten und materiellen Artefakten generell als Ausdrucksmittel von Organisations-, bzw. Unternehmenskultur haben sich Autoren in einem von Gagliardi (1990) herausgegebenen Sammelband geäußert. Den Vorteil in der Einbeziehung von Räumlichkeiten in die Kulturanalyse sieht Gagliardi vor allem darin, daß Räume eine Diskrepanz zwischen *verkündeter* ("espoused") und *tatsächlich gelebter* ("enacted") Kultur nicht zulassen, da sie über kurz oder lang neuen

Gegebenheiten angepaßt werden, bzw. von vorneherein so ausgelegt sind, daß sie die 'wahre Natur' zum Vorschein kommen lassen. Menschen gewöhnen sich an sie und passen sich ihnen entweder 'leidend' oder 'freudig' an, so wie sie sich an bestimmte Kleider gewöhnen (Gagliardi 1990a: 25). Desweiteren haben sie, im Gegensatz zu Handlungen, den entscheidenden Vorteil, über einen längeren Zeitraum hinweg präsent zu sein, und sie sind mit unterschiedlichen Sinnen wahrnehmbar. Räume, deren Anordnung und deren Einrichtung drücken nicht nur 'ungewollt' einen Teil der Kultur aus, sondern werden auch ganz gezielt und manipulativ eingesetzt (Gagliardi 1990).

Novak (1994) hat sich im Rahmen seiner Arbeit über eine Unternehmenskultur, in Anlehnung an Klaus E. Müller, ebenfalls ausführlich mit der Topographie beschäftigt und diese mit anderen Aspekten der Unternehmenskultur verknüpft.

"Topographie und Sitzordnung entwickeln sich vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Organisation und der Wertvorstellungen einer Gruppe (vgl. Müller 1992a [richtig wäre hier 1992b, CCa], 56f.); sie sind weder zufällig noch willkürlich, sondern Bestandteil der Unternehmenskultur und mit den anderen Manifestationen von Kultur in vielfacher Weise verschränkt. ... Die Topographie gibt Hinweise auf die herrschende Unternehmenskultur und ermöglicht ein erstes Verständnis." (Novak 1994: 94).

Er sieht Räumlichkeiten geprägt durch ihren funktionalen Charakter, aber auch durch ihre Funktion als Übermittler von Botschaften: sind alle Büros in ihrer Grundausstattung gleich und drücken sie damit einen prinzipiell egalitären Charakter des Unternehmens aus, oder zeigen sich je nach Hierarchieebene deutliche Unterschiede? Wird 'geprotzt', um die eigene Größe zu zeigen, oder wird 'tiefgestapelt', um anderen keinen Anlaß zur Kritik zu geben (Novak 1994: 79-81)?

Wird durch die Arbeitsplatzgestaltung, z.B. Großraum- oder Einzelbüros, die Kommunikation gefördert oder erschwert (Schein 1995: 106-111)?

Die oben bereits beschriebene Verteilung der *Handbook*-Redaktionsmitarbeiter auf die Redaktionsräume spiegelte eine Zuordnung nach funktionalen Gesichtspunkten wider. Im unteren Teil, in dem einzigen Raum mit Tageslicht, waren die zwei 'Bild-Produzenten', die Illustratorin Martha Crawford und der Kartograph Ken Clinton, untergebracht. Der große Gemeinschaftsraum, in den man im ersten Stock hineinkommt, war gleichzeitig trennendes Element. An seiner südöstlichen Ecke lag das Büro des nicht zum *Handbook*-Personal gehörenden Kustoden Dr. Gregory Hanson, an seiner südwestlichen Ecke die zwei Büros der Assistentin Linda Miller und der Büroleiterin Deborah Ruben, an seiner Nordseite der Zugang zu den Büros der Kräfte, die die eingegangenen Manuskripte weiterverarbeiteten. Einen repräsentativen Empfangsraum, in dem z.B. Besprechungen hätten stattfinden können, gab es nicht. Gäste wurden zu Besprechungen in die jeweiligen Büros ihrer Gastgeber geleitet.

Die Bände des Handbook wurden nicht einmal zur Hälfte in den Redaktionsräumen produziert. Die Autoren, mit Ausnahme von Dr. Agostini, der ein Kapitel für den Band 7 verfaßt hatte, schrieben ihre Beiträge nicht in der Redaktion, sondern an anderen, z.T. weit entfernten Orten. Lediglich die Überarbeitung fand hier statt, während die Vermarktung und der Vertrieb über eine andere Regierungsinstitution, dem *Public Printing Bureau*, erfolgten, welches wiederum externe Druckereien mit der Verarbeitung beauftragte. Allein an der internen und externen Verteilung der Arbeitsräume (genau genommen über die ganze Welt) wird deutlich, daß die Herausgabe des "Handbook of ..." durch diese Segmentierung und räumliche Streuung schwer zu koordinieren war.

Der General Editor arbeitete zwar im selben Gebäude, war jedoch während meines sechsmonatigen Aufenthaltes nur einmal in den Redaktionsräumen, obwohl er dort ein eigenes Büro zur Verfügung hatte (s. S. 130). Der räumliche Abstand spiegelte die 'einstellungsmäßige' Distanz in gewisser Weise wider, die sich im Lauf der Zeit entwickelt hatte. Mit der Bearbeitung der eingegangenen Beiträge hatte er so gut wie nichts mehr zu tun. Vom Volume Editor akzeptierte Beiträge konnte er auch in seinem Büro lesen und für die inhaltliche Überarbeitung hatte er in Dr. Claudio Agostini eine Kraft in der Redaktion, die einen Teil seiner früheren Arbeit am Text übernommen hatte und bei Problemen mit ihm Rücksprache hielt.

Die Volume Editors waren ebenfalls nicht in den Redaktionsräumen anwesend, obwohl sie die Koordination der gesamten inhaltlichen Arbeit übernommen hatten. Diese wurde z.T. an deren eigenem Arbeitsplatz 'nebenbei' erledigt, was bei einigen zu erheblichen Koordinationsproblemen mit dem "Main Office" (Dr. Peters) führte. Dieses wußte z.B. während meines Aufenthaltes nicht, welche Beiträge für einen der Bände, der gerade bearbeitet wurde, von den Autoren bereits geschrieben waren und welche nicht, da es darüber keinerlei Informationen vom Volume Editor erhalten hatte.

Im *Handbook*-Office besaß jeder der Festangestellten (also mit Ausnahme von Dr. Patient als freie Mitarbeiterin von Dr. Hanson, der *volunteers* und der Praktikanten, die sich z.T. Räume teilten) ein Einzelbüro. Lediglich Sarah Weidner hatte montags und donnerstags eine Freundin als *volunteer* bei sich, nutzte aber an den anderen Tagen deren Schreibtisch als Arbeitsplatz mit. Es gab in der Redaktion kein gemeinsames Großraumbüro, sondern, der Aufgabenverteilung entsprechend, einen abgegrenzten Arbeitsbereich für jeden. Gemeinsam genutzt wurden Hilfsmittel wie technische Geräte (Kopierer, Fax, Online-Computer, Papierschneidegerät oder Locher), Nachschlagewerke (wie die bereits veröffentlichten Ausgaben des "Handbook of ...", Lexika u.ä.) und 'Versorgungsgeräte' (Kühlschrank, Wasserkocher). Der oben bereits beschriebene Platz am Fotokopierer, in dessen Nähe auch Kühlschrank und Wasserkocher untergebracht waren, war ein Treffpunkt der *Handbook*-Mitarbeiter, wenn auch mehr für Treffen der zufälligen Art. Hierher kamen auch die Mitarbeiter aus den unteren und vorderen Räumen, um zu kopieren und während



des 'Schlangestehens' entwickelten sich Gespräche 'dienstlichen' als auch 'privaten' Inhalts. Eine andere Stätte der (zufälligen) Begegnung war der große Raum im vorderen Bereich, speziell in der Nähe des Treppenauf-, bzw. Treppenabgangs. Dies sehr zum Leidwesen von Dr. Patient, die hier, aufgrund fehlender räumlicher Alternativen, am Computer arbeitete. Wer aus dem *Handbook* für einzelne Aufgaben besonders viel Platz benötigte, ging in den großen Vorraum und nutzte die zu einem Versammlungstisch zusammengestellte Gruppe von Einzeltischen; so z.B. Anna Smith, wenn sie ihre Literatur-Karteikarten umsortierte oder Sarah Weidner, wenn sie zur Veröffentlichung vorgesehene Fotos miteinander verglich. Alles andere aber spielte sich in den einzelnen Büros ab. Geraucht werden durfte in den Redaktionsräumen nicht; die einzige Raucherin, die es in der Redaktion gab, ging daher gelegentlich nach draußen auf die Verladerampe, um dort eine Zigarette zu rauchen.

Zwischen den Einzelbüros in der *Handbook*-Redaktion gab es eine eingeschränkte Kommunikation, teilweise hörte und sah man nicht einmal, ob und wann jemand kam oder ging. Gelegentlich drangen durch die geöffneten Bürotüren Gesprächsfetzen nach draußen, bei gedämpfter Stimme jedoch kaum. Die verwinkelte Lage der Räume, die Fülle der Büros und Vorräume/Flure und die Ausstattung mit einem einfachen Teppichboden dämpften die Geräuschkulisse. Es gab kein 'Kommunikationssystem der Zurufe' über den Flur hinweg, auch im 'hinteren Teil' nicht; wenn es etwas mit einer Kollegin oder einem Kollegen zu besprechen gab, ging man hier in deren oder dessen Büro. Kurze Nachrichten mit den weiter entfernt liegenden Büros wurden über das Telefon ausgetauscht, längere persönlich, z.T. nach kurzer telefonischer Anfrage, ob es der Person gerade gelegen war.

Die Türen der einzelnen Büros im hinteren Teil, im unteren Teil sowie die von Dr. Hanson waren stets geöffnet, so daß Themen, die nicht nach außen dringen sollten, mit sehr gedämpfter und leiser Stimme besprochen wurden. Die offenen Türen signalisierten nach außen Gesprächsbereitschaft; mit einem gesprochenen "nok nok" oder Klopfen am Türrahmen als Ankündigung trat man in der Regel auch gleich in den Raum des oder der Anderen ein. Wer absolut nicht gestört werden wollte (was selten vorkam), schloß seine Tür und zeigte damit an, daß er oder sie derzeit nicht zu sprechen war. In Abwesenheit standen die Türen im oberen Bereich ebenfalls offen und waren unverschlossen; eingeschaltetes Licht zeigte an, wer im Gebäude war und nur kurz den Raum verlassen hatte. Im unteren Bereich mit seiner Nähe zur Eingangstür und der Ausstattung mit teuren technischen Geräten wurden die Türen aus Sicherheitsgründen bei Abwesenheit verschlossen.

Die Tür der Büroleiterin Deborah Ruben hingegen war permanent verschlossen, so daß aus diesem Büro 'nichts nach außen drang', was so gewollt war. Die direkt neben ihr untergebrachte Assistentin von Dr. Thomas, Linda Miller, hatte ebenfalls ihre Tür geschlossen, allerdings nur an den Tagen, an denen ihre Nachbarin anwesend war. Es war erklärte Politik von Ruben, keine Informationen (z.B. über Stand und Fortschritt des Handbook) ungewollt nach außen dringen zu lassen, da in ihren

Augen diese Informationen innerhalb des Redaktionsbüros sofort zu Tratsch und falschen Interpretationen führten, mit denen einzelne Personen sich selber profilieren wollten. Bevor Ruben kam, wurde die erschwerte Kommunikation durch regelmäßig wöchentlich oder zweiwöchentlich stattfindende Sitzungen aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufrecht erhalten; diese fanden zum Zeitpunkt meines Aufenthaltes jedoch, unter anderem aus dem genannten Grund, nicht mehr statt.

"Trotz aller *Politik der offenen Tür* ist das Empfinden gegenüber Räumen, die von wichtigen Personen genutzt werden mindestens von Respekt geprägt"

berichtet Novak (1994: 82) aus einem deutschen Unternehmen. Eine ähnliche Wirkung strahlte der für Dr. Thomas reservierte Raum aus, der trotz der im *Handbook* bestehenden Enge von niemandem genutzt wurde. Dieses Zimmer, im hinteren Teil zwischen den Büros von Helen Berlusconi und Anna Smith gelegen, hatte immer eine verschlossene Tür und lag im Dunkeln. Es war Zeichen für seine 'geistige Anwesenheit', Dr. Thomas wirkte somit aus dem Hintergrund und mußte selber gar nicht präsent sein. Das Büro war auch nicht von Ruben beansprucht worden, die ja erst sehr viel später in die *Handbook*-Redaktion gekommen war. In diesem Zimmer stand, ähnlich wie in dem von Ruben, ein großer Ledersessel als Schreibtischstuhl und nicht ein normaler Drehstuhl, wie in den anderen Büros und signalisierte damit den besonderen Status des Besitzers. Auf meine Frage an Sarah Weidner als meine Betreuerin (und von dem oben angesprochenen Prozeß noch nichts wissend), ob denn nicht ich angesichts der Enge (und nach vorheriger Rücksprache mit Dr. Thomas) vorübergehend dieses Büro nutzen könnte, da er ja nie da sei, gab es ein kategorisches "Nein", da schon die Anfrage an ihn ein Überschreiten (informal) gesetzter Grenzen gewesen wäre. Denn das Büro war nicht irgendein ungenutzter, wenn auch reservierter Raum, sondern gleichzeitig eine Tür für Dr. Thomas, die von einem Teil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen offen gehalten wurde. Da ihm nach dem durch Weidner angeregten Gerichtsverfahren ja die administrative Leitung, später sogar jedes Engagement in *Handbook*-Angelegenheiten, entzogen worden war (s. S. 120), hatte dies die Redaktion in zwei Lager gespalten. Das leerstehende Büro schien für die, die auf der Seite von Dr. Thomas standen, ein 'Mahnmal' zur Erinnerung daran zu sein, daß er der 'eigentliche' Leiter des Projektes sei und nur aufgrund des Prozesses 'vorübergehend' sein Büro nicht nutzen konnte, es ihm aber auf jeden Fall erhalten bleiben und eine Rückkehr offen halten sollte. Wenn jetzt einer der von Weidner eingeführten Praktikanten dieses Büro genutzt hätte, wäre es nicht nur ein Affront gegen Dr. Thomas gewesen, sondern auch gegen jene Mitarbeiter, die die 'geistige' Anwesenheit von ihm aufrecht erhalten wollten. Das Büro bekam dadurch eine fast sakrale Aura und diente zur Erinnerung an eine in der Redaktion nicht mehr körperlich anwesende Person.

Die Kontrolle der Mitarbeiter war gering, was auch in der Raumaufteilung zum Ausdruck kam. Das Büro von Ruben lag im vorderen Bereich und sie selbst kam nur

recht selten in den hinteren Bereich; sie konnte von ihrem Büro aus, auch wenn sie die Tür offen gehabt hätte, nicht sehen, wer eventuell kam oder ging oder wer gerade was machte.

Daß ein Raum aufgrund seiner Lage einen besonderen Stellenwert hatte, wie z.B. Eckräume (Novak 1994: 86/87), kann für das *Handbook* nicht behauptet werden. Mit Ausnahme des leerstehenden Büros von Dr. Thomas gab es durch die Verteilung der Bürozimmer in meinen Augen keine Machtdemonstration, wie sie von Novak (1994: 85-89) beschrieben wird. Nur ich persönlich empfand immer etwas Neid für die von Tageslicht durchfluteten Räume von Martha Crawford und Ken Clinton.

Auf der einzigen Gemeinschaftssitzung, die während meiner Zeit im *Handbook* stattfand, nahm Ruben als Einberufende und Sitzungsleiterin am Kopfende des Tisches Platz, alle anderen wiesen jedoch keinerlei Rangordnung durch die von ihnen eingenommenen Plätze aus. Dr. Thomas, der zu dieser Sitzung erschien, saß in der zweiten Reihe, da er erst später hinstieß und auch keine besondere Rolle im Verlauf der Sitzung spielte.

Im Großen und Ganzen herrschte Egalität in Bezug auf die Räume, keines der Zimmer war ausgesprochen 'schöner' als ein anderes; es gab zwar Unterschiede in der Größe, aber Helen Berlusconi, die von den Festangestellten den kleinsten Raum hatte, klagte lediglich gelegentlich darüber, daß ihr Papierkorb mal wieder nicht geleert worden war, da ihr Büro in der hintersten Ecke ab und zu von vertretenden Reinigungskräften übersehen wurde.

Allerdings gab es vereinzelt Verletzungen des persönlich beanspruchten Territoriums durch Eindringen in fremde Arbeitsbereiche. Einen von mir auf Hinweis meiner Betreuerin in einen Vorraum gestellten Tisch mußte ich am nächsten Tag wieder wegräumen, da er als Eindringen in den persönlichen Arbeitsbereich einer anderen Mitarbeiterin empfunden wurde.

In Max Webers Idealtypus der bürokratischen Verwaltung kommt es zu einer absoluten Ausschaltung alles Privaten aus der Arbeitswelt der Beschäftigten (s. unter 4.2.). Da dies aber in der Realität nicht vorkommen kann, (denn bei den Ausführenden handelt es sich um Menschen, die ihre Persönlichkeit nicht abstreifen können) ergeben sich, trotz eventueller Einheitlichkeit der Ausstattung der Büros (Möbel, Wandfarben, Gardinen, Arbeitsmittel) Unterschiede zwischen den einzelnen Räumen und der in ihnen tätigen Angestellten. Die Beschäftigten versuchen, unterschiedlich erfolgreich, über die Schaffung einer eigenen "Büroatmosphäre" eine "Repersonalisierung der Bürokratie" und "Sicherung der Individualität in der Formalstruktur" zu erreichen (Bosetzky und Heinrich 1989: 209/210):

"Von besonderer Prägekraft für die sichtbare Büroatmosphäre sind dabei einmal die Gestaltung und Ausstattung von Arbeitsplatz und Arbeitsraum mit Bildern, Postern, Blumen, Sprüchen und Stofftieren sowie allen möglichen Gebrauchsgegenständen bis hin zum Radio, zur Kaffeemaschine und zum Kühlschrank, und zum anderen die 'persönliche Erscheinung' der 'Bürobewohner', also das

jeweils typische Zusammenspiel von Kleidung, Benehmen, Gestik und Sprache beim Einzelnen, und die Addition aller Elemente zum unverwechselbaren Ambiente eines Büros."

Die Bürozimmer in der *Handbook*-Redaktion waren mit den vom *Johnson Institute* zur Verfügung gestellten Möbeln nach den je eigenen Präferenzen unterschiedlich bestückt und wiesen durch die verschiedenen Eigenschaften dieser Stücke (Alter, Größe) "individualisierende" Merkmale auf. Die Zimmer, vor allem im oberen Bereich, wirkten fast alle, mit Ausnahme des von Helen Berlusconi, vollgestopft und die 'Unordnung' in den Büros schien mit steigendem Grad 'wissenschaftlicher Arbeit' zu korrespondieren. Vor allem Bücher und Stöße von Papier waren über die einzelnen Zimmer verteilt, während Utensilien oder Fotos, z.B. von Familienmitgliedern, die einen Rückschluß auf das Privatleben zugelassen hätten, kaum zu finden waren. Dies ließ zunächst eher auf eine Trennung von Arbeit und Freizeit schließen. Ob der für Außenstehende chaotisch wirkende Zustand der Büros symptomatisch für den Zustand des Projektes sein könnte, wie es andere Stimmen andeuteten, werde ich hier nicht diskutieren. Bestückt waren die meisten Räume mit Plakaten und mit Kopien von Zeitungsartikeln oder Zeichnungen, die überwiegend einen Bezug zu der im Handbook beschriebenen Bevölkerungsgruppe hatten. Auch eine Landkarte zum Territorium der im "Handbook of ..." behandelten Bevölkerungsgruppe, herausgegeben von einem bekannten Magazin, fand sich, mit einer Ausnahme, in jedem Zimmer. Sie basierte auf der von Dr. Thomas für das Handbook vorgenommenen Neuaufteilung der Areale und war in enger Zusammenarbeit mit ihm herausgegeben worden.

Jedes Zimmer war mit einem Telefon ausgestattet, die alle zusammen unter der gleichen Sammelnummer erreichbar waren; Anrufe wurden von der Person, die gerade 'Telefondienst' hatte (s. S. 137), mit einem kurzen "Handbook-Office" entgegengenommen und an die gewünschte Person weitergeleitet. Mit Ausnahme der Büros von Ruben, Berlusconi und Smith waren alle besetzten Büros mit Computern ausgestattet, wobei die beiden letztgenannten sich gegen das Vorhaben von Ruben wehrten, für ihre Arbeit ebenfalls Computer einzusetzen.

Bedingt durch mangelndes Tageslicht hatten es Pflanzen schwer, hier zu überleben. Zaghafte Versuche, allerdings mit eher magerem Erfolg, gab es im Büro von Anna Smith und am Platz von Betty Nelson, die außerdem als einzige während der Arbeit ein Radio laufen ließ. Im oberen Gemeinschaftsraum fanden sich gelegentlich Blumentöpfe mit blühenden Blumen oder auch Sträuße, die Dr. Susan Patient von einem Bekannten vorbeigebracht bekam, der für die Verwaltung tätig war. Für Ausstellungseröffnungen oder Bankette wurden Blumenarrangements benötigt, die anschließend weggeworfen worden wären, hätte er sie nicht 'gerettet' und an Bekannte im Gebäude verteilt.

Eine Ausnahme stellte der untere Raum von Crawford und Clinton dar. Aufgrund des Tageslichtes war es hier möglich, Pflanzen zu halten, so daß einige von ihnen in

Fenster Nähe gediehen. Clinton war erst Anfang 1993 (also zur gleichen Zeit wie ich) in die *Handbook*-Redaktion gekommen und hatte seinen Arbeitsplatz in dem bereits überwiegend durch Crawford 'gestalteten' Raum eingenommen. Crawford brachte viele persönliche Dinge mit ins Büro, manchmal sogar einen ihrer vielen Sittiche und Papageien, vor allem solche, die noch sehr jung waren und regelmäßig gefüttert werden mußten<sup>40</sup>; sie verbrachte sehr viel Zeit im Büro und Arbeits- und Freizeit schienen bei ihr stärker als bei anderen Mitarbeitern ineinander zu fließen. Das spiegelte sich auch in der Kleidung wider; für sie gab es keinen Unterschied zwischen Arbeits- und Freizeitkleidung und sie dachte sich nichts dabei, an einem 'normalen Tag' auch einmal in, zu der Zeit modernen, gelöcherten Jeans und T-Shirt zur Arbeit zu kommen.

Auch bei Dr. Hanson, Dr. Patient, Dr. Agostini und Clinton war eine Tendenz zu erkennen, nicht zwischen Arbeits- und Freizeitkleidung zu trennen. Dr. Thomas, der General Editor, hingegen war stets korrekt gekleidet und ohne Krawatte im Museum kaum vorstellbar. Vielleicht ging es zum Teil auf seinen Einfluß zurück, daß Miller, Smith, Berlusconi und auch Weidner stärker zwischen Freizeit- und Arbeitskleidung differenzierten und besser gekleidet zur Arbeit erschienen. Diese Unterscheidung schien von Ruben als Managing Editor ebenfalls angelegt zu werden.

Das Büro von Helen Berlusconi machte einen, nicht nur im Vergleich zu denen ihrer Kollegen und Kolleginnen, überaus aufgeräumten Eindruck. Nur hier waren Bilder zu sehen, die keinen Bezug zum Handbuch hatten und die in den anderen Büros verbreitete Karte hing vor ihrer Tür auf einer Flurwand. Sie hatte, da ihr Büro durch architektonische Zwänge etwas kleiner war als andere, einen zusätzlichen Arbeitsplatz vor ihrem Büro auf dem Flur, der ebenfalls gut organisiert wirkte. Berlusconi legte großen Wert auf 'Professionalität' und sie schien Arbeits- und Privatwelt auseinander halten zu wollen, was sich unter anderem an der regelmäßigen Einhaltung ihrer Arbeitszeit zeigte. Ähnliches galt für Anna Smith, die ebenfalls sehr genau ihre jeweils gleichen Zeiten einhielt und immer gut gekleidet zur Arbeit erschien. In ihrem Büro hatte sie einige Dinge, die den genannten Kriterien von Bosetzky und Heinrich (1989) zur Individualisierung entsprachen: auf einem Aktenschrank Zutaten für ihr mitgebrachtes Essen in der Mittagspause, die sie selten (zumindest während meiner Aufenthaltszeit) außerhalb der Redaktionsräume verbrachte, eine Pflanze, einige Bilder von Reisezielen. Trotz dieser wenigen Elemente privater Natur dominierte der Arbeitsaspekt im Raum; er war vollgestellt mit Karteikästen und Nachschlagewerken und wirkte aufgrund der Enge vollgestopft und unübersichtlich. In ih-

---

<sup>40</sup> Crawford meinte, daß selbst der Museumsdirektor wußte, daß sie gelegentlich Vögel im Büro hätte. Was sollte auch dagegen einzuwenden sein - schließlich seien sie ja in einem Naturkundemuseum und in anderen Abteilungen gäbe es ja auch Lebewesen, z.B. Fische oder auch junge Vögel, z.B. Stare, die dort großgezogen würden.

rem Büro waren allerdings keine weiteren 'außerberuflichen' Anknüpfungspunkte zur *Handbook*-Bevölkerungsgruppe zu finden.

Dr. Agostini und Weidner dagegen hatten zur Bestückung ihres Büros, neben den notwendigen Arbeitsutensilien, überwiegend Dinge ausgewählt, die einen Bezug zur Arbeit aufwiesen, auch wenn sich bei Weidner ein Familienfoto und bei Dr. Agostini ein paar Postkarten fanden. Dies waren z.B. Landkarten, Fotografien und *cartoons* mit Zeichnungen zum Thema des Handbook. Bei Agostini fanden sich zusätzlich Zeitungsausschnitte, die über die Gruppen berichteten. D.h. arbeitsbezogene Elemente wurden zur erwähnten "Sicherung der Individualität in der Formalstruktur" eingesetzt und deuteten damit auf eine größere Nähe zum Arbeitsthema und eine stärkere Vermischung von Arbeit und Privatem. Darauf wies ebenfalls die Beschäftigung mit Handbook-Themen außerhalb der festgesetzten Arbeitszeit hin, da Weidner auch an ihrem freien Tag (sie hatte nur 32 Wochenstunden und war freitags nicht im Büro) zu Hause an den Themen arbeitete, die sie in ihrer formalen Bürozeit behandelte und Dr. Agostini sich am Wochenende mit verwandten Themen zur Veröffentlichung an anderer Stelle beschäftigte.

Das Büro von Dr. Hanson war komplett mit Arbeitsmaterialien angefüllt, hier waren keinerlei Spuren 'privater' Art zu finden, ausgenommen einer Riege Hemden, die er während der Arbeit trug. Stattdessen quoll sein Büro am stärksten von allen vor Papieren und Büchern über, da er in seiner Dienstzeit nicht nur an Handbook-Themen arbeitete, sondern auch an anderen Aufgaben im Rahmen seiner Position als Kustos am Museum. Was bei ihm zunächst ebenfalls nach strikter Trennung zwischen Dienst und Privatem aussah, kehrte sich unter Berücksichtigung des Zeitfaktors um. Für Dr. Hanson gab es kaum 'Privatzeit'; er war häufig sehr lange im Gebäude und verbrachte fast jedes Wochenende im Museum, um an verschiedenen Projekten, die in Verbindung mit der Handbook-Bevölkerungsgruppe standen, zu arbeiten.

Auch bei Ruben und Miller stapelte sich die Arbeit, bei Miller allerdings auf den ersten Blick 'geordneter' als bei Ruben. Beide hatten kaum Beziehungen zum Privaten im Büro und während Miller ihre geplante Arbeitszeit einhalten konnte, fiel sie bei Ruben unterschiedlich aus und häufig war sie die letzte, die das Büro verließ; allerdings gehörte sie auch zu den letzten, die morgens ins Büro kamen.

### **3.8. Zeitverständnis im Handbook**

"All human social interactions, and especially those of work, have not just a spatial dimension but also a temporal dimension ... . Most social exchanges of modern work are marked by punctuality and synchronization. ...Accordingly, time should be a fundamental reference in the study of the social organization of particularly modern work" (Gamst 1993: 105).

Zeit (und ihre Erfassung) ist keine "a priori" festgelegte Kategorie, sondern eine kulturell erlernte und sehr unterschiedlich gehandhabte Einheit. Während sich auch unsere Vorfahren noch stark an die durch die Natur vorgegeben Zeitrhythmen hielten, orientieren wir uns seit der Industriellen Revolution in steigendem Maße an der Uhr als Zeitmesser (Loft 1995). Ein überwiegend monochrones Verständnis von Zeit wird dabei in den Vereinigten Staaten und Mitteleuropa zu Grunde gelegt:

"Sie [in diesem Fall nordamerikanische Manager] betrachten sie [die Zeit] als unendlich teilbares lineares Band, das sich in Verabredungen und andere Termine aufgliedern läßt, auf dem man aber immer nur eine Sache zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigen kann. ... Wenn man den Überblick verliert und sich überlastet fühlt, dann erhält man genau diesen Rat: 'Immer eins nach dem anderen'" (Schein 1995: 101/102).

Dem gegenüber steht eine polychrone, bzw. synchrone Auffassung von Zeit, nach der mehrere Dinge gleichzeitig bearbeitet werden können. Das Erreichte ist wichtig, weniger der dafür benötigte Zeitaufwand im Zeitmessverfahren der Uhr oder des Kalenders. Auch ist das Verständnis vom Ablauf der Zeit nicht immer linear; in anderen Gesellschaften wird der Zeitverlauf z.B. als zirkulär aufgefaßt, bzw. als spiralförmig in einer Kombination aus beidem; alles ist in einen Kreislauf eingebunden und ein ständiges Werden und Vergehen.

Eine Unterscheidung in monochrome und polychrone Zeitverständnisse läßt sich auch bei Unternehmen und Organisationen vornehmen:

"Die monochrome Zeit beherrscht das menschliche Verhalten und bewährt sich daher besonders in Situationen, die stark koordiniertes Handeln erfordern ... und eignet sich vorzüglich für das Management großer Systeme. ... Polychrone Zeitprämissen wirken sich dagegen günstiger auf den Aufbau von Beziehungen und die Lösung komplexer Probleme aus ..., wenn die Informationen weit verstreut und stark interaktiv sind, so daß alle Kanäle ständig offen bleiben müssen. Polychrone Zeit eignet sich daher besser für frühe Entwicklungsstadien einer Organisation, für kleinere Systeme und für Unternehmen, deren Fäden alle in der Hand einer Person zusammenlaufen" (Schein 1995: 103).

Genau dies war der Fall im *Handbook*-Projekt. Wenn wir die Zuordnung zu "Zeitprämissen" nicht als entweder/oder sehen, sondern als ein Kontinuum zwischen zwei Polen, in deren jeweilige Richtung einzelne Zeitverständnisse tendieren, so stellen wir fest, daß zu Beginn des *Handbook*-Projektes eher polychron gearbeitet wurde. Es gab zwar einen für die Veröffentlichung der kompletten Serie vorgesehenen Termin (25. Juni 1976), die Bearbeitung im Redaktionsbüro war aber polychron: an allen Bänden wurde gleichzeitig gearbeitet. Alle Autoren waren gebeten worden, ihre Beiträge bis zum Frühjahr 1972 fertigzustellen und an das *Handbook*-Büro zu schicken, um sie überarbeiten zu können. Dr. Thomas war in den ersten Jahren im Büro, um alles zu koordinieren. Allerdings tauchten bald Probleme auf, die eine Änderung der Arbeitsweise angebracht erscheinen ließen:

"So half the volume was already in 'final reproach', which was the plastic master's, from which the book would be printed, i.e. the final endproduct that corresponds to the 'hot type' for the set, and the other half of the book was still being finished. So if we discovered problems, ... we had half a book that was locked up, we couldn't touch. So this was kind of frustrating." (Interview Dr. Gregory Hanson).

Auf diese Weise ging es mit keinem Band wirklich voran, so daß, wie bereits erwähnt, die Produktionsweise geändert wurde. Ab dem Zeitpunkt wurde ein Band nach dem anderen bearbeitet, eventuell mit kleinen Überlappungen zum nächsten Band, was einer monochronen Vorgehensweise entsprach. Auch innerhalb eines Bandes erfolgte ein stärker sequentiell ausgerichtetes Vorgehen, was aber in den Kompetenzbereich des Volume Editors gehörte:

"The deadline dates can be scattered or they can be lumped together. ... Most outlines that we have are divided into sections. This is [Volume 13] now. This is Set B and this is Set C. ... So e.g. the Volume-Editor decides all of Set B deadlines are July 15, all of the authors that are contracted for those particular chapters have a deadline-date of July 15. But as I said it is strictly up to the Volume-Editor and how he sees it." (Interview Linda Miller).

Die Reihenfolge der Bearbeitung innerhalb der *Handbook*-Redaktion begann immer mit Helen Berlusconi, da sie einzelne Teile herausnahm, bzw. an eine andere Stelle verschob. Dadurch legte sie fest, was zur Bearbeitung durch die Kollegen übrigblieb. Abgesehen davon war die Reihenfolge offen. Die akzeptierten Beiträge waren in einem Steckregal neben der Tür von Linda Miller untergebracht, da sie von ihr verwaltet wurden, und jeder konnte sich nach und nach einzelne Manuskripte herausnehmen, wenn sie oder er neue Arbeit brauchte.

Hier zeigte sich wieder der eher polychrone Aspekt in der Redaktion. Im normalen Betriebsablauf wurde an mehreren Manuskripten gleichzeitig gearbeitet, wenn auch nun auf einen Band bezogen. Sarah Weidner hatte schon lange vor dem Start eines neuen Bandes begonnen, für die Veröffentlichung in Frage kommendes Bildmaterial zu sammeln und Martha Crawford zeichnete 1993 'im voraus' Dinge, von denen sie sich sicher war, daß sie in einem der zukünftigen Bände Verwendung finden würden. Dr. Agostini konzentrierte sich ebenfalls nicht nur auf den jeweils aktuellen Band, sondern trug bereits Material für die beiden biographischen Bände zusammen, die zu den zuletzt zu veröffentlichen Bänden zählen würden.

Die Arbeitszeiten waren unterschiedlich, sowohl was die Stundenzahl, als auch was die Anwesenheit betraf. Während zwei Mitarbeiterinnen (auf deren Wunsch) eine 32 Stunden-Woche hatten, galt für alle anderen die 40 Stunden Woche. Die Bezahlung erfolgte alle zwei Wochen, errechnet nach Zeitkarten, auf denen die Anwesenheits- und eventuelle Urlaubsstunden der Mitarbeiter verzeichnet waren und die von diesen selbst geführt wurden. Nach Angaben von Betty Nelson hatten Personen mit einer 40-Stunden-Woche 240 Urlaubsstunden pro Jahr, die nach Verbrauch von diesem Ausgangswert abgezogen wurden; alles darüber hinausgehende war unbe-



zahlter Urlaub. Höchstens 240 Stunden konnten mit ins nächste Jahr genommen werden, alles was darüber lag, verfiel jedoch. Angestellte bekamen für jeweils einen zwei Wochen Zahlungszeitraum vier Stunden für eventuelle Krankheiten zugestanden, die sich im Laufe des Jahres auf 104 Stunden (13 Acht-Stunden-Tage) addierten. Dauerte eine Krankheit länger, mußte Urlaub oder unbezahlter Urlaub genommen werden. Gelegentlich wurde in Betriebszeitungen zu Spenden für Bedienstete des *Johnson Institutes* aufgerufen, die wegen einer länger dauernden Krankheit kein Gehalt oder Lohn mehr bekamen.

Die tägliche Anwesenheitszeit der einzelnen Angestellten im Redaktionsbüro war sehr unterschiedlich. Auch wenn es eine spezifisch definierte allgemeine Bürozeit gab, wurde sie von einem Teil der Beschäftigten ebenso flexibel gehandhabt wie die auf einer Liste festgehaltene und im Eingangsbereich postierte persönliche Anwesenheitszeit der einzelnen Mitarbeiter. Da alle im Büro mit einem eigenen Schlüssel Zugang zu den Redaktionsräumen hatten, konnte jeder zu jeder Zeit kommen und gehen. Zwischen 9:30 und 16 Uhr jedoch waren die meisten anwesend.

Morgens der erste war um kurz vor sieben Ken Clinton, gefolgt von Linda Miller, die kurz nach sieben kam. Anna Smith und Helen Berlusconi trafen zwischen 7:30 und 8:00 Uhr ein. Es folgte Dr. Agostini und als letzte kamen Sarah Weidner und Deborah Ruben gegen 9:30 Uhr, sowie, gelegentlich noch etwas später, Martha Crawford, die abends auch entsprechend spät erst wieder ging. Wenn ich hier von flexibler Handhabung spreche, beziehe ich dies auf eine minutengenaue Pünktlichkeit, wie ich sie in einer deutschen Behörde und einem Wirtschaftsunternehmen, hier sogar mit Stechuhr, kennengelernt hatte. Im *Handbook*-Büro gab es diese minutengenaue enge zeitliche Kontrolle nicht, zumal die Büroleiterin als letzte kam und gar nicht überprüfen konnte, wer morgens wann genau kam. Auch wer jeweils ging war von ihrem Büro mit der geschlossenen Tür nicht zu überblicken. Es war der eigenen Verantwortung der Mitarbeiter überlassen, ihre Arbeitszeiten einzuhalten. Die Arbeit fand nicht immer in den Redaktionsräumen statt, sondern auch außer Haus: Dr. Agostini war oft in anderen, nicht zum Museum oder gar zum *Johnson* gehörenden Archiven, um Angaben aus den Manuskripten zu verifizieren. Ebenso war Crawford gelegentlich für mehrere Stunden nicht im Büro anzutreffen, da sie viel an anderen Stellen im Museum zeichnete. Wenn nun z.B. Dr. Agostini morgens direkt in ein anderes Archiv fuhr und erst anschließend ins Büro kam, konnte zunächst der oberflächliche Eindruck entstehen: 'die machen ja was die wollen', obwohl solche 'Ausflüge' mit der Büroleiterin abgesprochen waren.

Es gab für alle nur eine Stunde pro Tag, an der sie in den Büroräumen zu sein hatten: während ihres Telefondienstes. Das *Handbook* hatte für alle eine gemeinsame Sammelnummer; eingehende Anrufe wurden daher zunächst von einer Person angenommen und anschließend an den gewünschten Partner weiterverbunden. Da es im *Handbook*-Büro schon seit einiger Zeit keine Sekretärin mehr gab, die

früher diese Aufgabe wahrgenommen hatte, nahmen nun die Redaktionsmitglieder für jeweils eine Stunde die Telefongespräche entgegen. Dr. Hanson versah er als einziger diesen Dienst nicht, da er sich nicht als Redaktionsmitglied sah. Wer zu seiner 'Telefon'-Stunde nicht im Büro sein konnte, sprach sich mit jemand anderem ab, der dann diese Aufgabe übernahm.

Berlusconi, Clinton, Miller, Smith und Nelson waren überwiegend im Büro anzutreffen und verließen während meiner Aufenthaltszeit nur gelegentlich die *Handbook*-Redaktion, um kurze Erledigungen zu machen. Crawford arbeitete gern bis in den Abend hinein, und von der Stundenzahl mehr als ihrem Soll entsprach, was ihr aber egal war. Gelegentlich waren es Projekte anderer Wissenschaftler des Museums, deren Bücher sie illustrierte. Für sie bestand keine scharfe Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, da ihr ihre Tätigkeit Spaß machte und sie daher nicht so auf die Uhr schaute. Bei ihr gab es fließende Übergänge "und die Tendenz, die Arbeit in einen persönlich gestaltbaren Rahmen einzubetten" (Liebau & Huber 1985: 317). Weidner war regelmäßig im Büro, hatte aber aus familiären Gründen eine Viertage-Woche und blieb an den Freitagen zu Hause. Sie arbeitete dann dort weiter und zum Teil auch am Wochenende. Bei Dr. Agostini flossen Arbeit und Freizeitinteressen ebenfalls ineinander, wie bereits oben (S. 134) angedeutet:

"I enjoy spending my evenings at home, I don't like to watch television that much. I have two or three projects that I am interested in. I have my files at home and I work at my leisure ..., at the time that I have on the weekends, Saturday and Sunday." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Für Weidner, Crawford und Dr. Agostini zählte vor allem das Ergebnis ihrer Arbeit, die sie sich z.T. auch selber suchten, während Smith, Berlusconi und Miller im ersten Halbjahr 1993 (während meines Aufenthaltes) auf Arbeit warteten und in ihrem "9-to-5-Job", nicht sehr viel zu tun hatten, da wenige Manuskripte hereinkamen und sie sich keine eigenen Aufgaben stellten, bzw. stellen konnten:

"I think part of the problem is that we are sort of not moving along very quickly, and that's a serious moral problem. Especially for people like Anna, who do depend on others for things to do. I can easily just run upstairs [to the department] and say 'Anybody need a drawing done?' and everybody always needs something. So I have no trouble spurring work off, but other people can't do that." (Interview Martha Crawford).

Auch Weidner hatte keine Probleme, da sie mehrere Projekte parallel laufen hatte. Eins davon war ein Forschungsprojekt über eine dänische Fotografin, die Ende des letzten Jahrhunderts nach Amerika gekommen war und ein eigenes Fotostudio eröffnet hatte. Weidner hatte sie sozusagen wiederentdeckt und bereitete eine Dokumentation und eine Ausstellung über sie vor, die ab Herbst 1993 an verschiedenen Orten in den USA gezeigt werden sollte. 1997 schließlich wurde diese Dokumentation, bzw. die Ausstellung im *Internet* über eigene Seiten im *World Wide Web* gezeigt.

Smith, Belusconi und Miller identifizierten sich zwar mit dem fertigen Produkt "Handbook of ..." und waren stolz, daran mitgewirkt zu haben. Mit ihrem Arbeitsplatz und der Art der Tätigkeit schienen sie jedoch einige Probleme zu haben, da immer wieder die gleichen Schwierigkeiten aufzutauchen schienen und es im Jahr 1993 nicht vorangehen wollte; eine Vermischung von Freizeit und Arbeit schien bei diesen Mitarbeiterinnen nicht vorzuliegen, was sich auch in der Kleidung widerspiegelte (s. S. 133).

Dr. Hanson war, wie bereits oben angedeutet, ebenfalls sehr häufig im *Johnson Institute* anzutreffen und mit mehreren Projekten gleichzeitig beschäftigt, für die er sehr viel Zeit aufbrachte. Er war häufig im Gebäude unterwegs, allerdings während meines Aufenthaltes selten nach 18 Uhr im Büro anzutreffen. Dr. Susan Patient hingegen, seine freie Mitarbeiterin, arbeitete zu sehr unterschiedlichen Zeiten, kam aber gern später am Tage, manchmal erst nach 20 Uhr, da es dann ruhiger war und bei ihr ja das Ergebnis ihrer Arbeit zählte, nicht die Zeit, die sie brauchte.

Zu den Unterschieden bezüglich des Zeitverständnisses, auch in Organisationen, gehört die Orientierung an der Vergangenheit, der Gegenwart oder der Zukunft:

"Unternehmen, die sich in erster Linie an der Vergangenheit orientieren und meist über frühere Zeiten nachdenken; gegenwartsorientierte Unternehmen, denen es nur auf die Erledigung der aktuellen Aufgabe ankommt; solche, die die nahe Zukunft im Auge haben und sich nur um die Vierteljahreserfolge sorgen; und schließlich noch jene, die im Hinblick auf die ferne Zukunft viel Kapital in die Forschung und Entwicklung stecken oder auf Kosten sofortiger Gewinne den Ausbau des Marktanteils anstreben." (Schein 1995: 101).

Dies korrespondiert mit dem Zeithorizont, der für Entscheidungen und Handlungen zugrunde gelegt wird. Wird in langfristig angelegten, d.h. sich über Monate und Jahre hinziehenden Zeitabschnitten gedacht oder dominieren kurze Zeitintervalle: Wochen, Tage, Stunden oder gar Minuten?

Wer ins *Handbook*-Büro kam, speziell in den oberen Teil, fühlte sich zunächst um Jahre zurückversetzt. Die Ausstattung des Büros war im großen und ganzen noch so wie Anfang der siebziger Jahre. Es gab zwar einige Computer, die allerdings (mit Ausnahme der im unteren Bereich) mit älteren Programmen liefen. Auf eine Vergangenheitsorientierung wies ebenfalls die Arbeitsorganisation hin, die in ihrer Grundstruktur über Jahrzehnte, mit Ausnahme einiger Stellenstreichungen wie die der Sekretärin, unverändert geblieben war und von Personen ausgeführt wurde, die mitgeholfen hatten, diesen Produktionsprozeß zu kreieren und etablieren (Berlusconi, Smith, Weidner). Miller, die vorher für Dr. Thomas im *Department* gearbeitet hatte, Dr. Agostini und Nelson als Verwaltungsangestellte waren ebenfalls seit über 10 Jahren dabei und fest in die Kultur eingebunden. Im großen und ganzen sahen die Redaktionsmitglieder die Organisation und den Ablauf ihrer Arbeit als bewährt und richtig an. Es traf hier zu, was Schein über vergangenheitsorientierte Unternehmen notierte:

"Viele Unternehmen leben nur in der Vergangenheit. Sie delectieren sich an ihrem einstigen Ruhm und Erfolg und ignorieren dabei völlig die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft. Sie gehen von der Grundannahme aus, daß die Erfolgsrezepte der Vergangenheit auch für die Gegenwart und Zukunft taugen und deshalb keiner Überprüfung bedürfen" (Schein 1995: 101).

So rigoros traf es nur auf einen Teil der Mitarbeiter zu. Vor allem Berlusconi und Smith hielten an den bewährten Verfahren fest, während Dr. Agostini und Weidner offen für neue Techniken waren. Auch im Zeichenbüro von Martha Crawford und Ken Clinton hatten mit Rückendeckung durch Deborah Ruben neue Verfahren Einzug gehalten, was unter anderem von Helen Berlusconi mit Skepsis betrachtet wurde:

CCa

"I mean technical changes, too. Today they work with a computer that they did not have 20 years ago."

Helen

"They did it all by hand. Well let's see if it looks any better. We haven't published any of the pictures we got on the computer; we're waiting to see that." (Interview Helen Berlusconi).

Ken Clinton, erst seit Beginn des Jahres 1993 dabei, erstellte auf dem Computer eine Auswahl an Basiskarten, auf die in Zukunft zurückgegriffen werden konnte, und legte einheitliche Beschriftungen für zukünftige Karten fest. Dr. Agostini leitete im Bereich der Literaturlisten behutsam die Umstellung auf den Computer ein:

"We have been developing now ... a computerized bibliography. Up to now, the bibliography was only handled on typed cards, on original submitted cards and then on typed cards; now we're in the process of computerizing it. That requires some time, because we have a peculiar, a special need to our bibliography." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Im *Handbook*-Projekt gab es zwei sehr unterschiedliche Zeithorizonte, die einen Einfluß auf das Projekt nahmen. Zum einen war dies ein sehr langfristig angelegter, sich über Jahre und Jahrzehnte hinziehender Prozeß der Veröffentlichung, zum anderen waren es ein im Vergleich hierzu sehr knapper Zeitraum, der Autoren gewährt wurde, um ihre Beiträge zu schreiben, zu überarbeiten oder zu prüfen ("three week home trial"; s. Punkt 2.5.4.).

Ursprünglich war der Start des Projektes Mitte der Sechziger und als Herausgabetermin der 25. Juni 1976 ins Auge gefaßt worden:

"[W]e said we'll publish it in 1976 for the 200th anniversary and [so] we could get money from Congress as part of the 200th anniversary's celebration. ... But then, of course as it turned out, that was impossible. I guess it was 1965 that ... we started really serious planning. So we figured eleven years is enough, but it wasn't." (Interview Dr. Carl Thomas).

Da mit der tatsächlichen Umsetzung erst 1970 begonnen wurde und die Autoren einen Abgabetermin im Frühjahr 1972 hatten, war die Planungszeit von verbliebenen vier Jahren zur Herausgabe einer 20-bändigen Enzyklopädie zu knapp bemessen:

"Initially the Congress appropriated the money for this project in 1970. They were told it would be completed for the bicentennial year, which was 1976. As a publisher and editor I would have told them 'That's not possible, to create a 20-Volume encyclopedia'. Now, it's possible if all the manuscripts and things were done at that point. That would have been possible. Because all you would be doing then, would be producing them, type-setting, and so forth. But ... this was a totally unplanned, unwritten encyclopedia at that point. So six years was not realistic." (Interview Deborah Ruben).

Auf die Gründe für die Verzögerung wird weiter unten noch eingegangen; hier ist zunächst einmal festzuhalten, daß die vorgesehene Planungszeit nicht ausreichte und der Termin Juni 1976 nicht eingehalten werden konnte. Ein Projekt dieser Größenordnung hatte seine eigenen Dimensionen. Dubinkas (1992) ging von unterschiedlichen Zeitkonzepten aus, als er Konflikte zwischen Biologen und Management in neugegründeten Firmen der Biotechnologie untersuchte. Während die betriebswirtschaftlich ausgebildeten und damit auf kurzfristige Zeiträume fixierten Manager Zeit genau verplanten und einteilten, war sie für langfristig orientierte Biologen nicht kontrollierbar; Planungszeit (*planning time*) mit genauen Zeitplänen stand gegen nicht festgelegte Reifezeit (*open-ended developmental time* oder *maturation*). Biologie, als Beispiel für Wissenschaft, ist 'Entdeckung' von natürlichen Vorgängen und kann daher nicht in ein enges Zeitkorsett gezwängt werden, sie öffnet und entwickelt sich, reift über einen nicht vorhersehbaren Zeitraum. Nach einem solchen Verständnis gibt es auch kein 'fertiges Stadium', da sich immer wieder neue Erkenntnisse ergeben, die die Biologie und die Wissenschaft allgemein voranbringen.

*Planungszeit* bedeutet hingegen, daß ein Prozeß mit Erreichen eines Zeitpunktes abgeschlossen ist und ein Ergebnis präsentiert werden kann. Schein (1995: 103/104) benutzt zur Verdeutlichung die Entwicklung eines Babys: Wenn Manager darauf bestehen, ein Baby nach sechs Monaten in den Händen zu halten, können Biologen (in diesem Fall allerdings schon sehr genau, da der Vorgang bekannt ist) nur antworten, daß es neun (bzw. zehn) Monate dauern wird, bis ein ausgetragenes Kind auf die Welt kommt und durch noch so viel Planung und Rationalisierung der Vorgang nicht beschleunigt werden kann<sup>41</sup>.

Aufgrund der Finanzierung des Handbooks durch das Programm zur 200-Jahr - Feier der USA war ein Veröffentlichungsdatum zunächst vorgegeben. Das Projekt entwickelte aber seine eigene 'Reifezeit' und ließ sich nicht innerhalb des geplanten Zeitrahmens fertigstellen. Das Vorgehen nach einer solchen 'Reifezeit' schien

---

<sup>41</sup> Auf genau diese Diskrepanz werden von Vertretern des ADAC die seit Mitte der Neunziger gestiegenen Rückrufaktionen von Automobilen durch ihre Hersteller zurückgeführt (Notiz in der Rheinpfalz v. 11.11.97).

allerdings bereits einer der ursprünglichen Gründe gewesen zu sein, das Handbook nicht über einen privatwirtschaftlichen Verlag herauszubringen, sondern über das staatliche *Public Printing Bureau* (PPB):

"Furthermore the PPB was not gonna lean on us for schedule, for... they're not gonna say 'We've got to have the manuscript next month, and if not then there is all kinds of serious problems', the way some other publishers always do. So we haven't got that, the PPB doesn't care." (Interview Dr. Carl Thomas).

Alles zusammengenommen wird deutlich, daß die Herausgabe der Handbook-Serie auf Zeiträume angelegt war, die Jahre umfaßten. Angefangen von den geplanten sechs Jahren ursprünglicher Zeit bis hin zu dem 1997 mehr als 25 Jahre umfassenden tatsächlichen Zeitraum zur Herausgabe der Hälfte der Bände. Auch bei einer optimistisch kalkulierten Herausgabe eines neuen Bandes alle zwei Jahre mit dem bisherigen Tempo verblieben immer noch rund 15 Jahre<sup>42</sup> bis die restlichen Bände veröffentlicht sein könnten. Grund genug für einige Mitglieder der *Handbook*-Redaktion, sich über ihre berufliche Zukunft bis zur Pensionierung keine Gedanken zu machen. Anna Smith trat im Dezember 1994 in den Ruhestand und auch Helen Berlusconi wußte genau, bis wann ihre Zeit in Diensten des *Handbooks* reichte:

"All I know is I retire in 2002. What you all do after that I am not responsible for. I am only responsible for 2002." (Interview Helen Berlusconi).

Aus einem ursprünglich auf sechs Jahre angelegten 'Job' wurde eine lebenslange Aufgabe. Auch Deborah Ruben sah dies so und führte einige ihrer Schwierigkeiten darauf zurück, daß ein Teil der Büromitglieder nie die 'richtige Welt da draußen' kennengelernt hätte, sondern immer nur 'im Schoß der öffentlichen Verwaltung' geblieben wären:

"People ... said, 'Oh get a good Government job', ... but over the years and the passage of time ... it's like dealing with an old dinosaur ... And what happens is that, ... they get an annual cost of living increase. If ... [they]'ve been in a position ... coming in here not too long out of school, this is their whole base of experience in the alley. Say, take ... [A] for example, coming out of school, she's been ever here, ... her closure has only been to one design, one kind of book. ... And this is only true for most people in ... the Government. When I was interviewing cartographers, I was not interested in talking to too many Government cartographers, because I knew that their experience would not encompass the reality of the printing world today. ... And if you stay in that box for years and years and years and your experience doesn't increase, so you haven't been exposed to this kind of [things] that the people in the real world have been, you can't leave here and compete with them. Because your salary has gone up year after year after year after year. Although your experience and your expertise has not increased, your salary has. So you become trapped here, because you can't go out there, and make the same money, because you don't have the experience

---

<sup>42</sup> Sechs umfangreichere Bände, die wohl jeweils zwei Jahre brauchen, plus vier Bände, die schneller vorangehen sollten: Einführung, Index und zwei biographische.

and exposure that the people out there making the money have, so you become locked in." (Interview Deborah Ruben).

Im Kontrast zu diesen sehr langfristig angelegten Zeiträumen standen die kurzen Phasen, die den Autoren eingeräumt wurden, wenn es z.B. um die Überarbeitung einzelner Beiträge ging. In einer Rezension zum Band 6 kritisierte der Gutachter eines Handbook-Artikels diesen Punkt:

"And there is very little mention of recent work on the [Dana]. ... [Asked by the General Editor to comment on a written chapter] I did so quite extensively, but [the author of the chapter] did not have time, because of revision deadlines, to incorporate work he felt should be ([the author], personal communication). From one standpoint, [the author] should not be faulted for this; from another, an editorial process that rushes terribly at the end of a decade is to be greatly regretted, because [Volume 6] is meant to stand for a long time as an authoritative, encyclopedic treatment. Sadly, the treatment of the [Dana] is not unique in this respect in [Volume 6]" (Rezension im *American Anthropologist* 1984).

Von den Autoren aus gesehen erschien es paradox, in einem über Jahrzehnte sich hinziehenden Veröffentlichungsprozeß kurzfristig und ohne Absprache festgesetzte Rückgabetermine präsentiert zu bekommen, zumal die Beiträge danach oftmals wieder einige Jahre lagen, bevor sie tatsächlich erschienen. Während die Volume Editors für einen längeren Zeitbedarf der Autoren mehr Verständnis aufbrachten, bzw. gezwungen waren, sich mangels qualitativ gleichwertiger Alternativen auf diese eine Person zu verlassen, wurden aus dem *Handbook* heraus kurzfristigere Termine für die Bearbeitung gesetzt, um einzelne Manuskripte als druckreif wegschließen zu können und nicht zu viele gleichzeitig in der Bearbeitung zu haben:

"The final thing that we do is, we send it to the author for 'three week home trial'. When everything [of the editorial process in the *Handbook* office] is finished ... we xerox it and send the whole package, exactly how it will be in the book, to the author and the volume editor on the same day. ... [We write] '... if you have any additions', because they may have written the chapters several years ago, '... any revisions of up to date, if you might even have a new reference or two, we would accept it. Of course, major rewriting: don't even think about it! But if you have anything like that you want to contribute, please tell us within the next three weeks, or don't ever speak to us again. You have three weeks.'... It's like in a marriage ceremony where you have this part 'Speak now or forever hold our peace', ... in the oldfashionedly processed ceremony the minister says 'Is there anyone here who knows any reason why these two should not be joined, speak now or forever hold our peace', so this is it! 'Write to us now, we're pleased to hear from you, but after that, don't bother us.' So we wait for the three weeks, let them write to us. And they always write back, or if they don't, we call them, because we really want a firmative approval of it, because ... we have significantly altered the manuscript. ... So they tell us what they want us to do, and we make these alterations if they are consonant with the volume editor and what he wants. And then we lock it up in a file and do not touch it until it's ready to send it to the typesetter. From that point on it's just the pure manufacturing project and has nothing to do with a scholarly changing. ... Well of course we have to start

with one and then the first one has to sit and wait, because when the last one is in we send it right out the door." (Interview Helen Berlusconi).

Der hier im lockeren Ton für den noch unbedarften Feldfoscher in seinem ersten Interview im *Handbook*-Büro beschriebene Prozeß zeigt nichtsdestotrotz die entscheidenden Punkte: Wenn die Bearbeitung durch die *Handbook*-Redaktion abgeschlossen war, ging das fertige Manuskript an den Autor oder die Autorin zurück, der oder die drei Wochen Zeit hatten, Mißverständnisse, Verdrehungen der eigenen Auffassungen oder kleinere Probleme zu korrigieren. Grundsätzliche Änderungen jedoch wurden von vornherein ausgeschlossen. Danach verschwand der Beitrag bis zur Veröffentlichung in der Schublade, falls sich nicht innerhalb des Editionsprozesses anderer Manuskripte Unstimmigkeiten zu einem der bereits weggeschlossenen ergaben und Klärungsbedarf bestand. Ähnlich locker und für den Fragenden dramaturgisch aufbereitet waren Bemerkungen zur Vergabe eines Artikels an einen neuen Autor:

"For instance if an author has been two or three years promising a manuscript, promising, promising, and the volume editor says: 'Well I really don't want to let him go, I'll give him another year', Linda is the one to say 'Wait a minute, they promised before, they never come through, we need to assign someone now'". (Interview Helen Berlusconi).

"... we're not accepting your work! And then ... [a new found] person maybe has two weeks to write a chapter that this other person has had three or four years to write. But you see by this time the book is in production and the work needs to be going." (Interview Helen Berlusconi).

In zwei Wochen konnte keiner der Autoren einen Beitrag für das Handbook fertigstellen. Die Aussagen illustrieren vielmehr das zeitliche Verhältnis: einerseits Jahre, die vergingen und in denen, bezogen auf einzelne Beiträge, nichts passierte, und dann plötzlich kurzfristige Aktion, wenn ein Band in Arbeit und ein Beitrag an der Reihe war.

Bevor Deborah Ruben die Leitung im *Handbook* übernahm, hatte Helen Berlusconi für das Büro Termine gesetzt:

CCa

"How much time is there for the *Handbook* staff to work on each and every article? Is there a deadline, too, for the *Handbook*-staff?"

Linda

"The ... only answer I can give to you about that, and somebody else may have a different way of looking at it, because as I said, each person on staff handles their endeavour ... At one time Helen would do a schedule as to when certain things were supposed to happen. ... So if ... according to the schedule all of Set B was supposed to be finished [at a certain point in time], then everybody sort of geared themselves to having their part finished by that particular date according to Helen's schedule." (Interview Linda Miller).



Mit der Übernahme der Büroleitung hatte Deborah Ruben auch diese Aufgabe übernommen. Sie sandte allerdings unterschiedliche Signale aus: bei einem Teil der Mitarbeiter schien sie für eine schnelle Herausgabe der Bände unbesehen der Qualität zu stehen:

"Der General-Editor hat ein Interesse daran, daß es das Beste [wird], was man über diese ... Sache schreiben kann, und der Manager hat nur ein Bedürfnis, das ... so schnell wie möglich zu machen, because das ist was man von ... ihr verlangt." (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

Auch bei der einzigen während meines halbjährigen Aufenthaltes stattfindenden Gesamt-Sitzung der *Handbook*-Redaktion schien sie aufs Tempo zu drücken, da sie Dr. Hanson, den Herausgeber des Sprachenbandes fragte, warum er denn mit seinem Band noch nicht weiter sei; er wußte doch, daß Ende September dafür bereitgestellte Gelder ausliefen und bis dahin der Sprachenband fertig zu sein habe. Auszug aus den Notizen des Autors:

"Desweiteren wies Deborah daraufhin, daß es mit dem Volume 13 wohl noch dauern würde und daher der 'Language'-Band vorgezogen werden sollte, woraufhin Gregory Hanson sauer zu sein schien, da es unmöglich wäre, bis zum September, wenn irgendwelche Gelder verfallen, einen Band fertigzustellen. Deborah meinte nur, daß er doch seine Deadline im letzten Jahr im Juni gehabt habe und warum denn noch nicht mehr geschehen sei?" (Notizen, 23.3.1993).

Konträr zu dieser an den Tag gelegten Eile stand das Verhalten gegenüber dem Herausgeber des Bandes 13, dem sie ausreichend Zeit einräumen wollte, da sein Band wohl der populärste von allen werden würde:

"... part of the reason, I have allowed the Volume-Editor to 'slowly grind us the way in' [...] ... is because, I perceive the ... Volume [13] is going to be the most popular volume in the whole series." (Interview Deborah Ruben).

Da aber im ersten Halbjahr 1993 kaum neue Beiträge eingingen, konnten von Deborah Ruben auch nicht viele Termine zur Bearbeitung der Artikel durch das *Handbook*-Büro gesetzt werden. Tatsache war, daß sich die Herausgabe des Bandes 13 über einen wesentlich längeren Zeitraum hinzog als die der vorherigen und vom inzwischen (Stand 1998) vorgezogenen Sprachenband überrundet worden war.

Die lange Veröffentlichungszeit der Serie hatte noch weitere Auswirkungen. Dr. Agostini z.B. wurde unter anderem eingestellt, um die dadurch entstehenden Lücken in den Manuskripten aufzuarbeiten:

"I joined the *Handbook* in 1983, about 10 years ago. When I arrived, essentially they were looking for an anthropologist with a background in bibliographic and ethno-historical and archival research, because it became apparent at that time already, that a lot of the manuscripts that were being submitted, reflected the material that ... was known up to the late sixties and early seventies. We were now working in the 1980ies and a ... lot of the chapters had become outdated. In many instances ... the authors did not bother to review the chapters, or had not kept up to the literature, or had not kept up with the new historical developments,

population figures and so long and so forth. So I came in working primarily ... reviewing the manuscripts for ethno- historical accuracy, and filling in a lot of the gaps that were found in deficient chapters. Or chapters that needed additional supplementary bibliographic material, that had been published ever since." (Interview Dr. Claudio Agostini)

Hinzu kamen die generellen gesellschaftlichen Veränderungen. Seit dem Beginn des neuen *Handbook*-Projektes hatte es in der amerikanischen Gesellschaft einen enormen Wandel gegeben, der hier nicht ausführlich diskutiert werden kann und für den *Political Correctness* und die verstärkte Einbeziehung von Minderheiten in politische und gesellschaftliche Prozesse aller Art, die die ursprüngliche *White Male Anglo Dominance* ablösen sollte, als Schlagworte genügen müssen.

Kritisiert wurde daher z.B. in einer Rezension in der Zeitschrift *Ethnohistory* Anfang der Neunziger (hier stellvertretend erwähnt für andere, ähnlich lautende), daß die Eigensichten der Beschriebenen (*native point of view*) kaum und stattdessen fast nur die Perspektiven von US-amerikanischen und kanadischen weißen Wissenschaftlern berücksichtigt worden seien, wodurch die große Zeitspanne (*time-lag*) zum Ausdruck käme, die zwischen dem Start des *Handbook* und der Gegenwart (Anfang der Neunziger) läge.

Ähnlich äußerte sich Catherine Osake im Gespräch mit mir:

"Well I think the United States is moving to a point where, where what is important is what people have to say about themselves. Not what [White scientists] have to say about these people." (Interview Catherine Osake).

Auch Weidner hob in einem Schreiben an den Autor hervor, daß es von Anfang an vor allem ein wissenschaftliches Unterfangen ("the academic club leaning of this project") war, bei dem nur wenige Autoren keinen PhD-Abschluß und Mitglieder der beschriebenen Gruppen kaum die Chance gehabt hätten, an den Bänden mitzuwirken.

In der ansonsten positiv ausfallenden Besprechung eines Bandes im *International History Review* schilderte ein ursprünglich als Autor vorgesehener Kritiker dieses Problem aus der Sicht eines Beteiligten:

"I, myself, was one of the original contracted authors for this volume. I wrote the first version of the [chapter's topic] essay. It was accepted and then shelved for nearly 15 years, when [the Volume Editor] wrote, saying that the volume was about to go to press and did I wish to make any changes. Changes indeed! Re-reading the article I deemed it seriously misconceived, and prudently withdrew it, suggesting (as I remember) that [author W.] be contracted to do the piece over again since I was now so far from the subject I could not possibly do it justice. [Author W.] accepted the invitation and teamed up with [author C.] to write a very nice piece indeed – though in terms still fundamentally Eurocentric, as was my original essay." (The International History Review, 1990)

Und diese veränderten Umstände waren Anlaß genug für Änderungen in der Zusammenstellung einzelner Bände; Anlaß, ganze Bereiche der ursprünglich geplanten (und zum Teil geschriebenen) Kapitel fallenzulassen und durch andere zu ersetzen:

"In many cases they [the articles] are already written. And in some cases it is the whole section that was written so long ago that Dr. Thomas now feels that they should not be revised, but should be canned. He just feels that the archaeology, anthropology has just changed so much. And where it is really not appropriate [anymore] it is not even going to ... [be used, for example] the physical measuring kind of stuff." (Interview Helen Berslusconi).

Auf die Überarbeitung der vorgesehenen Inhalte und dem dadurch bedingten Austausch von Autoren komme ich unten noch einmal zurück, ebenso wie auf den folgenden Punkt: durch den langen Zeitraum der Veröffentlichung war die Zahl der noch zur Verfügung stehenden ursprünglichen Autoren zurückgegangen, da einige von ihnen zwischenzeitlich verstorben waren:

"... most of these articles must have been published in the form in which they were submitted in the mid-1970s. Although nine contributors died before their articles were published ... this does not account for the failure to update, where updating could help." (Rezension eines Bandes im *American Anthropologist* 1990).

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß einerseits eine sehr langfristige Zeitorientierung vorhanden war, was die Veröffentlichung der Serie und die persönliche Lebens-Arbeitszeit betraf, andererseits den Autoren nur wenig Zeit eingeräumt wurde, ihre Beiträge zu be- und überarbeiten.

### **3.9. Die Beziehungen der am Handbook Beteiligten zueinander**

#### **3.9.1. Aufgaben(ver)teilung im Handbook und Verhältnis der Mitarbeiter zueinander**

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Redaktionsbüros identifizierten sich alle mit dem Produkt "Handbook of ...". Sie waren stolz auf das Ergebnis, die veröffentlichten Bände und darauf, an einem Werk mitarbeiten zu können, das für viele Jahrzehnte als Standard-Enzyklopädie gelten sollte, so zumindest die ursprüngliche Vorstellung:

"[I]t is very satisfying to work here, because when you actually have finished [a volume], you know you have done something that is not only good for today or this week or this year, but something for ages, years into the future. ... The ones we finished, the staff was so proud of and ... and I am sorry there's not more; I really hoped we had one." (Interview Helen Berlusconi).

Ähnlich äußerten sich die anderen Mitarbeiter. Stolz auf ein Produkt, das sie zu großen Teilen mit erarbeitet hatten und das ohne ihr Zutun nicht entstanden wäre. Helen Berlusconi war überzeugt, daß die Redaktion ca. 50% zu den veröffentlichten Artikeln im Handbook beigetragen hätte.

Dies ginge nicht ohne Arbeit im Team, wie von allen betont wurde. Gravierend auseinander gingen allerdings die Auffassungen von dem, was *Teamwork* für einzelne bedeutete. Ruben verstand darunter etwas ganz anderes als z.B. Berlusconi und Smith. Diese sahen *Teamwork* als ein reibungsloses Zusammenwirken von Rädchen nach einem einmal entworfenen Plan, wie es Berlusconi z.B. in ihrem Vergleich mit der Washingtoner Metro verdeutlichte, die auch weiterlief, wenn der Direktor stürbe. Die Maschine funktionierte, ohne daß der Ingenieur die ganze Zeit daneben stünde und alle Teile im Auge hätte. Da jeder um seinen festen Platz und die damit verknüpften Aufgaben wüßte, sei das Gebiet und die Position eines jeden genau abgegrenzt:

"I would be the first person to work on a manuscript, because they [the colleagues] wanted to see what order the pages were. ... Anna would go through it and make sure all the references were correct. Sarah would read it and decide where maybe she could look for some pictures. The other staff members did the same: the artifacts researcher looked at it to see what artifacts should be researched..., the cartographer would read it and start making the map. Everything was read by everyone in the staff so in the ultimate we would act as a unit, not as a single person, we became a co-author with the volume-editor, because we contributed so much to it." (Interview Helen Berlusconi).

Für Berlusconi und Smith, ebenso wie für Dr. Agostini, bedeutete *Teamwork* die genaue und reibungslose Umsetzung der von Dr. Thomas gesetzten Regeln, nichts anderes. Sie boten Halt und gaben genaue Anweisung, was zu machen war. Daher könnte man auch Unstimmigkeiten in der Arbeit der anderen entdecken und diese darauf hinweisen. Sie wären keine eingefahrene bürokratische Truppe, in der jeder nur seinen eigenen Bereich im Blick hätte, sondern ein Team, daß aufeinander acht gäbe:

"And we work together very well as a team, as I said many people have been here for many years, for ten and twenty years, so we are used to each other and we get to sort of a streamline kind of thing; there is no misunderstanding."

"I mean, we are all ..., I am ..., many of us are very open to suggestions from each other, too, because we know each others' work so well. If I see something that looks like a mistake that maybe Anna overlooked, I just don't go over it not saying anything. I go and say 'Anna, look this...', and she does the same to me, points out things that I overlooked. ... Most people have a supervisor on the job and the supervisor checks their work, and we don't have that. What we have is looking over each other all the time and looking out for each other. ... It's not like 'That's not my business.'" (Interview Helen Berlusconi).

Ähnlich äußerte sich Dr. Agostini, der die Arbeit des Redaktionsbüros mit einem ausgeworfenen Netz verglich, mit dem so viele Probleme wie möglich aufgefangen werden sollten. Diese würden dann jeweils von einem Mitglied des *Teams* bearbeitet und anschließend in einer Art Puzzlespiel zusammengefügt.

Die Arbeit an den Manuskripten und die Produktion des Handbooks rief eine, wenn auch rein arbeitsbezogene, Gruppenidentifikation der Redaktionsmitglieder hervor. Einbezogen in die *Wir-Gruppe* der *Handbook members* (s. dazu unter anderem Novak 1993: 139) waren die administrativ eingesetzten Mitarbeiterinnen sowie, aus Sicht einiger Redaktionsangestellter, Dr. Hanson. Dieser hingegen sah sich nicht als Mitglied der Redaktion, sondern als Kustos des Museums, der nur einige Aufgaben in dem Projekt übernommen hatte.

Die Redaktionsmitglieder waren an selbständiges Arbeiten im Rahmen der von ihnen ausübenden Tätigkeit gewöhnt. Jeder und jede wußte genau, was von ihm und ihr verlangt wurde. Ihnen wurde daher auch viel Freiheit in ihrer Arbeit zugestanden und von einer übergeordneten Instanz wurden sie so gut wie nicht kontrolliert<sup>43</sup>. Ein Umstand, den alle als einen großen Vorteil ihres Arbeitsplatzes in der *Handbook*-Redaktion ansahen:

"Yeah, that's very nice and everybody here is pretty self-motivated. So that's nice, you don't have to have somebody looking over your shoulder every five minutes, 'cause I don't work like that." (Interview Martha Crawford).

Bevor Ruben als Managerin zum *Handbook* kam, hatte es regelmäßig alle zwei Wochen, gelegentlich jede Woche, Sitzungen aller Redaktionsmitglieder gegeben. Auf diesen Sitzungen wurden Informationen ausgetauscht und über den Stand der jeweiligen Arbeit diskutiert:

"Right, and see, at one point we were having staff meetings every two weeks. I am sorry, every week. Every week. So therefore at the staff-meeting everybody could tell where everybody else was. And if you were lagging behind that meant you had to work up. So this is how we kept in touch with each other as far the schedule was concerned." (Interview Linda Miller)

"Every single two weeks we would all get together and not for any specific purpose. ... Just to get the other to share the information because as you can see we all work so independently. It's a coming and going, working in the library, ..., so you can't always catch up with people. ...

We would literally say 'Ok, what's going on?' We were just like people sort of share what they had, I don't know, if it's more like a group therapy, ... but it was very, very productive, because we did work as a team and everybody shared what they had accomplished. Very often you would find out something you never would have found .... For instance 'Well, I just got a letter from this so and so author, and boy, is he obnoxious, will you hear what he's been doing to me, I really wish you would know it.' Another person said: 'I am glad you told me that,

---

<sup>43</sup> Ein ähnlich selbstverantwortliches berufliches Handeln ist aus dem Handwerk bekannt, wie Thomas L. Steiger und William H. Form in einem mir nicht zugänglichen Aufsatz (*The Labor process in construction: Control without bureaucratic and technological means?* in *Work and Occupation* 18: 251-70; 1991) beschrieben haben (nach Trice 1993: 49). Sie stellten fest, daß Handwerker eine zu enge Überwachung ihrer Arbeit als Infragestellung ihrer beruflichen Qualifikation betrachten und bei verstärkter Kontrolle eher ineffizienter arbeiten würden. Sie bezeichnen diese Form als *Responsible Autonomy*.

because he wouldn't answer my letter either'. And then we would sort of say 'Ok, now, what is the problem? How we're gonna solve this problem?'. And many times we would come up with new ideas about how to solve a problem with an author that wouldn't write. ... Or we would brainstorm: 'Who can we get to write the article since the author is not producing?' or 'How can we handle this problem?' Any problem you had you would just throw on the table and with ten or eleven people that are pretty bright, we always came up with an answer." (Interview Helen Berlusconi)

Den Zeitplan hatte, bevor Ruben kam, Berlusconi aufgesetzt, da sie in jener Periode Teile der internen Organisation übernommen hatte, was allerdings nicht von allen Mitgliedern akzeptiert worden war. So reibungslos, wie sich hier die Zusammenarbeit aus der Sicht einiger Mitarbeiter(innen) darstellte, war sie in der Realität nicht. Die Gruppentreffen hatte es seit Rubens Übernahme nicht mehr gegeben, da in ihren Augen die auf den früheren Sitzungen ausgetauschten Informationen hauptsächlich als Mittel eingesetzt wurden, um sie gegen andere auszuspielen. Jahrelang sei es regelmäßig zu Streit auf den Sitzungen gekommen, da man sich, so Rubens Interpretation, innerhalb des alle gleich behandelnden Systems des Öffentlichen Dienstes von anderen abheben wollte und es daher Profilierungskämpfe innerhalb und nach außen gab. Jede Information, die in dieser Hinsicht verwertbar gewesen wäre, so Ruben, sei in diesen 'Stellungskriegen' verwertet worden (*bitching*) und habe nicht zu einer Verbesserung der Leistung geführt. Rubens Verständnis von *Teamwork* war eines von einer gemeinsamen Entwicklung eines Ganzen und einem 'an einem Strang ziehen' und nicht das eines von Konkurrenz und Dominanzstreben Einzelner geprägte gegeneinander.

Waren früher noch reichlich Informationen über Autoren, Umbesetzungen u.ä. ausgetauscht worden, hielt die neue Managerin diese nun zurück, so daß die Mitarbeiter sich kein richtiges Bild davon machen konnten, wie die jeweilige Lage war. Daher wurde die Notwendigkeit einer Führungskraft von einigen Mitarbeiterinnen in Frage gestellt, zumal jede(r) sowieso genau wüßte, was zu tun wäre.

Auch andere sahen die Zusammenarbeit nicht ganz so rosig. Während Dr. Agostini in seiner Beschreibung neutral blieb ohne zu werten, sprach Sarah Weidner von "factionalism within the *Handbook*", genauer "about text-people against picture-people", und davon "who is in power and how they use these powers", wobei sie dies speziell auf die Auswahl ihrer Fotos und deren Veröffentlichung bezog. Crawford, die Illustratorin sah die Unstimmigkeiten nicht ganz so extrem, sondern als etwas Normales an, allerdings sei sie auch noch nicht solange dabei:

"I mean, you have some disagreements, but... hopefully what comes out of these disagreements is ... the best work. I mean you have to have some disagreement to get it. But, yeah, sometimes people get on your nerves. It's gonna happen, I mean you work with the same ten or twelve people for six or seven years and some of the people have been here for twenty years, some fifteen years, so it happens, but it passes, it's not anything, no big deal." (Interview Martha Crawford).

Anders sah es eine Außenstehende, Catherine Osake, die als Assistentin von Weidner zwar halbtags im *Handbook*-Büro arbeitete, aber nichts mit dem Projekt an sich zu tun hatte:

"Oh, it's one of the coldest offices I've ever worked in. I haven't worked in a whole lot, but this one ... . It's great when Claudio is there. He ... is always approachable, and he is that way to everybody. But not everybody in that office is that way. In fact ... there are very few people in that office that are that way; he is probably the only one.

... I can't figure out how they are working ... Are they really working together on a project? It doesn't seem like it. Seems they are all working on their own little projects. And I don't see how they come together" (Interview Catherine Osake).

Offenen Streit habe ich während meiner Aufenthaltszeit nicht registriert, aber der Kontakt untereinander schien überwiegend geschäftlicher Art zu sein. Es gab kaum private Kontakte der Mitarbeiter untereinander, wie Anna Smith berichtete:

"Wir sind eine Gruppe von Menschen, die zusammen arbeiten können, aber nichts, nichts, nichts anderes zusammen machen. Unsere Parties, die paar, die wir ... gehabt haben, Weihnachtsfeiern und solche Sachen ... it doesn't work. Und da ist auch keinerlei Beziehung außerhalb der Arbeit. Innerhalb ja, aber niemand kommt mit dem anderen zusammen am Sonnabend oder Sonntag oder zu irgendwelchen anderen Veranstaltungen" (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

Mit etwas Freude (und auch Stolz) kann ich daher berichten, daß mein Ausscheiden für das komplette Büro Anlaß war, sich zu einer kleinen Abschiedsfeier zusammenzufinden (ob aus Erleichterung darüber, daß ich nun endlich gehe, kann ich allerdings nicht sagen). Jeder brachte eine Kleinigkeit zu essen mit und Getränke wurden besorgt. Eine richtig lockere Stimmung kam allerdings nicht auf, da es für die Mitglieder ungewohnt schien, komplett versammelt zu sein und sich über nicht-dienstliche Angelegenheiten zu unterhalten.

Daß es wenige private Kontakte gab, zeigte sich auch zur Mittagszeit. Lediglich Sarah Weidner ging in die Museums-Kantine und wurde dabei von Leuten begleitet, die für sie arbeiteten, unter anderem von mir. Von den anderen Kollegen kam niemand mit. Lediglich Dr. Hanson aß dort ebenfalls regelmäßig in der Mittagspause und traf sich dazu mit Dr. Thomas. Sie beachteten uns aber nicht weiter und setzten sich auch nicht zu uns an den Tisch, was wir uns umgekehrt auch nicht getraut hätten.

Für die Mitarbeiter war das Verhältnis zu den Kollegen also tatsächlich rein arbeitsorientiert und ein weiterer Kontakt wurde nicht angestrebt. Zwischen einigen Personen gab es allerdings sehr wohl Unterhaltungen und den Austausch von Neuigkeiten, von anderen bissig als 'Klatsch und Tratsch' bezeichnet, an dem sie sich nicht beteiligen wollten oder durch den sie sich gar gestört fühlten:

"I try to be friendly, ... I don't like standing [there], talking and all that, ... I am not into awful gossip; they always run around 'bitching'" (Anonym belassen).

Neben der mangelnden 'Auftragslage', also fehlender neu hereinkommender Manuskripte, war sicherlich die Ansiedelung ihres Arbeitsplatzes im Öffentlichen Dienst ein Grund für Frustrationen bei einigen Redaktionsmitgliedern:

"There are many dead-end jobs in the public sector. Kanter and Stein have identified seven ways that people get stuck (1981, pp. 46-47)<sup>44</sup>:

- They may be on a very short ladder (as secretary or scientist, for example);
- they arrived through an unorthodox career path (parachuted from another unit or advanced in one speciality; there is no way to cross to another ladder);
- they have been squeezed by the organizational pyramid shape (which affects older employees not chosen for upper positions);
- they are caught in promotion freezes because of the economy;
- they are getting discouraging messages from managers;
- they see no role models; and
- they act stuck (dreaming, gossiping, or griping)" (Rosen 1993: 171).

Diese Faktoren trafen mit Ausnahme des wirtschaftlichen Punktes (bis dato) und des letzten Punktes, der hauptsächlich für drei Personen galt, auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des *Handbooks* zu. Vor allem für jene war es unangenehm, die, um etwas arbeiten zu können, auf den Eingang neuer Artikel angewiesen waren, während andere, z.B. Weidner, Dr. Agostini oder Crawford, wie bereits oben beschrieben (s. S. 138), sich Aufgaben suchen konnten.

Zurück zum unterschiedlichen Verständnis von *Teamwork*. Schein beschreibt unterschiedliche Möglichkeiten der Arbeitsweise:

"Unter Umständen vertritt ein Gründer die Auffassung, ein Unternehmen lässt sich nur erfolgreich leiten, wenn man jeden einzelnen mit einer bestimmten Aufgabe betraut, ihn für seine Leistungen zur Verantwortung zieht und die Gruppenarbeit möglichst einschränkt, weil derlei nur zu Lösungen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner oder schlimmstenfalls sogar zu einer Verwirrung hinsichtlich der Verantwortung führt. Eine andere Führungspersönlichkeit könnte demgegenüber die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Mitarbeitern als bestes Mittel für Problemlösungen und ihre Umsetzung halten, weil sich nur so der für die Bewältigung der Aufgabe erforderliche Grad von *Teamwork* realisieren lässt" (Schein 1995: 120).

Im *Handbook* handelte es sich um eine stärker zu ersten Beschreibung tendierende Arbeitsform, die, unabhängig davon, ob der Gründer im Büro anwesend war

---

<sup>44</sup> Kanter, R.M. & Stein, B.A.; Ungluing the Stuck: Motivating Performance and Productivity through Expanding Opportunity. in: *Management Review*, July 1981



oder nicht, sich an dessen Vorgaben orientierte. Jeder und jede hatte einen abgegrenzten Bereich, für den er oder sie im Rahmen der Aufgabenbewältigung zuständig war. Die Kollegen halfen sich z.T. zwar gegenseitig, wenn es um die Einhaltung und Umsetzung der vorgegebenen Regeln ging; die Gruppe war aber nicht als Ganzes für ein gemeinsames Tun verantwortlich, sondern jeder einzelne für seinen Bereich, was z.B. auch von Berlusconi angedeutet wurde mit den Worten "we all work so independently". Die Gesamtverantwortung lag in den Augen der Redaktionsmitglieder, auch von Sarah Weidner, bei Dr. Thomas, nach dessen Vorstellungen überwiegend gearbeitet wurde.

In den vermißten wöchentlichen Treffen ging es weniger um die Findung neuer Problemlösungswege als um den Austausch von Informationen, die der Einzelperson die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben erleichtern sollte. Die neue Managerin hatte ein Idealbild von Gruppenarbeit, welches sich stärker an der zweiten von Schein beschriebenen Möglichkeit orientierte und daher im festetablierten System keinen Fuß fassen konnte.

### **3.9.2. Verhältnis der Redaktion zu Autoren und *Volume Editors***

Das Verhältnis der Redaktionsmitglieder zu den Autoren war unterschiedlich. Einige im *Handbook*-Büro sprachen von ihnen als einer homogenen Masse, deren angelieferte Beiträge sie auf immer dieselben Probleme hin zu überarbeiten hatten, weil diese sich weder an die im *Guide for Contributors* beschriebenen Regeln noch an die erbetenen Abgabetermine für ihre Arbeiten gehalten hätten.

"I always have to write to the authors, almost always. Not because their work is so bad, but because they just don't follow certain rules. ... [or] they get off the subject, ... [and] say things that are not ... in their assignment." (Interview Helen Berlusconi).

Das Verhältnis der *Volume Editors* und des *General Editors* zu den Autoren war ein anderes. Sie hatten die Autoren ausgewählt, kannten sie größtenteils persönlich und waren mit einigen von ihnen befreundet, so daß es den Herausgebern gelegentlich schwerfiel, die Einhaltung der Zeitvorgaben einzufordern oder ihnen etwas Unangenehmes mitzuteilen. In diesen Fällen sprang Linda Miller aus dem *Handbook*-Büro ein, um solche schwierigen Situationen zu überwinden und z.B. einzelne Autoren an ihren Abgabetermin zu erinnern (siehe auch S. 108), aber auch um ihnen Hilfestellung anzubieten, z.B. in Form von zusätzlichen Informationen über angrenzende Themenbereiche. Da Miller die entsprechenden Gegenreaktionen ebenso erfuhr, fühlte sie sich manchmal wie ein Schwamm, der alles aufzusaugen hatte:

"Yes, and it's delicate because ... most of these people are involved in a lot of other things besides the *Handbook*, ... they have their own classes, they have their own fieldwork, so a lot of them consider this to be something that they sort

of squeeze in, and they don't like to be bugged. Some people are very good about it and they set out a block of time and really ... meet their deadline. But they get a bit irritated if they haven't met their deadline and you keep pumping them about it. There was one author on [volume ...] that had passed his deadline by a matter of months. And I got in touch with him and he gets very angry about it, writes this awful letter saying 'How dare you to ask me to hurry up, you people have been doing this for twenty years!' So ... I get to be a sponge a lot of times, when authors get angry, no matter whether they get angry at the Volume Editor, the General Editor, just the project in general ..., I get to sit there and absorb it all. ... I guess I tend to be not as threatening as Thomas or ... the Volume-Editor, so they can get away with saying it to me." (Interview Linda Miller).

Gelegentlich empfanden sich die Redaktionsmitglieder ungerecht behandelt, da sie für die schleppende Herausgabe verantwortlich gemacht wurden, obwohl sie in ihren Augen nichts dafür konnten und sich alle Mühe gaben, schnelle und qualitativ gute Arbeit zu leisten:

Dr. Agostini

"But you see, we are in a difficult position, because unfortunately sometimes we are perceived as the bad guys. Where as we are the good guys. We are here trying to fix something, not to disrupt anything."

CCa

"Who conceives of you as the bad guys?"

Dr. Agostini

"The authors, or even the public outside, or the anthropological community, that does not realize that we are a small staff of dedicated people working very hard in trying to get these things out. And you have been here now, you have seen us, the amount of work, the material, and how much work has been done. But people on the outside don't even know where the *Handbook* office is. ... They don't realize we have a lot of problems coming in, and we have to rectify them." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Alle Mitarbeiter, mit denen ich mich unterhielt, fanden es eine gute Idee, ihre Arbeit zu dokumentieren. In den veröffentlichten Bänden stünden zwar im Danksagungsteil die Namen der Beteiligten, aber wer würde das schon lesen. Sie im *Handbook*-Büro würden erheblich zur Qualität der abgelieferten Arbeiten beitragen, würden aber anonym im Hintergrund bleiben, während die Autoren für ihre Beiträge anerkannt würden.

Aufgrund der gemachten Erfahrungen mit einigen Autoren war das früher vielleicht noch bestehende Ansehen des akademischen Titels *PhD* gesunken; wegen der großen Anzahl an Autoren, mit denen die *Handbook*-Mitarbeiter zu tun hatten, nämlich rund 1000, verschwammen Individuen, die sie noch dazu nur selten persönlich kennenlernten, zu einem Block, bei dem der einzelne Autor 'nur einer von vielen' war. Die Autoren fertigten mit viel Arbeit individuelle Beiträge an, die im *Hand-*

*book-Office* dann alle nach dem gleichen Muster bearbeitet wurden, was allerdings in der Redaktion z.T. anders gesehen wurde. Es gab Stimmen, die anzweifelten, ob wirklich alle Autoren ihre Beiträge tatsächlich selber verfaßten oder ob nicht einige stattdessen ihre Arbeit einem Studenten übertrugen.

Unregelmäßigkeiten und Fehler der Autoren ließen deren Ansehen sinken. Es wäre kaum zu glauben,

" ... how commonly a PhD will write chapters in which they will step all over themselves. In page one they will say something that is contradictory to something in their own manuscript, not to mention how they contradict with what other authors will say. ... And that happens a lot, you be amazed how much that happens." (Interview Helen Berlusconi).

Angeblich<sup>45</sup> hätte ein Kartograph mit einem Bachelor-Abschluß aufgrund seiner Kartenarbeit herausgefunden, daß ein Landstrich im Handbook überhaupt noch nicht berücksichtigt worden sei, woraufhin sich tatsächlich zeigte, daß eine Gruppe fehlte:

"Totally from the maps, totally from a person who has only a BA in anthropology and he is doing it literally from the map. I mean, anyone with a highschool education could have figured that out. The general editor, the volume editors, the authors ..., it's just they all made their outline based on traditional tribes and ... no one maybe even in anthropology figured out that they did not account for vast areas of land." (Interview Helen Berlusconi)

Einige Autoren würden sogar ihre eigenen Arbeiten falsch zitieren oder die Veröffentlichungsdaten ihrer eigenen Werke inkorrekt angeben:

" ... we have had a lot of authors who miscited themselves, or wrongly cited themselves. Don't be surprised." (Interview Dr. Claudio Agostini)<sup>46</sup>.

"Also, wir haben neun ... volumes published by now. Ich habe noch nie eine gesehen, die 100%ig richtig war." (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

Bei mindestens zweien merkte man, daß sie Text übernommen hatten, ohne die Quelle anzugeben:

"Oh ja, oh ja. Das machen sie gern, nicht, ... besonders wenn die Leute irgend etwas sehr ... 'attractive' sich selber zuschreiben können, wenn sie die Anführerstrichchen vermeiden. Dann ist es eben ihre Aussage, nicht die von whoever es really gemacht hat. ... Oh ja, aber ich meine wir haben noch nie ein ... großes Theater darüber gemacht, wir verbessern's denn so, wie es wirklich ist und damit ist die Sache erledigt. ... Wir versuchen nur das richtig zu stellen, ohne den Autor anzugreifen." (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

---

<sup>45</sup> Ich habe verschiedene Versionen der Geschichte gehört, zitiere sie aber trotzdem, da sie das Verhältnis zu den beteiligten Akademikern ausdrückt

<sup>46</sup> Der Kommentar eines befreundeten Ethnologen, der sich eine frühe Version dieser Arbeit kritisch angesehen hat: "Das ist doch relativ normal!"

Helen Berlusconi hingegen beschrieb eine rigorosere Vorgehensweise für einen solchen Fall:

"It was found, that one [manuscript] was almost word for word from an already published book. And in another case a chapter was very heavily borrowed without quotations and without attributions. So what do we do? Immediately we write to the author and say 'You're fired', you know, we're not accepting your work!" (Interview Helen Berlusconi)

Auch die Wortwahl in Bezug auf die Autoren als 'anonyme Masse' (ich spreche nicht von einzelnen Autoren, denen als Individuum durchaus Respekt entgegengebracht wurde) ließ nicht sehr viel Achtung vor der Leistung erkennen. Autoren erschienen in den Augen einiger *Handbook*-Redakteure austauschbar und beliebig ersetzbar:

"And then they scared up some author, I don't know how they found one, and assigned the whole chapter to him." (Anonym belassen)

Da die Herausgabe der Serie nur langsam voranschritt gab es Autoren, die es ablehnten, sich noch einmal mit Artikeln zu beschäftigen, die sie bereits vor Jahr(zehnt)en geschrieben hatten:

"A lot of time is now elapsed ... since some of the chapters have been submitted, some of the authors don't even want to hear about the chapters anymore, ... they're done with it. Some don't want to review it, or some of the reviews now have become outdated." (Interview Dr. Claudio Agostini).

"In many instances a lot of the authors did not bother to review the chapters, or had not kept up to the literature, or had not kept up with the new historical developments, population figures and so long and so forth." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Dies lag zum Teil an der von allen als minimal angesehenen Bezahlung, die das *Johnson Institute* den Autoren zu bezahlen in der Lage war. Ein großes wissenschaftliches Magazin hatte bereits in den frühen Tagen des *Handbooks* 25 mal so viel für jedes Wort bezahlt wie dieses.

"'We pay you [the authors] two cents a word', which is nothing, even at the time, but it was enough to kind of ... give us a lever on them both to say, 'What you've sent is not satisfactory, so we're not gonna pay you until you fix it.' But also to say 'We paid you, it's ours, we can do whatever we please with it'." (Interview Dr. Carl Thomas).

Nicht alle zunächst angenommenen Artikel wurden veröffentlicht (s. S. 159), so daß einige Autoren sich um ihre Publikation gebracht sahen, die sie z.T. schon in ihren Lebensläufen aufgeführt hatten; sie konnten diese aber weder erzwingen noch den Artikel zurückverlangen, sobald dieser vergütet war. Das gleiche galt im übrigen für die Arbeit der Angestellten des *Johnson Institute*. Da sie für ihre Arbeit bezahlt wurden, gehörte das Produkt dem Institut, z.B. Crawfords Zeichnungen.

Dr. Agostini, Berlusconi, Crawford und Weidner waren der Ansicht, daß ihre Verbesserungen von den Autoren positiv aufgenommen würden, da sie viele positive Rückmeldungen und Dankeschreiben erhalten hätten:

"I mean the authors, very commonly are happy, ... [and] write letters saying 'Thank you, I agree with your work and approve the manuscript'; we have lot's of these letters." (Interview Helen Berlusconi).

"Most of the authors don't really know the ... photographs that are out there, and they are so thrilled to see some of these photographs that they have never seen before. They are just delighted with the research that's done here. I've had very positive responses, from most of the authors." (Interview Sarah Weidner).

Martha Crawford hatte gelegentlich direkt mit den Verfassern zu tun, obwohl sie lieber eine dritte Person als 'Puffer' zwischen sich und den Autoren sah. Solange das *Handbook* noch einen *Artifact Researcher* hatte, hatte der diese Funktion übernommen:

"Sometimes a distance between the illustrator and the author is good. ... because then the [artifact researcher] can say to somebody 'The illustrator has to do it this way.' ... I did a bunch of house-drawings and I did them in isometric perspective. It means that things don't go back into the distance. It looks a little funny, ... but it shows details very well, so you can see both walls and the roof all at the same time. And if you did what is called banishing point perspective, where things sort of fade into the horizon you wouldn't see that detail. So the author wanted it, after I did it, in banishing point perspective. It was easier for somebody [else] to tell him 'Well the illustrator says it has to be done this way because that's the way these kind of drawings are done.'" (Interview Martha Crawford).

Seit einiger Zeit war dieser Posten aber nicht mehr besetzt, so daß sie gelegentlich selber in Kontakt mit den Autoren trat. Besonders eine Begegnung war ihr in Erinnerung geblieben:

"Oh, yeah. I had a good fight with one once. That was really funny. ... I was working on another thing for his chapter as well, and he wrote back to me, and he says: 'And why did you redraw this drawing. You know it's wrong.' Well, I didn't, it was his drawing. And it was wrong. [Laughter] So I wrote back to him and said 'You're right, it is wrong, but it is not my drawing, it is your's. Would you like me to do it over?' And actually he came here in person and after I met him and we talked about it, everything was ok. I think he was just taking it back by somebody questioning his observations. We had to work back and forth and we made some changes, some the way he wanted, some the way I wanted, and it worked out just fine; he is really a very pleasant person, but, boy, was he mad [laughter]" (Interview Martha Crawford).

Wenn sich aus der 'anonymen Masse' Einzelpersonen herausschälten, wandelte sich das Bild von 'den Autoren'. Allerdings bestand nur selten Gelegenheit zu persönlichen Kontakten. Gelegentlich kam der oder die eine oder andere nach Washington:

"We correspond basically with every and each one of them at least once. And then there is a Handbook-Volume-Party, a publication party at the end of each volume ... upstairs in the director's office and usually ... the volume editor and some of the authors do come. Some of them I know ... because I met ... them at AAA meetings, or at other professional meetings. ... I don't know about ... other people, but in my case, because most of them are anthropologists, I know some of them." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Bei Weidner und Dr. Agostini war die Situation etwas anders, da sie aufgrund ihrer 'privaten' Interessen, durch Besuch beruflicher Konferenzen und durch die Übernahme von Ämtern in ethnologischen Organisationen mehr Kontakte zu anderen Wissenschaftlern des Gebietes hatten.

Da Dr. Agostini und Weidner sich nicht nur dienstlich, sondern auch 'privat' mit jener Bevölkerungsgruppe beschäftigten, die Thema des Handbooks war, kam es bei ihnen unweigerlich zu einem Ineinanderfließen:

"In the process of doing research on [B.], e.g., my own personal research, my professional interest, we discovered this vocabulary. Now, this vocabulary, ... which ... was unknown to specialists of the [Dana] language, is in an Italian archive. Forgotten, for 150 years. By doing the research, now, this information will be added into the linguistic volume and also into volume [13]. So ... I [privately] do ethnographic research on [e.g. Dana] subjects, that always end up, one way or the other, of being included in one ... of the volumes. ... The same thing with Sarah. You do research on photographic pictures [for her], and one way or the other the information goes back [into the Handbook]." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Stärker als die anderen Mitglieder des *Handbook-Offices* standen sie also der 'anderen Seite', den Autoren, näher; Dr. Agostini war, wie der vorherige *Artifact Researcher*, Autor je eines Artikels in den Bänden Vier und Sieben. Diese Aufgabe hatte er, nach Rücksprache mit Dr. Thomas, dem Volume Editor und Ruben von einem anderen Autor übernommen, der seinen Beitrag nicht hatte fertigstellen können. In anderen Fällen hatte er einzelne Passagen geschrieben, nicht ohne vorher die jeweiligen Autoren zu kontaktieren:

"For example in the 'History of ... Education' there was a whole section on bilingual education that had been totally overlooked, because the author had covered only to the early 1970ies, and so I added up the new development. ... I do not always end up writing the material. I often contact the author and say 'Look there is a gap in this section, so go ahead and fix it.' Now, I don't work alone, I work of course with Helen, and with the managing editor. ... You need someone that has ... a professional knowledge, an anthropologist, who looks critically at the chapters and sees, whether they stay together, they glue together, or whether there are major gaps; and to bring to the attention ... of Dr. Thomas, and of the managing editor, and of Helen. There are gaps, inconsistencies, and deficiencies, and we all work together to correct them. If they cannot be corrected by the author, then I go ahead and write the section." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Ob er die jeweils fehlenden Passagen übernahm, hing noch von anderen Faktoren ab:

"It depends on a number of things, whether the author is deceased or alive, for example, whether the author is still working with the group or is not working in the group, whether the article is submitted recently or was submitted in 1972, whether the volume editor or I work on it. ... Whether there is one author or two authors, a lot of things." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Zwei Faktoren hieraus greife ich nochmals auf. Einige Autoren hatten ihre Beiträge in den Siebzigern geschrieben, waren dafür bezahlt worden und zeigten kein Interesse mehr, sich die Mühe einer Überarbeitung zu machen. Andere hatten ihre Manuskripte abgeliefert, aber keine Bezahlung erhalten, weil der Beitrag nicht akzeptiert worden war. Einige Autoren waren daher überhaupt nicht gut auf das *Handbook*-Büro zu sprechen, wie Deborah Ruben berichtete, und sie sah es als eine ihrer Aufgaben an, daß Klima zwischen drinnen und den Personen draußen, den Autoren, von deren Arbeiten sie letztendlich abhängig waren, wieder zu verbessern, "realizing, how angry they are, they havn't been communicated with ... their letters havn't been answered".

Es lag aber nicht unbedingt immer an den Mitgliedern der *Handbook*-Redaktion. Auch der Begutachtungsprozeß und die Freigabe durch die Editoren kostete seine Zeit:

"See, this is also a thing that holds up sometimes. If the Volume Editor is dragging his feet about accepting them [the articles]. Of course we can't work on them untill he says ok. So even though they all may be physically here ... we don't think they are ready untill he says that they're ready. That's our 'Go ahead'." (Interview Linda Miller).

Durch die lange Veröffentlichungszeit waren längst nicht mehr alle ursprünglich vorgesehenen Autoren dabei und für einige Bände waren im Laufe der Zeit neue Volume Editors berufen worden:

"The [...] Volume had a different Volume-Editor. His name was [NN]. I can't remember the date at which [he] resigned, but when [NN] resigned, [TT] was appointed the Volume-Editor. So the outline that [TT] was looking at belonged to [NN]. And about half of the outline [TT] wasn't satisfied with, so this is why he reworked it. ... In some cases [authors were paid before their articles were dropped,] yes, and in some cases no. If the manuscript had been submitted and [NN] and Thomas had looked at it and accepted it, then the author had been paid. But if the author had written it and submitted it and it hadn't been looked at and it hadn't been approved by either of them and [TT] decided 'We don't want this person any longer!', they weren't paid." (Interview Linda Miller).

Die Übernahme eines Bandes durch einen neuen Volume Editor war also ein Grund für die Auswechslung von Autoren. Einen weiteren Grund nannte Dr. Agostini, auf den ich noch einmal zurückkommen werde, nämlich ob die Autoren überhaupt noch lebten. Neun Autoren des 1988 herausgebrachten Bandes erlebten die Veröf-

fentlichung ihrer Beiträge nicht mehr, da sie zuvor verstorben waren. Ein anderes Problem bestand darin, daß Autoren nicht mehr aufzufinden waren:

"There was this guy [who] had submitted an article way back ... and we lost track of him. ... A great deal of the ... manuscripts were submitted back in the 1970ies. And as time passes and we decide to work on a particular volume, the chapters have to be reworked, updated, revised. And ... we lost track of his [the authors] whereabouts over twenty years, so we couldn't find him. So ... [the Volume Editor] decided that he wanted to assign someone else to the chapter. [But] the new recruit never did what he was supposed to do, so we had to throw him off again, and somehow through [another Volume Editor] I found out where Dr. [...] was. So we had to get in touch with [him] and ask him to revise his chapter that he had submitted back in 1972 or 1975 or whenever he did it." (Interview Linda Miller).

Konnte in diesem Fall der ursprüngliche Autor aufgefunden und zur Überarbeitung seines Manuskriptes bewegt werden, kamen in anderen Fällen neue Autoren zu der 'Ehre', für das Handbook einen Artikel schreiben zu dürfen, bzw. übernahmen *Handbook*-Redaktionsangehörige die Aufgabe.

War in früheren Jahren das Prestige, das sich für Beitragende mit einer Veröffentlichung im Handbook verband, tatsächlich eines der Hauptmotive gewesen, sich an die Arbeit zu machen (denn die Bezahlung allein konnte es nicht sein, wie bereits festgestellt wurde, s. S. 156), schien dieser Anreiz an Wert verloren zu haben:

"We really don't have anything other but the glory of publishing for the Johnson. It is the only thing we have ... to encourage them to submit, otherwise they get no motivation." (Interview Helen Berlusconi).

"But of course the reason people agreed to do it, was not the pay, but the prestige, the status. Because this is going to be a big standard work on their specific speciality. So their being chosen as the best specialist on their subject even though, for most subjects, there is one, two, three, four, five others, that could have been asked ... is an honour and it would do something to their eventual reputation. It means more than just being asked to read a paper at a meeting. So generally that worked, although the later it gets in the publication process, ..., I've to agree, the less of an honour it seems as the years go by, ... lagging behind." (Interview Dr. Carl Thomas).

Im Laufe der Jahre gab es laut Dr. Thomas so manchen Wissenschaftler, der gern für das Handbook einen Beitrag geschrieben hätte, aber aus unterschiedlichen Gründen (die von ihm nicht näher genannt wurden) nicht eingeladen wurde. Dr. Thomas benutzte während unseres Gespräches durchgehend das Wort "invite [authors]", woraus sich ablesen läßt, daß es sich in seinen Augen nach wie vor um ein Projekt handelte, zu dem nur exklusiv ausgewählte Personen zugelassen wurden:

"Yes, and I think it was partially jealousy because he wasn't **invited** to do anything. But he is a well known writer [! not anthropologist!] on [these] matters." (Interview Dr. Carl Thomas).



Das Einladen oder gar wieder Ausladen war eine delikate Angelegenheit, die manchen Ärger vom Zaun gebrochen hatte, ebenso wie die Notwendigkeit, einem Autor mitzuteilen, daß der gelieferte Beitrag nicht die geforderte Qualität aufwies:

Dr. Peters

"And this whole editorial process of dealing with variable quality in the articles that are sent in. And trying a variety of ways to bring up the quality of the articles, which are not up to the standard of the others. And I think the first strategy that Carl usually uses is to try to get the author to bring it up."

Dr. Thomas

"Yeah. That's right."

Dr. Peters

"To send it back to the author and say 'You know, it won't...'. And that is of course very painful to do. It is really painful to confront an author, who was a friend, maybe, or an acquaintance, with a charge that their research is not adequate, right? [verlegenes Lachen] You have to pick your words, you know ... You risk alienating the whole profession." (Interview Dr. Nancy Peters, Dr. Carl Thomas).

Dies bezog sich ebenso auf den zeitlichen Druck, der von den Herausgebern auf Autoren ausgeübt werden konnte, die mit ihrem Beitrag in Verzug waren. Nicht für alle säumigen oder den Ansprüchen nicht genügenden Verfasser gab es einen adäquaten Ersatz, was diese meist wußten. Anderen hingegen, so der General Editor, wurde der Auftrag entzogen und z.B. jüngere Wissenschaftler ausgewählt, mit den Erstautoren zusammen einen Beitrag zu erarbeiten oder dessen Aufgabe komplett zu übernehmen.

"We decided that the first author didn't cover it reasonably, but what he didn't cover could be cut off and assigned to a younger, better author; because as it happened, he wouldn't say much about social organisation and material culture. He talked a lot about religion, or maybe it was the other way around. ... It wasn't that he was throughout bad, it was just that he was unbalanced. We could take the uncovered topics and assign them to another author. So that's one way of handling it. Another way is to force them to take a co-author, and ... sometimes it's done ... in the editorial office." (Interview Dr. Carl Thomas).

Bei ausgewählten Personen, also guten Freunden, war es dann auch schon mal das Abwägen zwischen dem geforderten Inhalt eines Beitrages und dem Riskieren der Freundschaft, das den Ausschlag für die Akzeptanz eines Manuskriptes gab:

"But every now and then I have to give in. Like with the [...] volume. I asked my old, old friend [HH] to write the chapter on '...', and when it came in, a large part of it was criticism of Levi-Strauss' stuff ..., and I didn't like it, still don't, but it was inappropriate. I don't mind if he summarizes Levi-Strauss and says 'here and there I disagree' or if there are other opinions, but his seemed to me more a direct attack on Levy-Strauss and supporting his own. ... And when I told him that I didn't like it, he got quite annoyed and said 'You either publish it the way I sent it

in or I withdraw it'. And at that point I wasn't willing to have the subject not covered, nor could I think of somebody else who could do it, nor particularly did I want to annoy [HH] again, because he is such an old friend, and so good really. It was just the approach he took I thought was inappropriate for this plate. But I can't bring myself to tell him 'No!' So it compromises." (Interview Dr. Carl Thomas).

Die Zahlen in den jeweiligen Vorworten zu den einzelnen Bänden zeigen eine abnehmende Anzahl ursprünglicher Autoren. Waren im ersten, 1978 herausgekommenen Band noch fast alle von Beginn an beteiligten Autoren dabei, war die Anzahl für die 1984 und 1988 veröffentlichten Bände auf ungefähr ein Drittel gesunken. Im Band 7, erschienen 1990, waren von den 38 Autoren noch 17 der 'ersten Generation' dabei.

Volume Editors waren, mit Ausnahme einer Region, die auf zwei Bände aufgeteilt und von einem Herausgeber betreut wurde, für jeweils einen Band zuständig. Gemeinsam mit einem Planungskomitee erarbeitete er (oder sie) die Inhalte, wählte die Autoren aus und hatte, über die durch ihn organisierte *peer review*, für eine ausreichende Qualität der Beiträge zu sorgen. Dr. Hanson beschrieb seine Aufgabe als Volume Editor so:

"Well, initially it involves deciding what's going to be in the book and picking, whose gonna write the chapter; to handling the authors in all the possible things you can think of, they don't write, they die, so it's just a long time deal, you find out what's happening. Of course I read everything, make my required referee report, I get the refereed ones, I read those, I referee them myself. You have to contact the individuals, so they oversee the incorporation of it ... And then the author gets a chance for rewriting, and of course you have to check them." (Interview Dr. Gregory Hanson).

Für diese Aufgabe gab es ein jährliches Budget, aus dem Ausgaben für Porto, Telefon u.ä. bezahlt werden konnten. Die Auswahl des nächsten Bandes und damit auch des aktiv werdenden Volume Editors erfolgte ursprünglich nach einem durch Linda Miller für Dr. Thomas erstellten *Status Report* über die Anzahl der vorhandenen Beiträge und natürlich der Rücksprache mit dem jeweiligen Volume Editor, ob er (oder sie) bereit sei, die Sache nun konkret in Angriff zu nehmen.

Ursprünglich lag eine größere Verantwortung für den Inhalt der Bände bei Dr. Thomas, der hierin ab 1976 von Dr. Hanson unterstützt und teilweise vertreten wurde. Dazu gehörte die Überprüfung der ethnohistorischen Angaben, die Suche nach fachlichen und geschichtlichen Lücken, die zu füllen wären und die Suche nach Widersprüchen und inkorrekten Angaben. Diese Verantwortung wurde nach einigen Reorganisationen an die Volume Editors weitergegeben, bzw. im *Handbook* durch Dr. Agostini wahrgenommen:

"When they reorganized, ... it [all this reading and checking] was just taking too much of our time, and we had to do other things. So we decided to how to get the Volume-Editor to do more of what they should be doing anyway, into being

responsible for the scholarly content of the volumes they've been editing. ... The other thing that happened when we had the reorganization was they decided ... [?] to ... [have them] come here for a year, so the Volume-Editor would physically be here pushing the volume." (Interview Dr. Gregory Hanson).

Bis 1996 war allerdings nur ein einziger Volume Editor tatsächlich für ein Jahr nach Washington gekommen, um diese Aufgabe wahrzunehmen; dessen Ergebnis wurde 1990 veröffentlicht. Die Herausgeber der 1988 und 1996 herausgegebenen Bände waren Angestellte des *Johnson Institutes* und daher sowieso vor Ort. Der Verantwortliche für einen zu Beginn der Neunziger in Arbeit genommenen Band wollte oder konnte nicht für einen solchen Zeitraum in die Bundeshauptstadt kommen, sondern nur gelegentlich einmal zwischendurch. Er versuchte, den Großteil der Arbeit von seinem Arbeitsplatz aus zu erledigen und übernahm dabei auch noch Aufgaben, die sonst im *Handbook*-Büro erledigt worden waren, was zu einer großen Zeitverzögerung führte und bei einigen Redaktionsmitgliedern auf Unverständnis stieß.

Nicht jeder Volume Editor konnte sich jedoch einfach aus seinen Verpflichtungen lösen und für ein Jahr nach Washington kommen, oder sich allein der Herausgabe des Handbooks widmen. Langfristige Verpflichtungen banden sie an andere Projekte und ließen ihnen nur die Möglichkeit, sich dem *Handbook* nebenbei zu widmen:

"Nobody has devoted full time to it. The Volume Editors, all the authors. They ... sometimes get released from teaching a course for a year or so, but not for ten years, so everybody's got something else to do." (Interview Dr. Carl Thomas).

Die Aufgaben des Volume Editor waren, wie die der Autoren, im *Guide for Contributors* schriftlich festgehalten:

"The Volume Editor is responsible for editing the chapters in his volume for content, and for having them checked by other readers. He will maintain proper balance of coverage within and between chapters, and will check each article for content and viewpoint. He criticizes and suggests changes and revisions to authors. He will also keep after delinquent contributors, and when necessary will choose replacements ... . All these functions will be performed via direct communications between the Volume Editor and his authors ... However, the General Editor would appreciate receiving file carbons of correspondence in both directions between Volume Editors and authors." (Guide for Contributors 1988: 3).

Nicht alle Volume Editor hielten sich an diese letzte Bitte, so daß vor allem 1993 im *Handbook*-Office niemand so genau zu wissen schien, wie es um einzelne Bände stand.

Dr. Thomas mischte sich laut eigener Aussage nicht weiter in die Angelegenheiten der Volume Editors ein, da es ihrer Verantwortung überlassen blieb, Entscheidungen z.B. über neue Autoren zu treffen. Lediglich bei nicht zufriedenstellenden Beiträgen legte er sein Veto ein:

"But I had consulted ... with [the Volume Editor] before asking you [Dr. Peters] [to rewrite it], because ... I don't impose decisions on the Volume Editor about what only matters his volume. ...

I can reject it [a manuscript], I don't ... mind rejecting and telling the Volume Editor 'This contribution won't do.' But then what to do about it. It's not me who alone decides what to do about it; I've got to consult with the Volume Editor: 'What do we do about it?'" (Interview Dr. Carl Thomas).

Aufgabe der Volume Editors war es, eingereichte Beiträge einer kritischen Beurteilung zu unterziehen, wie auch durch andere unterziehen zu lassen, und diese kritischen Bemerkungen den jeweiligen Autoren mit der Bitte um Berücksichtigung und Überarbeitung ihres Textes zukommen zu lassen. Es war auch vorgekommen, so Deborah Ruben, daß Beiträge von Volume Editors umgeschrieben wurden, um sie in das Handbook-Gefüge einzupassen, was zu einigen Quereleien geführt hatte. Andere hatten zu wenig Änderungen vornehmen lassen und sich mit Kritik an den Autoren zurückgehalten:

"The volume editor [of this particular volume] is supposed to be working on that as well, but he is not here, doing the very specifics. He is ... the one who has to say 'Well, this one is ok'. He doesn't actually revise the way other volume editor would be handling it and write back to the author and say 'Your section on technology needs work!', and 'Please finish your section' [?]. He doesn't do that, he just takes it and leaves it." (Interview Helen Berlusconi).

Die Kooperation der Volume Editors mit der Redaktion war unterschiedlich gut. Mit einem Volume Editor hatte Berlusconi besonders gut zusammenarbeiten können und lobte ihn sehr, obwohl sie ebenfalls der festen Überzeugung war, daß die Volume Editors sich auf die *Handbook*-Redaktion verlassen müßten, da diese ihre Aufgaben seit 20 Jahren wahrnehmen würden und wüßten was sie zu tun hätten:

"He lived here in Washington for a year, while we were doing [his volume] ... and so I got the benefit of what he wanted; he was an excellent editor. ... I never disagreed with him on anything. ... [For example] he would say: 'I don't ever want to see »lifestyle« in this book, Helen!' That's what he said to me when we started... . 'Put in »culture«, put in »lifeway«, whatever you want to put in, but I don't want to see the word »lifestyle« in this book.' I said 'Thank you', and I carried out his wishes."

Auch die Zusammenarbeit mit dem Herausgeber des Bandes von 1988 klappte sehr gut, was dieser für eine Bemerkung im Vorwort des Bandes zum Anlaß nahm.

Wie die Autoren das *Handbook* sahen, läßt sich in dieser Arbeit an nur ganz wenigen Einzelbeispielen zeigen, die z.T. schon in anderem Zusammenhang zitiert wurden. In den Augen der Redaktionsmitglieder schienen die Verfasser der Beiträge überwiegend mit dem überarbeiteten Ergebnis der *Handbook*-Redaktion zufrieden zu sein. Ein großes Problem bereitete Autoren hingegen die lange Zeit bis zur Veröffentlichung ihrer Arbeiten und die (z.T. mehrmalige) Bitte, ihre Texte zu aktualisieren, da diese durch die inzwischen verstrichene Zeit überholt waren.

Allerdings gab es auch Verständnis für die Dauer des Projektes in einigen Rezensionen und durch eine Autorin, Dr. Nancy Peters:

"This issue about 'How long it has taken to come out?', it's really a very important issue. I think it is very important for people to realize that one of the reasons it's so good, is that it's taken so long. It's this whole negotiating the quality and bringing up the quality of the articles that are not up to the same quality and editing it until it is a seamless text, which just takes forever. Also the bibliography is so very important in the Handbook. It's the kind of thing that people don't pay any attention to. But in each Handbook that comes out, in each area volume, that bibliography is the state of the art as an update." (Interview Dr. Nancy Peters).

In diesem Zusammenhang sei auf die kritischen Bemerkungen eines Kritikers (der als Autor an einem anderen Band beteiligt war) in einer Rezension hingewiesen, der sich über die schlechte finanzielle Kompensierung der Autoren und die in seinen Augen dadurch mäßige Qualität des ersten herausgebrachten Handbook-Bandes beklagte, wofür die Redaktion nicht einmal etwas könnte. Die US-Regierung gäbe Milliarden an Dollars für "'MX' missiles and their bunkers", hätte aber kein Geld für eine so wichtige Publikation:

"Perhaps some of the unevenness of quality and puzzling omissions of Volume 8 might well have been cleared up if there had been more author's conferences, research assistance for authors, and greater monetary incentives that would have permitted participants to take half-time teaching loads for a semester, and devote more time to their article(s). ... Ten of the authors were teaching in the California State system at the time, which makes grueling demands on its instructors, and from my own experience with the *Handbook*, I know that scholars could have used more information on the other constituent parts of the volume(s) of which their article(s) were to be part. Government funding has never been abundant for anthropology, and the Johnson people did the best with the resources at hand. But surely the importance of the twenty *Handbook* volumes for international scholarship should have stimulated increased support." (Rezension in einer amerikanischen anthropologischen Fachzeitschrift aus dem Jahre 1981).

Zum redaktionsinternen Blick auf die Autoren läßt sich zusammenfassend folgendes sagen: wenn von Autoren als Kategorie die Rede war, erschienen sie als eine anonyme Gruppe, die viel unnötige und zeitverschlingende Arbeit erzeugte, weil sie die besonderen Regeln zur Erstellung einer Enzyklopädie nicht genügend beachtete, gleichzeitig aber die *Handbook*-Redaktion für die lange Zeit der Veröffentlichung verantwortlich machte. Ihr Ansehen war aus diesem Grunde bei einigen *Handbook*-Angehörigen stark gesunken und mehr Druck gegen säumige Autoren und Volume Editors wurde gefordert, um das Projekt voranzubringen.

### **3.10. Wissenschaftliches Arbeiten im Handbook**

Wie bereits berichtet, war eine Veröffentlichung der Handbook-Serie ohne eine Überarbeitung der angenommenen Manuskripte durch die Redaktion nicht denkbar.

Zu dieser Überarbeitung gehörte neben den überprüfenden Aufgaben auch Forschung, d.h. in diesem Fall Verifizierung und Suche nach neuen Erkenntnissen in Form von Ergänzungen. Neben Dr. Hanson, der seine Aufgaben als Kustos stärker im Forschungsbereich angesiedelt sah, waren es zur Zeit meines Aufenthaltes aus der Redaktion selbst Sarah Weidner (*Illustration Researcher*), Dr. Claudio Agostini ("the Researcher", wie er in den Vorworten der Bände, an denen er beteiligt war, bezeichnet wurde), sowie, allerdings weniger stark, Martha Crawford und Ken Clinton, die in diesem Bereich tätig waren. Der nicht besetzte Posten des *Artifact Researcher* deutete ebenfalls schon in der Stellenbezeichnung auf den Tätigkeits-schwerpunkt der jeweils diese Position innehabenden Person hin.

In der Bundeshauptstadt der Vereinigten Staaten, Washington DC, gab es für Forschungen außerhalb der naturwissenschaftlichen Bereiche fast ideale Bedingungen. Hier war die "Library of Congress", die von allen in den USA veröffentlichten Büchern zwei Exemplare besaß und viele weitere Dokumente aufbewahrte; und hier gab es eine große Anzahl an Archiven und Museumsmagazinen, die für Forschungszwecke zugänglich waren, unter anderem die des *Johnson Institutes*.

"Welcome to the Johnson" hieß es in einer Informationsbroschüre (1990), die vom Institut verteilt wurde, und weiter

"The Johnson Institute ... holds some 137 million artifacts and specimen in its trust '**for the increase and diffusion of knowledge.**' The Institute, an important center for research, is dedicated to public education, national service and scholarship in the arts, science and history. ... Besides the basic research carried on in each of the museums, the Johnson also maintains a number of special research facilities".

Diese zentrale Aufgabe des *Johnson Institutes*, menschliches 'Wissen' zu erweitern und zu verbreiten, wies es als eine Institution aus, für die Forschung und öffentliche Bildung die Grundlage der Daseinsberechtigung war. Für das *Department of Anthropology* innerhalb des Museums für Ethnologie und Umwelt hieß es deshalb:

"Museum anthropologists conduct extensive field work throughout the world, pursuing greater understanding of humans and their history through archaeology, skeletal biology, and cultural studies". (WWW-Seite des *Department of Anthropology* im Internet 1997).

Einige der Redaktionsmitglieder sprachen, wie bereits oben erwähnt (s. S. 85), von einer Aufteilung ihrer Aufgaben zwischen den beiden Bereichen und Dr. Agostini sah das *Handbook*-Projekt als einen 'Zwitter':

"... we are both, at the same time, a **research** and a **publishing unit.**" (Interview Dr. Claudio Agostini).

Um den beschäftigten Wissenschaftlern die Forschung zu ermöglichen und zu erleichtern, besaß das *Johnson Institute* einen eigenen Bibliotheksverbund, in dem die über viele Standorte verteilten Bibliotheken zusammengeschlossen waren:

"The Johnson Library Catalog includes holdings of the Johnson Institute Libraries' 18 branch libraries ... . The Johnson Institute Libraries (JIL) supports the research activities of the Institution's staff, scholars, and scientists from around the world, and members of the public. The JIL collections of approximately 1.2 million volumes, including over 15,000 journal titles, are available to visiting researchers and Johnson staff as well as to other scholars through a system of eighteen branch libraries throughout the Washington, D.C. area, and in Edgewater, Maryland, New York City, and the Republic of Panama." (aus der WWW-Seite des Johnson Institute Research Information System [JIRIS], 1997).

Mitte der neunziger Jahre war der Zugang zu den Katalogen auch *online* möglich, um so die wissenschaftliche Arbeit zu vereinfachen. Die Verbindung der Johnson-eigenen Einrichtungen mit denen anderer öffentlicher Institutionen in Washington boten eine hervorragende Ausgangssituation für die Forschung. Vor allem Dr. Agostini war viel unterwegs, innerhalb und außerhalb des Gebäudes, um Informationen einzuholen, und hatte bereits von seiner früheren Tätigkeit her viele Bekannte in unterschiedlichen Archiven. Er legte viel Wert auf die Tatsache, daß er wissenschaftlich für das Projekt tätig war.

"Yes, I work very closely with [name not understood] from the Census. ... Prior to coming here, I was working ... [for the NCAI]. I was working also for ... [AIO]. ... These kind of ethnographic research skills for purposes of research on treaties, landclaims, ... education ... [and to know] where the sources are, I applied into my research for the Handbook. And that is one of the reasons I was hired by the Handbook, because I had those research skills. ...

We are here to publish a product, and to conduct research on this very project, so we are not just like the Archives that the people can come to and do research ..., but we are actually the people who conduct research to an end, to a product, which are the Handbook volumes." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Durch die Lokalisierung des *Handbook*-Büros waren ihm viele Daten zugänglich, die von anderen Orten nur umständlich zu beschaffen waren, wie z.B. Daten zur Bevölkerung. In einigen Kapiteln waren noch Zensus-Angaben aus dem Jahre 1950 für die Bevölkerungsgröße angegeben, welche von ihm korrigiert und ergänzt wurden.

"The population figures are submitted to the author for his approval and then they are published without my name. ... This is part of my work, this is what I do. I get paid ... to do all this research, ... [and] updating the population files. And the authors appreciate, because they ... send letters and say, 'Well, I don't have access to this information, could you please provide it'. ... Or 'I don't know anything about it', or 'Go ahead and do it'." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Ich war eines Tages während meines Aufenthaltes 1993 von Sarah Weidner gebeten worden, für ein Foto die Bildunterschrift zu erstellen. Die Aufnahme zeigte einige Personen, von denen die Namen bekannt waren und von dem Archiv, aus dem das Bild stammte, war überliefert, daß diese Aufnahme 1925 während eines Treffens in Helena im Bundesstaat Montana gemacht worden war. Es ging nun darum, mehr über das Treffen und die abgebildeten Personen herauszufinden. Mein erster

Gang führte daher in die *Library of Congress*, um in Tageszeitungen aus Helena aus dem Jahre 1925 etwas zu erfahren. Ich fand einige Artikel über das Treffen, in denen davon die Rede war, daß ein Beschwerdebrief an den damaligen amerikanischen Präsidenten Calvin Coolidge geschickt worden war und folglich, so vermutete ich, in Washington zu finden sein mußte. Nach dem Durchstöbern der sogenannten "*Presidential Papers*" in der *Library of Congress*, in denen dieser Brief und die Reaktion des Präsidenten darauf nicht zu finden waren, suchte ich im amerikanischen Nationalarchiv, von unserem Büro keine Viertelstunde zu Fuß entfernt. Hier wurde ich fündig: der Originalbrief mit seinen Unterschriften war genauso vorhanden wie die Weitergabe der Beschwerde durch den Präsidenten an die betroffene und damit zuständige Behörde, sowie deren weiteres Vorgehen und Antwort. Innerhalb von zwei Tagen hatte ich die gewünschten Informationen, was mich vermutlich von anderer Stelle aus einen immensen Zeitaufwand gekostet hätte.

Sarah Weidner hatte sich im Laufe der Zeit aufgrund ihres besonderen Status als *anthropologist* eigene Vorhaben gesucht, die sie parallel zu den Aufgaben aus dem *Handbook*-Projekt bearbeitete. Sie engagierte sich in der Vereinigung *American Anthropological Association*, speziell in der Untergruppe *Visual Anthropology* und hatte Aufsätze unter anderem in den Zeitschriften *Cultural Anthropology* und *Arctic Anthropology* veröffentlicht, die jeweils mit ihrem Spezialbereich Bilder/Fotos (*images*) zu tun hatten. Für sie war das *Handbook* im Jahre 1993 hauptsächlich eine Plattform, von der aus sie eigene Projekte verfolgte, ohne ihre Arbeit für das *Handbook* zu vernachlässigen, da, wie schon früher angedeutet, die Bereiche ineinanderflossen und sie bereits sehr viel Material für das *Handbook* zusammengetragen hatte.

Dr. Agostini nutzte die Situation ebenfalls so gut es ging für wissenschaftliche Arbeit, die sowohl dem *Handbook* als auch seinem privaten Forschungsinteresse zugute kam, worauf bereits (s. S. 158) hingewiesen wurde. Da er aber nicht über die Freiheiten verfügte, wie Weidner sie besaß, war seine wissenschaftliche Arbeit auch stärker auf das *Handbook*-Projekt bezogen.

Auch Martha Crawfords Arbeiten waren auf das *Handbook* bezogen. Sie fertigte u.a. vergleichende Darstellungen z.B. von Häuser-, Waffen-, Hausgeräte- oder Bootstypen an. Um eine zusammenfassende Übersicht erstellen zu können, arbeitete sie einerseits mit Kustoden des Museums und/oder den Autoren zusammen und bezog andererseits aus verschiedenen Quellen ihre Informationen, um eine korrekte Zeichnung anfertigen zu können:

"I have to work from witness descriptions, other peoples sketches, old bad photographs, and sometimes good photographs, good material or actual models. So it varies what I have to work from." (Interview Martha Crawford).

Ein Aspekt in meinen Gesprächen mit Angehörigen der *Handbook*-Redaktion und mehrfach auftauchendes Diskussionsthema (s.S. 124) war der Titel *Doctor of Philosophy*, kurz *PhD*. Wie in diesem Zusammenhang bereits erwähnt, wurde die



hierarchische Stellung innerhalb des *Handbook*-Büros nicht durch akademische Titel manifestiert, sondern durch die eingenommene Position.

Sarah Weidner hatte den *Johnson*-Status einer *scientist/anthropologist* auch ohne *PhD*. Sie war der Ansicht, daß für eine Anerkennung als 'vollwertige und ernstzunehmende Wissenschaftlerin' innerhalb der amerikanischen *Anthropology* der *PhD* die Grundvoraussetzung sei. Jemand ohne diesen Abschluß würde nur eine untergeordnete Rolle spielen. Bei einem Gespräch über einen gemeinsamen Bekannten mit Weidner und Dr. Agostini bemerkte dieser, daß der Bekannte trotz einiger guter Arbeiten in der *anthropological community* unverdientermaßen nicht anerkannt sei. Dr. Agostini führte dies auf den fehlenden *PhD* zurück, was Weidner zunächst in Bezug auf diese Person bezweifelte, nichtsdestotrotz ihm darin zustimmte, daß ohne Dokortitel keine Anerkennung erfolgte.

Für Dr. Agostini hatte der Status als promovierter Wissenschaftler, in meinen Augen, eine größere Bedeutung als sein offizieller *Johnson Institute*-, bzw. *Handbook Office*-Titel, der ihm nicht so wichtig zu sein schien:

"And that's the reason why there is one, myself, 'Ethnographic Researcher', 'Anthropological Researcher' or whatever they call me." (Interview Dr. Claudio Agostini).

"And the other thing that I do, again because of my background, because of my degree. ... I acquired a PhD in anthropology. ... As of right now, I am the only anthropologist with a PhD within the *Handbook*-staff, except for Dr. Hanson, who is the linguistic editor. But in terms of anthropological and ethnohistorical research ..., I am the only one." (Interview Dr. Claudio Agostini).

Die Betonung des akademischen Titels führte Weidner eher auf seine europäische Herkunft zurück, was ich einer schriftlichen Bemerkung von ihr an anderer Stelle, und nicht auf ihn bezogen, entnehme: "I know this Dr.-usage is very European".

In der *Handbook*-Redaktion hatten promovierte *anthropologists* in ihrer Rolle als Autoren und als Gruppe betrachtet an Ansehen eingebüsst, wie bereits oben angesprochen wurde. Andererseits beklagten sich vor allem Berlusconi und Smith, daß die neue Managerin keine *anthropologist* (hier als Berufsbezeichnung gemeint) wäre, ja nicht mal einen Dokortitel hätte und, so ihre Einschätzung, von dem behandelten Thema wenig Kenntnisse besäße, was bei ihren Vorgängern zumindest immer der Fall gewesen wäre. Entsprechend würden sich Autoren und Volume Editors, überwiegend *PhD-anthropologists*, von ihr nichts sagen lassen:

"Und diese Leute nehmen auch nichts an, ..., die wollen was von einem Anthropologen haben, und somebody der einen Namen hat, nach Möglichkeit, und nicht von einem Manager". (Interview Anna Smith, Original in deutsch).

Dies war in ihren Augen einer der Gründe, warum es zu dem Zeitpunkt mit dem *Handbook*-Projekt nur schleppend voranging. Es bestand ein insgesamt also ambivalentes Verhältnis zum *PhD*-Titel.

### **3.11. Aspekte der Publikation**

Da das "Handbook of ..." ein Publikationsprojekt des *Johnson Institutes* war, nahmen Faktoren, die sich aus den Anforderungen dieser Umwelt ergaben, ebenfalls Einfluß auf das Projekt.

Zunächst stellte sich dem Herausgeber Dr. Thomas die Frage, über welchen Verlag das Werk herausgebracht werden sollte. Er entschied sich für das regierungseigene *Public Printing Bureau*, obwohl in der Frühphase des Projektes private Verlage an ihn herangetreten waren und die Veröffentlichung der Serie übernehmen wollten. Grund für die Wahl des *Public Printing Bureau* war die Möglichkeit, auf diese Weise die Bände erheblich billiger anbieten zu können als durch einen privatwirtschaftlichen Verlag und damit eine größere Verbreitung zu erreichen. Die Möglichkeit, damit Gewinn zu erwirtschaften, stand überhaupt nicht zur Debatte, sondern der Anspruch, ein möglichst umfangreiches und gesichertes Wissen über diese Bevölkerungsgruppe in Form einer enzyklopädischen Handbook-Serie zusammenzutragen und vielen deren Anschaffung zu ermöglichen.

"We are ... more careful than any publisher would ever be, but that's because we don't have any profit ... . No other publisher would spend so much time, ... because they need to make the profit and since this is the government ... we can concentrate on the content." (Interview Helen Berlusconi).

Der günstige Preis der Serie wurde in Rezensionen immer wieder hervorgehoben, da er als außergewöhnlich niedrig angesehen wurde und allein ein Grund wäre, den jeweiligen Band zu kaufen:

"The book is a bargain! Only the *PPB* can afford to sell this titanic text [Volume 10] for \$25.00." (Rezension des Bandes 10 in einer amerikanischen historischen Fachzeitschrift, 1986)

Der erste Band kostete 1978 bei seiner Herausgabe \$13,50 (The Washington Star, im April 1978), drei Jahre später dann \$25,-, was aber immer noch sehr günstig für die dafür gebotene Leistung war. Dieser Preis wurde bis 1993 gehalten; auch die anderen zwischen 1978 und 1986 veröffentlichten Bände kosteten ähnlich wenig. Lediglich die 1988 und 1990 erschienenen Bände waren mit \$47,-, bzw. \$38,- teurer. Mitte der Neunziger gingen die Preise generell hoch und für den 1996 veröffentlichten Band wurden \$74,- verlangt. Wie genau der Preis berechnet wurde, war dem General Editor auch 1997 noch nicht bekannt:

"I can't figure out, nobody in this office can, [and] we couldn't figure out originally, how they go about setting the price. ... How you gonna charge my salary, and the rent for the office and [so on] ... . They can't calculate that and they don't. They

know how much it costs ... to buy the paper, to print it, to bind it. But that isn't the major cost. So they just sort of arbitrarily picked a figure, and in the beginning it was reasonable, very cheap." (Interview Dr. Carl Thomas).

Der niedrige Preis war im Laufe der Geschichte des Projektes für einen privatwirtschaftlichen Verlag Anlaß gewesen, sich zu beschweren und zu versuchen, die Herausgabe zu stoppen, um selber ein ähnliches Projekt ohne Konkurrenz durch das "Handbook of ..." herausbringen zu können (die nachfolgenden eingesetzten Namen sind fiktiv):

"Jones was at that time working for History Publication as an editor. He at one point complained officially, wrote to the Johnson, saying: 'This is unfair competition. You're selling this thing so cheaply that commercial publishers and people like History Publication can't compete.'" (Interview Dr. Carl Thomas).

Die Beschwerde wurde aber zurückgewiesen und das *Handbook* konnte weiterhin durch das *PPB* fertiggestellt und vertrieben werden. Nicht nur der Preis sollte niedrig sein, um für viele erschwinglich zu bleiben; von jedem veröffentlichten Band sollten außerdem eine Anzahl an Freixemplaren verschickt werden, die bei einem privatwirtschaftlichen Verlag in die Preiskalkulation der anderen Bände eingeflossen wären und den Preis nochmals erhöht hätten. Der Versand dieser Stücke erfolgte durch Linda Smith im Redaktionsbüro an Rezensenten und durch das *Public Printing Bureau* anhand einer von Dr. Thomas erstellten Liste an öffentliche Bibliotheken und Museen im In- und Ausland:

"When the books are published, I get to distribute them to the libraries. ... We worked up a national list and an international list of libraries, and when a book first comes out, the volumes are distributed to these libraries. Now this is aside from ... the congressional depository libraries. Those are libraries, that ... receive Government subsidies, and they are on a list. ... They are sent ... a booklet of all the government publications that exist, and they can select the ones that they would like to receive free of charge. I can't remember the exact number, but we get just hundreds of books that are printed just to go to depository libraries." (Interview Linda Miller).

Obwohl der Vertrieb des fertigen Produktes durch das *Public Printing Bureau* erfolgte (erfolgen sollte), und die Redaktion damit offiziell nichts zu tun hatte, legte das *Handbook*-Büro nach der Veröffentlichung eines neuen Bandes jeweils einen kleinen Informationsprospekt neu auf, der die Serie und die bisher veröffentlichten Bände mit ihren Preisen vorstellte:

"Linda and Martha get together and design [the brochure] and decide what to put in it. ... And we do that just to assist, but we don't need to. We just do that because people always are asking us, 'How can we buy the book?', and rather than saying 'Here's the phone number, call *PPB*', we want to be a little more helpful to people, so we send them this brochure." (Interview Helen Berlusconi).

Das *Public Printing Bureau* war zuständig für Gesetzestexte, Regierungsdokumente und Formulare, aber auch für öffentlich finanzierte Publikationen, "any publi-

cation done by a government agency is supposed to be published by the *Public Printing Bureau*", so Dr. Thomas. Den Kontakt zum *Public Printing Bureau* hatte zunächst die institutseigene *Johnson Institute Press (JIP)* hergestellt; danach lief die Kommunikation direkt zwischen *Handbook*-Büro und *Public Printing Bureau*, vornehmlich über Helen Berlusconi als Ansprechpartnerin:

"She [Helen Berlusconi] still is production manager, meaning she has all the dealings with PPB as far as getting the contract, the typesetting and printing. She is the one that goes on the print-run to make sure that everything is ok in that aspect." (Interview Linda Miller).

Einen weiteren Punkt hatte *JIP* noch zum Gelingen des Projektes beigetragen: einer ihrer Designer hatte das für das Handbook charakteristische Erscheinungsbild gestaltet und dabei, nach Ansicht von Dr. Thomas, gute Arbeit geleistet.

Über die Wichtigkeit der äußeren Gestaltung, z.B. als ausschlaggebenden Kaufimpuls, berichtet Radziewsky (1994). "Bücher brauchen eine Identität", wie sie am Beispiel der Reclam-Heftchen zeigt: (fast) jedem im deutschsprachigen Raum ist die Erscheinung der kleinen gelben Bändchen aus dem Schulunterricht bekannt, auch wenn "der Inhalt ... längst vergessen [ist]." (Radziewsky 1994). Ein anderes Beispiel sei die Reihe Suhrkamp-Taschenbücher, die nicht nur als Informationsträger für Intellektuelle dien(t)en, sondern auch als 'Erkennungszeichen' untereinander. Und die Brockhaus Enzyklopädie steht nicht nur aus Gründen der Neugierbefriedigung im Regal, sondern durchaus auch als nach außen gerichtetes Zeichen im Sinne von 'Wir haben Bildung', wie ein Werbe-Film über die Brockhaus Enzyklopädie suggeriert.

Levitt und Nass (1989: 192) berichten über Editoren von Unterrichtsbüchern, die sich den Erfolg eines bestimmten Buches nicht allein aus dem Inhalt erklären konnten; gelegentlich war es ihrer Meinung nach die Farbe eines Einbandes oder die Form eines Buches, die es erfolgreich sein ließen.

Der an den Inhalt des "Handbook of ..." gelegte hohe Qualitätsanspruch bezog sich auch auf das äußere Erscheinungsbild der einzelnen Bände. Da eine lange Nutzungszeit vorgesehen war, mindestens die bereits angesprochenen 75 Jahre, mußten das Papier und der Einband eine lange Lebensdauer garantieren.

"We searched until we found a paper that supposedly would not age, or curl, or yellow or whatever in a 75 years ... [and which has] the most hardest binding. ... Everything here is quality, first quality." (Interview Helen Berlusconi).

Da die Verarbeitung einen guten Eindruck hinterlassen hatte, wurde sie auch von Rezensenten hervorgehoben:

"This tome ... measures some 223 cm x 288 cm in size, with well over 800 pages of packed, though very readable, type; it includes fully 64 pages of bibliography and 33 pages of index, a great many maps, and literally hundreds of photographs and drawings. All this, and it is well bound too, printed in clear type on good paper, and remarkably easy to handle. This is the fifth [sic!, fourth] volume to be

published since 1978, but if it is any indication of the overall quality of the edition, then virtually everyone who can read should be strongly urged to purchase this incredibly useful set for generations of pleasure and value." (Rezension des Bandes 6 in einer kanadischen Fachzeitschrift, 1982).

Mit dem 1988 veröffentlichten Band gab es diesbezüglich jedoch Probleme, da bei einigen Kunden der Band nach kurzer Zeit auseinanderfiel und ersetzt werden mußte. Solche Qualitätsunterschiede waren auf unterschiedliche Druckereien zurückzuführen, die die jeweilige technische Produktion der Bücher übernahmen, denn bei jedem Band erfolgte durch das *Public Printing Bureau* eine neue öffentliche Ausschreibung zur Fertigstellung des Bandes, um den günstigsten Anbieter zu ermitteln.

Die Trennung der technischen Produktion von der Textarbeit brachte einige Nachteile mit sich, da die Redaktion keinen weiteren Einfluß auf den Fortgang und den Vertrieb nehmen konnte. Wie bereits am Fall des Bekannten von Dr. Agostini angesprochen (s. S. 109), gab es Probleme mit dem Vertrieb des Handbooks durch das *Public Printing Bureau* an Einzelpersonen. Anders als bei privatwirtschaftlichen Verlagen, die ein Buch nicht nur produzierten, sondern erst durch den Vertrieb, also den Verkauf, ihr Dasein sicherten, war bei den am *Handbook*-Projekt beteiligten Institutionen die jeweilige Aufgabe mit der Textarbeit, bzw. der Herstellung abgeschlossen. Der Vertrieb nahm nur eine nach- und untergeordnete Position ein, da ein wirtschaftlicher Gewinn oder ein monetärer Rückfluß nicht Ziel der Herausgabe war. Während sich die Mitglieder der *Handbook*-Redaktion mit ihrem Produkt identifizierten, war es, so klang es zumindest aus Sicht der Redaktion, für das *Public Printing Bureau* ein Produkt unter vielen, dem sie keine besondere Bedeutung beimaßen und das sie aufgrund mangelnder Kenntnisse des Werkes auch nicht überzeugend vertreten konnten. Aus diesem Grunde wurde der Informationsprospekt durch das *Handbook*-Office gestaltet und verteilt, da es bei Anfragen an das *Johnson Institute* der zuständige Ansprechpartner war. Die Ankündigung eines neuen Bandes an die Presse übernahm ebenfalls das *Johnson Institute*.

Das Handbook wurde also weniger als Ware gesehen, sondern mehr als ein zur umfangreichen Verbreitung hergestelltes Informationsprodukt. Wieviele Exemplare überhaupt verkauft worden waren, wußte im *Handbook*-Büro niemand so genau. Ausgehend von den Auflagezahlen (von manchen Bänden existierte 1993 bereits die dritte Auflage) konnte ungefähr abgeschätzt werden, wieviele verkauft worden waren und wieviel Geld durch den Verkauf hereingespielt worden war.

"And one of the problems that we [have is] ... we can calculate [only] roughly how much income [the Handbook has made], since we know the prices that the PPB has charged, and we know the number of copies printed. We don't always know how many they have got unsold." (Interview Dr. Carl Thomas).

Es war, wie bereits angesprochen (s. S. 17), eine der ersten Aktionen von Deborah Ruben nach ihrem Amtsantritt gewesen, Verkauf- und Umsatzzahlen einzuholen, um gegenüber der mit Budgetkürzung und Schließung drohenden Administrati-

on argumentieren zu können. Ihrer Meinung nach hatten diese Zahlen vorher niemanden interessiert, da ausschließlich die Herausgabe im Vordergrund stand und keine monetären Motive:

"And contrary to a lot of peoples' perceptions that the Handbooks are mostly for scholars and experts, the Handbook has made almost three million dollars, ... which is what blows my mind, but that was news to people here until I came. ... This is one of the few revenue generating entities in the entire Johnson. ... It was news to my boss, the chairman of the department, ... to the director of the museum, to many persons in the museum... when I read them the figures on how much money the Handbook made. ... The public is buying the volumes, ... Academia hasn't got three million dollars for the Handbook, but the public. ... But the realities, this being a revenue generating entity, was unknown to everybody. 'Oh really, the Handbook is making that much money?'" (Interview Deborah Ruben).

Das entscheidende Problem lag aber genau in diesem Punkt begründet. Da aus dem Verkauf des Handbook zwar Millionen von Dollar eingespielt worden waren, diese aber an das Finanzministerium und nicht an das *Johnson Institute* gingen, war letzteren daran gelegen, das Projekt so schnell wie möglich voranzutreiben, zur Not auch zu schließen:

"That's not illogical, but when you're about to kill the goose that lays the golden eggs, how many projects in the Johnson generate a profit. Pardon me! So I found it ludicrous that ... [the Secretary of the Johnson] would say to me 'Well, why should we keep going on doing the Handbook at all?'" (Interview Deborah Ruben).

"So we can't say, 'Look, we've made so and so much money for the treasury, so you've got to keep us going, because it's an income producing entity.' The treasury is not in charge, it's the Johnson Institute ... who is fighting with Congress every year to get [money] ...

So if ... Congress Appropriation's Committee says 'What's this line you'll get? What ever it is, ... a hundred thousand dollars for this publication and it's been for the last three or four years. Where is the publication? Cut!' Then the Johnson has to find it from someplace else from their cut budget or kill it. So ... there are advantages and disadvantages to running it as an institutional thing rather than privately." (Interview Dr. Carl Thomas).

Die Verkaufszahlen, bzw. Produktionszahlen aus dem *Public Printing Bureau* spiegeln allein aber nicht den Umfang der tatsächlich verkauften Exemplare wieder, da die institutseigene JIP ebenfalls, auf ihre eigene Weise, am Verkauf der Handbook-Serie beteiligt war:

"The Johnson Institute Press ... has got this trick of finding out from the Public Printing Bureau ... what company is hired to do the printing and binding and then independently getting in touch with them and ordering an overrun. So they get several hundred copies at only the price of an overrun, which is ... very much cheaper than the Public Printing Bureau's pay. ... Then they stock them and they sell them, and they can give a discount that makes sense to publishers. The PPB

won't give anything more than a 25% discount which doesn't pay publishers to stock it and sell it. ... But the Johnson Press, since ... they've got them much cheaper by kind of an end run around the PPB, can offer discount." (Interview Dr. Carl Thomas).

Von diesen Einnahmen sah das *Handbook*-Projekt ebenfalls nichts, konnte dagegen aber nichts unternehmen. Daß die JIP überhaupt diesen Weg beschritt, schien die These von Ruben zu bestätigen, daß es eine genügend große Anzahl an Interessenten für das Handbook auch über sogenannte Spezialistenkreise hinaus gab, um überhaupt eine Ausgabe nachdrucken zu lassen. Das Wissen aus den Handbook-Bänden fand seinen Weg aber ebenso in die Öffentlichkeit über andere Wege, ohne daß es dafür immer auch als Quelle angegeben wurde:

"It has had an enormous effect on scholarship. Over and over again, you find people using maps that come out of the Handbook, without crediting the Handbook, Illustrations that come out of the Handbook without crediting the Handbook, ... All the commercial publishers who have been turning out books on [this population group], the television documentaries on [this population group], ... have all gone to the Handbook to find maps, illustrations, texts, ... If you know the Handbook, you can see this material coming up over and over. So it's had an enormous impact on the state of knowledge and the nature of the knowledge which people know, accept about [these] people in the United States. ... But, people who don't know that, I mean what [LL] did on his television program, [and] what [KK] did, relied heavily on the Handbook, although it's not cited as a source." (Interview Dr. Nancy Peters).

Das im Handbook zusammengetragene Wissen hatte anscheinend für einige den Status von Allgemeingut bekommen, dessen Quelle, wie es mit Wissen aus Enzyklopädien üblich zu sein schien, nicht extra erwähnt werden mußte. Obwohl es Dr. Thomas etwas fuchste, daß das *Copyright* des Handbook so wenig geschützt und beachtet wurde, ging es ihm wohl überwiegend darum, mit Herausgabe der Serie einen Ausgangspunkt zur Veränderung des allgemeinen, oft stereotypen Ansehens der Themengruppe in der breiten Öffentlichkeit zu schaffen und desweiteren für die zukünftige (wissenschaftliche) Beschäftigung mit ihr Minimalanforderungen (was die Bildtitel betraf) und Vereinheitlichungen (Linguistik) vorzugeben. Hinter diese Ziele traten urheberrechtliche oder gar wirtschaftliche Überlegungen zurück.

Daher war ihm von Anfang an daran gelegen, diese Nutzung voraussehend und erhoffend, die nach seiner Auffassung qualifiziertesten Autoren für das Projekt zu gewinnen und eine neutrale und möglichst objektive Darstellung zu erreichen. Um den Lieferanten der Kapitel einen Anreiz zu bieten (das mit der Teilnahme am *Handbook*-Projekt verbundene Prestige) waren die Beiträge, anders als bei anderen Enzyklopädien und Lexika, mit dem Namen der jeweiligen Autoren versehen. Daher erfolgte auch die gründliche Überarbeitung mit eigenem Personal im *Handbook*-Büro, um den angestrebten Qualitätsstandard gewährleisten zu können, der noch dazu dem *Johnson Institute* als tragender Institution und 'öffentlich anerkannter Autorität

für strittige Fragen' angemessen zu sein hatte. Dazu war es ebenfalls notwendig, wie bereits mehrfach angesprochen, gewisse Verfahrensregeln zur Standardisierung der einzelnen Beiträge vorzugeben, extern an die Autoren und intern an die Redaktion.

Diese Arbeit wurde auch öffentlich anerkannt, was im nächsten Abschnitt "Rezeptionen" angesprochen werden wird. 1979 erhielt "The Staff of the Handbook of ..." im Rahmen des "*Blue Pencil Award for Outstanding Government Publications*" der *National Association of Government Communicators* eine Ehrengabezeichnung (*Honorable Mention*) in der Kategorie *Bücher* für ihre Arbeit und die Produktion des Bandes Nr. 8. Auch von Rezensentenseite wurde die Serie vielfach gelobt. Hier als Beispiel für die komplette Serie eine Besprechung des Bandes 5:

"The production of this book is superb. It is illustrated with hundreds of photographs many from private collections and archival resources which were selected by members of the permanent editorial staff. The figures are clearly drawn and the type face is large enough not to strain one's eyes. Very few errors were noted in either the text or the bibliography. Both the bibliography and the index are well prepared and invaluable to the specialist fieldworker and the interested layperson. It is impossible to overstate the importance of this work as a reference manual ... . That this opinion is shared by many others is borne out by the fact that the first printing was sold out within weeks of publication." (Rezension des Bandes 5 in einer kanadischen Fachzeitschrift, 1982).

### **3.12. Das Handbook in der Rezension**

Wie wurde das *Handbook*-Projekt auf der 'Empfängerseite' aufgenommen? Dies läßt sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Für die dargestellte Bevölkerungsgruppe selbst schien es eine recht geringe Rolle zu spielen und unter ihren Angehörigen wenig bekannt zu sein. Innerhalb des *Johnson Institutes* sprach ich mit mehreren aus dieser Gruppe und befragte sie nach ihrer Einstellung zum Handbook. A., Programmkoordinatorin in einem künstlerischen Sektor und Kunsthistorikerin, erwähnte, daß sie, wenn Gelegenheit bestünde, auf das Handbook hinweisen würde, da sie es als nützlich empfände, es aber leider viel zu wenigen bekannt wäre. B., Linguist, fand das Projekt ebenfalls gut, da viel Wissen zusammengetragen worden wäre. Ähnlich äußerte sich M., der in einem mehrmonatigen Praktikum geschichtliche Dokumente aufarbeitete und dazu unter anderem im *Handbook*-Büro das vorhandene Bildmaterial sichtete.

K., aus dem gleichen Grund für zwei Monate in Washington, hingegen meinte, daß die meisten Betroffenen, sofern sie überhaupt davon Notiz nähmen, es als ein weiteres Buch über sich registrieren und sich wenig darum kümmern würden; es wäre von Außenstehenden geschrieben und zu wissenschaftlich konzipiert.

Während meiner Tätigkeit für das *Johnson Institute* und verschiedener Treffen mit Mitgliedern der dargestellten Gruppe stellte ich ebenfalls fest, daß nur sehr wenige von ihnen um das *Handbook*-Projekt und die bisher veröffentlichten Bände



wußten. Ich sprach unter anderem mit Lehrern, Museumsangestellten und Künstlern, mußte aber jedesmal ausführlich erklären, um was für ein Projekt es sich handelte.

Bei der Planung der jeweiligen Bände war versucht worden, Angehörige der thematisierten Gruppe(n) als Autoren zu finden, um eine Sichtweise 'von innen' einzubeziehen. In den ersten neun Bänden waren dies 21 der 466 Autoren und Autorinnen sowie ein Volume Editor, der allerdings zwei Bände herausgebracht hatte; der Einsatz eines Anderen als Volume Editor war vorgesehen. Hauptgrund für die vergleichsweise geringe Zahl war wohl der, daß es nur wenige gab, die die gestellten Ansprüche, vor allem den einer wissenschaftlichen Ausbildung, erfüllen konnten. Die Zahl möglicher Kandidaten nahm aber im Lauf der Zeit zu. Eine direkte Zusammenarbeit aus dem *Handbook*-Büro heraus war marginal und bezog sich meines Wissens hauptsächlich auf die Beschaffung von Bildmaterial.

Die nur geringe Einbeziehung von Angehörigen der ethnischen Gruppe in das *Handbook*-Projekt war ein mehrfach erwähnter Kritikpunkt in Rezensionen, vor allem an den 1988 und 1990 erschienenen Bänden. Im *Handbook*-Büro waren hauptsächlich amerikanische und kanadische Rezensionen und einige wenige aus Europa eingegangen. Aus anderen Ländern standen mir keine Besprechungen zur Verfügung.

Kurze Besprechungen und Ankündigungen fielen meist sehr positiv angesichts der Fülle des präsentierten Materials aus. Hervorgehoben wurde vor allem die Möglichkeit, über das Handbook einen ersten Einstieg in ein Thema zu bekommen und sich anhand der sehr guten Bibliographie weiter vorarbeiten zu können.

Fachleute, die sich auskannten und längere Besprechungen in einer ethnologischen oder archäologischen Fachzeitschrift verfaßten, waren sehr viel kritischer und hinterfragten und bemängelten vor allem viele Details. Wer etwas genauer hinschaute, sah auch Schwachpunkte, vor allem gemessen an dem vom General Editor im Vorwort jeweils postulierten eigenen Anspruch, "to give an encyclopedic summary of what is known about prehistory, history, and cultures of ...". Dies sei schon vom Umfang her nicht zu realisieren, so ein Rezensent des vierten veröffentlichten Bandes.

Aber auch bei den z.T. scharfen Kritikern wurde die enorme Leistung der Autoren und vereinzelt der Redaktion betont, und die bereits erwähnte Möglichkeit, sich einen ersten Überblick zu einem Thema zu verschaffen. Ein Rezensent des Bandes 9 aus dem Jahre 1981 faßte zusammen:

"Most Handbooks are apt to be criticized by specialists because their format requires generalizations rather than comprehensive, detailed discussions. Furthermore, the opinions, biases, and personal experiences of the chosen contributors are reflected in their writings, and, even though editors strive to eliminate them, there may be contradictions, overlaps, and unexplained divergent opinions. ... But, for the general reader, for students of anthropology and history,

and for others with a concern [for the topic] ..., this is a tremendously important and useful reference book. ... scholars, recognizing the aims and methods of the *Handbook*, should also find the summations and bibliographic references of immeasurable value to their future studies. It undoubtedly will be the standard, readily available, encyclopedic coverage ... for years to come." (Rezension in einer amerikanischen Fachzeitschrift, 1981).

Die beiden 1988 und 1990 veröffentlichten Bände erfuhren mehr Schelte aus einer gesellschaftskritischen Perspektive heraus. Angemahnt wurde die aus der Sicht einiger Rezensenten moralische Verpflichtung zur Berücksichtigung der eigenen Ansichten der Bevölkerungsgruppe(n) (*native point of view*) von sich selbst. Dazu gehörte z.B. deren Forderung, die vor Ort benutzten Eigenbezeichnungen statt der in der Literatur etablierten Namen zu verwenden.

Ein deutscher Rezensent hat sich ausführlich mit der Handbook-Serie befaßt und Mitte der Achziger in einer deutschen Fachzeitschrift eine Besprechung der bis dato erschienenen Bände veröffentlicht. Er lobte den Umfang und die sorgfältige Recherche der Handbook-Bände, zu deren Veröffentlichung wohl nur eine Institution wie das *Johnson Institute* in der Lage gewesen sei. Seine Kritik an einer mangelnden theoretischen Fundierung der Beiträge sah er als Indiz für die Schwierigkeit, Empirie und Theorie miteinander zu verbinden, da dazu selbst das *Johnson Institute* nicht in der Lage gewesen sei. Für ihn war das Handbook ein hervorragendes Beispiel für die Entwicklung der Ethnologie in den USA, die durch die große Zahl der in diesem Bereich arbeitenden Wissenschaftler prädestiniert für ein solches Vorhaben war und welches anderswo nicht zu verwirklichen gewesen wäre. Er brachte auch Verständnis für die lange Publikationszeit auf, da er um die Schwierigkeiten einer redaktionellen Arbeit wußte. Den Vorschlag eines von ihm zitierten deutschen Ethnologen, ein entsprechendes Handbook über alle Ethnien der Welt zu schaffen, sah er als absolut unrealistisch an.

Die mir vorliegenden Rezensionen habe ich nach unterschiedlichen Bereichen untersucht und die positiven den negativen Punkten gegenübergestellt. Wenn die negativen Anmerkungen zu überwiegen scheinen, liegt dies daran, daß Rezensenten zwar alle die gleichen positiven Eigenschaften hervorhoben, aber je nach Blickwinkel und Spezialgebiet unterschiedliche Punkte negativ bewerteten. Dabei kam es auch vor, daß ein und derselbe Artikel eines Bandes von einem Rezensenten besonders gelobt, von einem anderen dagegen negativ beurteilt wurde.

Vom rein *technischen* her wurde die umfangreiche und gute Bebilderung, die eine eigene Informationsquelle darstelle und gut recherchiert sei, hervorgehoben, auch wenn es zum zweiten veröffentlichten Band eine harsche Kritik anhand von vier oder fünf ausgewählten Fotografien gab, die in den Bildleisten falsche Informationen enthielten. Andere sahen die Aufnahmen als zu klein wiedergegeben an und meinten, diese wären mit den vorhandenen technischen Möglichkeiten besser reproduzierbar gewesen. Gute Illustrationen, viele und gute Karten, umfangreiche

Stichwortverzeichnisse, ansprechende Aufmachung (Papier, Schrift, Bindung, Umschlag) und nicht zuletzt der niedrige Preis wurden positiv hervorgehoben. Stellvertretend hierfür die folgende Aussage:

"..., one is struck by the fruitful efforts of the editors, contributors, and illustrations researchers and others on the **Handbook staff** in locating and presenting what is one of the joys of [the volume] ...: its photographs and illustrations. ... This volume contains much of great interest in material culture. As stated before, it is superbly illustrated. The synonymies (and maps) make an important, lasting contribution. The production is impressive, and there seem to be few technical errors." (Rezension im *American Anthropologist*).

Mit dem letzten Satz des Zitates ist die *redaktionelle Überarbeitung* der Beiträge angesprochen. Von unterschiedlichen Kritikern wurde das immense Werk und die redaktionelle Arbeit hervorgehoben, die zu einer guten Abstimmung der einzelnen Kapitel und wenigen technischen oder Schreibfehlern geführt hätte. Im großen und ganzen wurde die Leistung der Autoren und ihre Auswahl als ausgewiesene Experten positiv hervorgehoben, obwohl natürlich die Qualität bei einer so großen Zahl von Autoren unterschiedlich sei und es die eine oder andere Stimme gab, die fragte, ob mehr nach persönlicher Sympathie denn nach Fachwissen ausgewählt worden war. Daß es verschiedene Meinungen zu einem Themenbereich gab, wurde positiv gesehen, allerdings sollten diese durch Querverweise aufeinander verwiesen werden. Die Konzentration auf nordamerikanische Autoren, vor allem was die verarbeitete Literatur betraf, wurde in europäischen Besprechungen kritisiert.

Die in jedem Abschnitt vorhandenen Synonyme, die umfangreiche Dokumentation der materiellen Kultur und die guten, einen aktuellen Überblick vermittelnden Bibliographien wurden als Beispiele für professionelles Arbeiten genannt.

Negativ gesehen wurde die lange Dauer der Veröffentlichung und die dadurch nicht mehr gegebene Aktualität mancher Kapitel und Literaturlisten. Eine mangelnde Abstimmung der verwendeten Termini, z.B. aus dem religiösen Bereich, wurde von einem Rezensenten in einer deutschen Besprechung festgestellt. Der selbe Autor vermißte in dem überwiegenden Teil der Beiträge des 1990 veröffentlichten Bandes einen Hinweis darauf, daß die nebeneinandergestellten "zentrale[n] Bereiche des kulturellen Systems (Ökonomie, Soziales System, Religion) sich gegenseitig durchdringen bzw. einander bedingen." (Rezension in einer deutschen Fachzeitschrift, 1992).

Zur Verständlichkeit der Handbook-Beiträge gab es unterschiedliche Stimmen, z.T. natürlich bedingt durch die unterschiedlichen Autoren und ihrer Schreibstile und Themen. Während vielfach anerkannt wurde, daß für jeden etwas dabei und der überwiegende Teil der Texte auch für ein breites Publikum verständlich sei, meinten andere, daß der gestellte Anspruch, ein Werk für gebildete Laien ebenso wie für das Fachpublikum zu sein, nur z.T. erfüllt würde. Vor allem die linguistischen Passagen, kritisiert hier am zweiten erschienenen Band, wären wohl überwiegend für die Mit-

glieder der eigenen Gemeinde geschrieben und für Nichtlinguisten in der präsentierten Form wertlos:

"These language pieces are characteristically esoteric speeches of linguists to their brethren, making no concessions to the world outside the fraternity." (Rezension des Bandes 15 in einer amerikanischen historischen Fachzeitschrift, 1979).

Als Verbesserung wurde mehrfach die Einführung eines Glossars vorgeschlagen, um den noch nicht so tief in der Materie stehenden Lesern den Einstieg zu erleichtern und Fachausdrücke verstehen zu helfen. Auch würden mehr zusammenfassende Kapitel helfen, das über den Band verstreute Wissen zu einem Themenkomplex zu finden, bzw. einen Überblick über einzelne Abschnitte zu erhalten.

Zum Konzept und zum Inhalt wurde positiv vermerkt, daß die Serie ein wahres Jahrhundertwerk sei und alle Bereiche abgedeckt würden (Archäologie, Geschichte, Ethnologie, Linguistik, Demographie); sie sei damit wichtig als Nachschlagewerk und eine gute Einführung zu jedem Thema. Die Literaturliste sei hilfreich und die aufgeführten Synonyme erleichterten die Identifizierung einzelner Gruppen. Fehlen würden jedoch, z.B. im 1990 veröffentlichten Band 7, im 1986 veröffentlichten Band 11, aber auch im 1984 veröffentlichten Band 5, deutlichere Hinweise auf die Situation zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, vor allem in (bildungs-)politischer Hinsicht, was aber ein Spiegel des allgemeinen Zustandes der Ethnologie zu der Zeit sei.

Die Verteilung einzelner Themenbereiche auf verschiedene Bände, dadurch bedingte Überschneidungen, die Aufteilung der gesamten Serie sowie die unterschiedliche Gliederung in den einzelnen Bänden wurde gelegentlich in Frage gestellt. Anderen fehlte ein Verzeichnis der Illustrationen, Karten und Tabellen; eine Liste der Abbildungen, kapitelweise sortiert, gab es ab dem 1986 herausgegebenen Band.

Kritik gab es auch an der theoretischen Ausrichtung des Handbook. Nach Meinung des oben bereits erwähnten deutschen Ethnologen, dessen Rezension Mitte der Achziger in einer deutschen Fachzeitschrift veröffentlicht wurde, war das Handbook als Ganzes zu sehr auf die "kulturhistorische Schule amerikanischer Provenienz" ausgerichtet und würde zu wenig die neueren theoretischen Entwicklungen innerhalb der Ethnologie, wie z.B. den kognitiven Ansatz, berücksichtigen. Gerade der General Editor habe in den Sechzigern mit einem Artikel über *Ethnoscience* eine wegweisende Rolle in dieser Richtung gespielt und somit sei die rein kulturhistorisch ausgerichtete Konzeption des Handbook umso unverständlicher. Sein Kommentar zu der generell auf alle Kapitel angewandten Gliederung:

"Anlage und Ausführung sind in den wesentlichen Zügen konventionell, metaphorisch ausgedrückt, gutbürgerliche, teilweise auch kleinbürgerliche Hausmannskost." (Rezension in einer deutschen Fachzeitschrift, 1986).

Dabei werden von ihm einzelne Beiträge z.B. im Band 6 explizit ausgenommen, deren Autoren in ihren Beiträgen unter anderem "Momente wie ökologische Adaptation, das Verhältnis von Entscheidungsfindung und Führerschaft, die Wechselwirkungen von sozialen Institutionen und ethischen Maßstäben" herausgearbeitet hätten.

Im großen und ganzen also eine positive Würdigung der Gesamtleistung mit einigen Kritikpunkten an Details und einer grundsätzlichen Kritik an der nicht umfangreich genug ausgefallenen Einbeziehung der Betroffenen.

### **3.13. Zusammenfassung: einige Grundwerte im Handbook-Office**

Nach der Beschreibung von Artefakten und bekundeten Werten komme ich nun zu einigen gemeinsamen Grundwerten, die sich im Redaktionsbüro des "Handbook of ..." herauskristallisierten, aber auch zu Unterschieden, die die Entwicklung von Subkulturen innerhalb des Büros andeuteten.

Die Redaktionsangehörigen waren sehr stark auf die Erledigung der gemeinsamen Arbeit konzentriert und weniger eine 'verschworene Gemeinschaft von Handbooklern', die gemeinsam durch dick und dünn ging. Privatkontakte gab es außerhalb der Arbeitszeit überhaupt nicht; die lockere Unterhaltung in der Redaktion, vielleicht auch über private Dinge, beschränkte sich auf kleine Kreise von maximal drei Personen.

Alle bekannten sich zu ihrer Arbeit in der Redaktion und sie betrachteten sich als *Team*, welches gemeinsam das Produkt auf Veröffentlichungsniveau brachte. Sie waren auf diese Leistung stolz und identifizierten sich mit dem fertigen Produkt. Die Einhaltung der Qualitätsstandards, ursprünglich gesetzt durch Dr. Thomas, hatte oberste Priorität. Betont wurde zwar das *Teamwork*, im Büro jedoch arbeitete jeder in seinem Einzelbüro 'vor sich hin', nicht zuletzt deshalb, weil das Lesen der Manuskripte im Hinblick auf die jeweiligen Arbeitsschritte große Konzentration erforderte. *Teamwork* bedeutete: 'jede(r) hat seine Aufgabe, seinen Teilbereich und erledigt genau das; unsere Beiträge zusammen ergeben dann das fertige Produkt.'

Die Achtung vor den Autoren und ihren Leistungen, letztendlich Grundlage ihrer eigenen Arbeit, hatte im Lauf der Zeit abgenommen. Wenn diese etwas gründlicher arbeiten und stärker die schriftlichen Vorgaben beachten würden, so die latent wirkende Einschätzung einiger Redakteure, hätte das *Handbook*-Team wesentlich weniger Arbeit und das (mit Stolz erfüllende) Produkt wäre schon längst komplett veröffentlicht.

Die Reaktion auf meine Fragen und der Hinweis, daraus einen kleinen Beitrag zu machen um die Redaktionsarbeit zu dokumentieren, brachten einen weiteren Punkt zutage. Alle fanden dies eine gute Idee, da immer nur die Autoren mit ihren gekennzeichneten Beiträgen der Öffentlichkeit bekannt würden, aber nicht die Redaktionsmitarbeiter, die nach Ansicht von Helen Berslusconi ja mindestens zur Hälfte zum veröffentlichten Text beigetragen hätten. Sie würden zwar im Vorwort

erwähnt, aber das würde ja kaum jemand lesen. Hinzu kam ein Gefühle von ungleicher Behandlung, da sie in den Augen anderer als die Verzögerer und als Hindernis für die schnelle Veröffentlichung gesehen würden, in Wirklichkeit diese aber ja erst ermöglichen würden. Die lange Veröffentlichungsdauer kam dabei allerdings der Sicherheit der jeweils persönlichen Situation zugute, da bei solchen zeitlichen Dimensionen der eigene Arbeitsplatz auf Jahre hinaus gesichert erschien.

Die durch die bürokratische Organisation des *Johnson Institutes* und durch die Einbindung in den Öffentlichen Dienst bedingte Stellenhierarchie und Statuszuschreibung durch die hierarchische Position wurde nicht hinterfragt. Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Büros waren mit Ausnahme von Deborah Ruben als Chefin und Betty Nelson als Verwaltungsangestellter auf einer hierarchischen Ebene und Unterschiede nach anderen Wertkriterien, z.B. wissenschaftlichen, wurden hier nicht akzeptiert. Gleichzeitig bedeutete diese Einbindung, daß eine Beförderung in eine über den anderen stehende Position innerhalb der Redaktion und damit verbundene höhere Bezahlung so gut wie aussichtslos und selbst bei der grössten Anstrengung keine Verbesserung der Position zu erwarten war. Auch die von mir persönlich nicht erlebten Streitereien lassen sich auf diesen Grundwert zurückführen: 'wir sind alle gleich und keiner von uns kann einem oder einer anderen etwas vorschreiben.' Als administrative Leiterin wurde Ruben zwar konsultiert, z.B. wenn es um Urlaub und Abwesenheit ging; nicht aber akzeptiert wurde ihre fachliche Kompetenz hinsichtlich der Produktbearbeitung, sondern nur die von Dr. Thomas.

Die Beschäftigung im Öffentlichen Dienst und die wissenschaftlichen Anforderungen von Dr. Thomas brachten ein hohes Maß an Absicherungsbedürfnis mit sich. Alles wurde genau dokumentiert und schriftlich festgehalten, einerseits um dem eventuellen Vorwurf der Verschwendung von Steuergeldern begegnen zu können, andererseits um einer wissenschaftlichen Beweisführung gerecht zu werden. Selbst nur intern benutzte Notizzettel, auf denen es um die Auswahl von Fotos für die Veröffentlichung ging, wurden aufbewahrt, um jederzeit nachweisen zu können, warum wann was gemacht und entschieden wurde.

Bei einigen Redaktionsangehörigen deuteten eine starke Orientierung an den in der Vergangenheit gesetzten Regeln, eine nur zögerliche Annäherung an neue Techniken, der Vergleich mit 'einer Maschine, die auch ohne den Boss läuft', sowie die Einhaltung der Hierarchieebenen auf ein 'Festhalten am Bewährten' hin, auf ein Bedürfnis nach klaren Strukturen und Handlungsrichtlinien und wenig Verständnis für die Bedrohung des vermeintlich Sicheren durch Neues.

Lockerer Umgangsstil hinsichtlich der Kleidung, der Arbeitszeit und des Verhältnisses zueinander sowie eine Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatinteressen waren für einen anderen Teil der *Handbook*-Redaktion kennzeichnend.

## 4. DIE RELEVANTEN BERUFS- UND BRANCHENKULTUREN

Nachdem ich im vorangegangenen Teil das *Handbook* beschrieben habe, folgt in diesem Teil eine genauere Differenzierung der in der Redaktion anzutreffenden Teilkulturen, die außerdem als Umwelten einen Einfluß auf das Projekt ausüben. Es sind dies die *Wissenschaft* mit der Branche *Ethnologie*, *Bürokratische Kultur der Verwaltung im Öffentlichen Dienst* und *Verlagswesen als wirtschaftliche Branche*.

### 4.1. *Wissenschaft und Ethnologie/anthropology*

#### 4.1.1. *Wissenschaftliche Berufskultur*

Am Anfang dieses Abschnittes ist zu erörtern, ob es einen Beruf Wissenschaftler und so etwas wie eine gemeinsame Kultur aller Wissenschaftler geben kann. Wie unter Wissenschaftlern zu erwarten, ist auch diese Frage strittig und nicht absolut im Sinne einer mathematischen Gewißheit zu beantworten. Snow (1965) ist einer derjenigen, die bereits Ende der Fünfziger von unterschiedlichen Kulturen mit unüberbrückbar erscheinenden Unterschieden zwischen Disziplinen ausgingen. *Literature* steht für Snow stellvertretend für "the arts" im weitesten Sinne und *Science* für das gesamte Feld der Naturwissenschaften. Die Veröffentlichung eines 1959 an der Universität von Cambridge gehaltenen Vortrages löste große Aufmerksamkeit aus, vor allem weil Snow den Terminus "Kultur" für zwei unterschiedliche Welten, Geistes- und Naturwissenschaften, innerhalb einer Gruppe, der der Akademiker, ausmachte, die er mit "comparable in intelligence, identical in race, not grossly different in social origin, earning about the same incomes" beschrieb, die aber nicht mehr in der Lage waren, miteinander zu kommunizieren und "who in intellectual, moral and psychological climate had so little in common that instead of going from Burlington House ... to Chelsea, one might have crossed an ocean" (Snow 1965: 2). Schaeper (1995) sieht, sich auf Light (1974) berufend, ebenfalls keine allgemeine "academic profession", da sich ihrer Ansicht nach Wissenschaftler an ihren jeweiligen Disziplinen orientieren; sie beschäftigt sich daher mit Unterschieden zwischen "Fachkulturen", beleuchtet diese allerdings anhand "zentrale[r] Aspekte der Arbeitssituation von Lehrenden an Hochschulen" (1995: 128), sieht also gemeinsame Merkmale, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, worauf ich im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch näher eingehen werde.

Zunächst einmal geht es um die Frage, was denn überhaupt 'richtige Wissenschaft' ist<sup>47</sup>:

"Die faktische Dominanz des von den Naturwissenschaften ... eingenommenen Erkenntnisideals ist bekannt und wird eher bestätigt als aufgehoben durch den defensiven Ton, mit dem die geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächer (jeweils in großen Teilen) ihre Studierenden auf die Berechtigung des hermeneutisch-(ideologie)kritischen Erkenntnisanspruchs zu verpflichten suchen" (Huber 1991: 17)<sup>48</sup>.

Die Suche nach der Antwort auf die Frage nach 'richtiger Wissenschaft' ist weiterhin geprägt durch Unterschiede, die sich aus der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Kulturregionen ergeben. Galtung (1985) unterscheidet für die Sozialwissenschaften "sachsonische, teutonische, gallische und nipponische" Wissenschaftsstile und markiert unterschiedliche Wege der Erkenntnisgewinnung und Debatte. Als Aufgaben von Intellektuellen sieht Galtung Beschreibung und Erklärung, Debatte unter Kollegen und die Analyse bestehender Paradigmen, oder, kürzer ausgedrückt, Intellektuelle "verarbeiten ... Eindrücke zu Ausdrücken - wir geben ihnen sprachliche Fassung, mündlich oder schriftlich" (Galtung 1985: 152).

Eine 'epistemologische Schwierigkeit' entsteht bei der Behandlung dieser Frage: nicht nur der Autor, sondern alle Personen mit universitärer Ausbildung haben kulturelle Artefakte des Wissenschaftsbetriebes angenommen, woraus die Problematik einer ausreichenden Distanz zum Thema entsteht. Wenn, wie oben beispielhaft aufgeführt, Wissenschaftler meinen, es gäbe keine gemeinsame Kultur aller wissenschaftlich Tätigen, so mag dies zum Teil daran liegen, daß eben nie der Schritt aus dem eigenen Zirkel heraus gemacht wurde und daher Abgrenzungsmerkmale zu anderen Teilbereichen innerhalb des Wissenschaftsbereichs stärker ins Auge fallen als die Gemeinsamkeiten, die sie mit anderen Wissenschaftlern in Abgrenzung zu anderen Berufen teilen. Ähnlich urteilt Pierre Bourdieu:

"Aufgrund der Logik der Konkurrenz, die sie [Intellektuelle] zu Gegnern macht, und die ... in ihren ausgeprägtesten Formen zur Folge hat, daß jeder Produzent seine ärgsten Konkurrenten zugleich zu seinen besten Kunden hat, zählen selt-

---

<sup>47</sup> Zumindest gibt es Organisationen, in denen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aller Richtungen gemeinsam vertreten sind, z.B. die 145 000 Mitglieder starke "American Association for the Advancement of Science", kurz AAAS, mit ihrem Journal "Science". Ähnliches wurde am 15. März 1997 in Straßburg für Europa gegründet: "Euroscience". Diese Organisation "soll offen sein, unabhängig von Staaten oder Unternehmen und multidisziplinär: eine Plattform für Natur- und Geisteswissenschaftler, Sozial- und Nichtwissenschaftler [sic], etwa Lehrer oder Journalisten" und will nicht nur eine Lobby der Wissenschaft sein, sondern auch Fragen wie "How can scientists avoid to become Fachidioten?" beantworten helfen. (DIE ZEIT, 13/1997, S. 36)

<sup>48</sup> S. dazu auch Schnädelbach (1988:35), der die Geschichte der Geisteswissenschaften als eine der "Selbstverteidigung" gegen Versuche, sie abzuschaffen, bezeichnet. Andere sehen in gegenwärtig geäußelter und als "postmoderne Angriffe" empfundener Kritik an der traditionellen Wissenschaft den Beginn eines Rückfalls in "vor-aufklärerische" Zeiten von willkürlicher Herrschaft (Holton 1993, Gross u. Levitt 1994, s. dazu Lederman 1996)



samerweise die Intellektuellen zweifellos zu den Gruppen, die am wenigsten imstande sind, der gemeinsamen Interessen, die sie verbinden, gewahr zu werden" (Bourdieu 1991: 62).

Da es aber kaum Veröffentlichungen von Nicht-Wissenschaftlern, also 'neutralen Personen', die zur Wissenschaft (als Beruf) den gleichen Abstand haben wie zu anderen Berufen, zu diesem Themenbereich gibt, sind die hierzu gefundenen Werke fast ausschließlich von innen heraus geschrieben und eine entsprechende 'Betriebsblindheit' ist bei ihrer Lektüre zu berücksichtigen.

Im *Handbook*-Büro hatten alle dort tätigen Personen, mit Ausnahme der Verwaltungsmitarbeiterin, eine universitäre Ausbildung mit einem Abschluß als (mit einem Bachelor of Art als Ausnahme) Magister (Master of Arts) oder Doktor (PhD), d.h. (fast) alle hatten sich spätestens in ihrer Abschlußarbeit mit einer wissenschaftlichen Art des Arbeitens beschäftigen müssen. Von den mit einer Zugehörigkeit (*affiliation*) genannten Autoren der ersten neun "Handbooks of ..." waren 74% an einer Universität und 14% an einem Museum beschäftigt, hinzu kamen einige, die an staatlichen oder privaten Forschungseinrichtungen tätig waren, so daß von ca. 90% der Autoren behauptet werden kann, daß sie einen wissenschaftlichen Beruf ausübten.

Da die Wissenschaften von den Universitäten dominiert werden und nicht nur in Deutschland das höchste Ziel der akademischen Laufbahn ein Lehrstuhl mit überwiegend forschender Tätigkeit ist (Steinheimer 1985: 76), gehe ich bei der Beschreibung der kulturellen Merkmale der Wissenschaft zunächst von den Universitäten aus. Es gibt Arbeiten, die sich mit Kultur(en) der Wissenschaft(en) beschäftigen, also allen Wissenschaftlern gemeinsame kulturelle Merkmale<sup>49</sup> herausstellen, auch wenn dabei einzelne Fach- und/oder Fakultätskulturen im Vordergrund stehen, die als Hauptidentifikationspunkte in der akademischen Welt gesehen werden (Becher 1984, 1987, 1989; Clark 1987; Huber 1991; Schaeper 1995).

Max Weber (1994 [1919]) spricht ausdrücklich von "Wissenschaft als Beruf", so der Titel eines 1918 gehaltenen und 1919 veröffentlichten Vortrages, in dem er einige dieser gemeinsamen Merkmale, verbunden mit einem Plädoyer für sein Verständnis von Wissenschaft, beschrieb. Neben Max Weber haben sich unter anderem Austin (1992), der einige dieser Merkmale in einem Aufsatz in der "Encyclopedia of Higher Education" zusammengefaßt hat, Bourdieu (1991), Herrmann (1989) sowie Liebau und Huber (1985) mit der Thematik intensiv auseinander gesetzt.

---

<sup>49</sup> Siehe dazu auch Bungarten (1981a,b), der die Wissenschaften ebenfalls als einen eigenen Berufszweig, wie ich es verstehe, auffaßt. Dieser unterscheidet sich von anderen Berufen u.a. auf Grund einer gemeinsamen Wissenschaftssprache, die "über den wichtigen Bereich der Fachterminologien hinaus spezifische syntaktische und semantische Strukturen, Argumentations- und Sprechaktformen, textstrukturelle und stilistische-statistische Merkmale aufweis[t] und besondere kommunikative und soziale Funktionen" erfüllt (Bungarten 1981a: 12).

#### 4.1.1.1. Neue Erkenntnisse

Die **neue Erkenntnis**, ihr Erlangen (Austin 1992, Dubinskas 1992: 201; Gregory 1983: 371) und, an der (Hoch-) Schule, ihre Vermittlung ist eines der an oberster Stelle genannten Merkmale der Wissenschaft:

"A primary value is the notion that the purpose of higher education and the work of the professor is to pursue, discover, create, produce, disseminate, and transmit **truth, knowledge and understanding**. Research, writing, publication, and teaching are all vehicles for enacting this value". (Austin 1992: 1620).

Was die Stellung zur Praxis anbelangt, gibt es, besonders an den Universitäten, egal ob "weiche" oder "harte" Wissenschaften, deutliche Abneigungen gegen die anwendende Ausrichtung der jeweiligen Wissenschaften und eventuelle finanzielle Motive der Forschung:

"Producing **scientific knowledge** is the primary and most valued goal of the scientists, and this professional worldview conversely devalues purely economic aims". (Dubinskas 1992: 201).

Höchste Priorität haben neue Entdeckungen, das Vordringen in bisher Unbekanntes und nicht das 'herumdoktern' an bereits bestehenden Erkenntnissen, wie es z.B. Ingenieure betreiben.

"In development [work] there's too much pressure to get something done, and sometimes the only way to solve a problem is to think up a new idea. But an **engineer's** point of view is you don't want to do that. You want to use well-known techniques that are sure to work. Only if there's a problem that no one knows how to solve you have to invent a new thing. There's a risk to invention.

**Scientists** are the other way. They don't want to do what's been done before because then they won't be able to publish a paper. So, even if there's a perfectly good way to do it, you'd better think of another way". (Gregory 1983: 372).

Das Hervorbringen neuer Erkenntnisse steht unter dem Primat eines "commitment to serving society", dem Dienst für das gesellschaftliche Wohl und dem Fortschritt des Wissens. Es geht vorrangig um ideelle Werte und wissenschaftliche Ziele, nicht so sehr um persönliche Bereicherung (wie beim Kaufmann) (Merton 1968: 275).

Auch für Eckart Liebau und Ludwig Huber (1985: 326) ist das Ziel wissenschaftlicher Praxis "die **Erweiterung des gesellschaftlichen Wissens** wie auch der **individuellen Einsicht und Erfahrung**", wobei "**Erkenntnisziele im Mittelpunkt** stehen und sozialer und ökonomischer Reichtum nur als Mittel zum Zweck dienen". Die beiden Autoren beschreiben in ihrem Aufsatz unterschiedliche "Fachkulturen" und wenden dabei die Theorie von Bourdieu<sup>50</sup> zur Rolle des Habitus in der Prägung von Kulturen an, die auch das Verhältnis von Individuen zum, von Bourdieu so genann-

---

<sup>50</sup> Zur den Grundlagen der Theorie Bourdieus siehe Bourdieu (1979) und (1982).

ten, kulturellen, sozialen und ökonomischen Kapital<sup>51</sup> beinhaltet. Wissenschaft wird, gesamtgesellschaftlich gesehen, "zur kulturellen Sphäre des sozialen Raumes gerechnet", "weil seine **wichtigste Aufgabe in der Entwicklung von Erkenntnisleistungen** und damit Beiträgen zum kulturellen Reichtum der Gesellschaft besteht" (Liebau & Huber 1985: 327).

#### 4.1.1.2. Objektivität und Integrität in der Forschung

Nach Weber (1994: 44) sollte die Wissenschaft nur der Wahrheitsfindung dienen und nicht werten dürfen, da sie keine Antwort geben kann auf die von Weber zitierten Fragen Leo Tolstois "Was sollen wir tun? Wie sollen wir leben?" (Weber 1994: 44).

Wissenschaftler sollten in Lehrveranstaltungen keine Wertungen einbringen, sondern lediglich beschreiben, d.h. sich einer "voraussetzungslosen" Wissenschaft verpflichtet fühlen. Dabei ist es Weber klar, daß auch die rational-intellektuell bestimmte Wissenschaft nicht "voraussetzungslos" ist, denn vorausgesetzt werden:

- "die Geltung der Regeln der Logik und Methodik: dieser allgemeinen Grundlagen unserer Orientierung in der Welt"
- "daß das, was bei wissenschaftlicher Arbeit herauskommt, wichtig im Sinn von 'wissenswert' sei. Und da stecken nun offenbar alle unsere Probleme darin. Denn diese Voraussetzung ist nicht wieder ihrerseits mit den Mitteln der Wissenschaft beweisbar. Sie läßt sich nur auf ihren letzten Sinn d e u t e n, den man dann ablehnen oder annehmen muß, je nach der eigenen letzten Stellungnahme zum Leben" (Weber 1994: 44/45).

Er führt hier seinen Streit mit Gustav Schmoller und die Diskussion um die Wertfreiheit der Wissenschaften weiter, die er unter anderem 1917 unter dem Titel "Der Sinn der 'Wertfreiheit' in der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften" veröffentlicht hatte (Weber 1951: 475-526). Die Entscheidung darüber, was erforscht werden soll, ist nur durch das subjektive Werturteil des Forschers möglich, aber innerhalb des Bereiches ist eine werturteilsfreie Vorgehensweise, die Feststellung kausaler Beziehungen, erforderlich (Hauck 1984: 86).

---

<sup>51</sup> Die Ressourcen **innerhalb** der Wissenschaft werden von den Autoren (Liebau & Huber 1985: 325), Bourdieu folgend, unterschieden nach:

- **kulturellen Ressourcen:**  
"Fachtraditionen, die wissenschaftlichen 'Schulen' und die spezifischen Erfahrungen"
- **ökonomischen Ressourcen:**  
"die räumliche und sachliche Ausstattung, die verfügbaren Mittel und die Ausstattung mit Personalstellen"
- **sozialen Ressourcen:**  
"die wissenschaftliche Reputation der Lehrenden, das Ansehen und die Bedeutung des Instituts oder Seminars in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit"

Akademiker sind (sollten) intellektueller Ehrlichkeit, Integrität, und Fairness verpflichtet (sein) und nur auf Fakten beruhende Urteile abgeben, was bereits dem Nachwuchs vom Beginn des Studiums an beigebracht wird. Da Gedanken und Ideen in der akademischen Welt das wertvollste Gut darstellen, ist es die Aufgabe von Lehrkräften "to deal with knowledge honestly, always shunning plagiarism and falsification of data and findings" (Austin 1992: 1620).

Ein solches Verständnis von *objektiver Wissenschaft* liegt bei vielen Wissenschaftlern vor; aber die Grundlegendiskussion über Objektivität wurde weiter geführt (z.B. der Positivismus-Streit der Soziologie) bis in die Gegenwart hinein (Rockwell & Rockwell 1985). An dieser 'Objektivität' und 'Rationalität des akademischen Handelns' gibt es jedoch viel Kritik, da nicht nur "the academic world, like the rest of the world, is only partially governed by reason" (Bailey 1992), sondern auch die Möglichkeit der Objektivität in Frage gestellt wird<sup>52</sup>.

Herrmann (1989) kritisiert die Einstellung einer vermeintlichen Loslösung der (Geistes-) Wissenschaftler von der sie umgebenden realen Welt, denn jede Person ist ein Kind seiner Zeit und "eine Abspaltung eines angeblich eigenen Reiches der Kultur, mit eigener Wahrheit und eigener Geschichte jenseits der realen Geschichte" ist eine Illusion (Herrmann 1989: 61). Dies gilt ebenso für die vermeintliche Loslösung der Theorie von der gesellschaftlichen Praxis, auf der ein Großteil des Selbstverständnisses der Wissenschaft beruht, ausgehend von der Freiheit der Wissenschaft, d.h. ihrer Freiheit von (politischer) Macht und Beeinflussung. Aber eine "relative Freiheit von gesellschaftlichem Druck ... bedeutet nicht die Freiheit von gesellschaftlicher Verflechtung" (Herrmann 1989: 62), d.h. Wissenschaft ist immer Auseinandersetzung mit den herrschenden Gedanken in einer Gesellschaft. Herrmann zitiert Berthold Brecht, der über die Kunst gesagt hat, sie sei "autonom, aber nicht autark" und sieht diese Aussage als genauso gültig für die Wissenschaft.

Auch wenn die "Forderung nach wissenschaftlicher **Genauigkeit, Redlichkeit** und sogenannter '**Objektivität**' der **wissenschaftlichen Methodologie** im einzelnen" davon unberührt bleibt, geht es in der Wissenschaft "nicht nur um Erkenntnis, sondern stets auch um Macht und Machtausübung" (Herrmann 1989: 62/63; s.a. Fischer 1983: 29). Dies erfährt "jedermann und jede Frau spätestens dann, wenn sie in ihrem Fach gegen den Konsens herrschender Methoden und Meinungen verstossen: dann gibt es Druck, persönlichen, finanziellen und institutionellen, gibt es abgebrochene, geknickte oder zumindestens erschwerte Karrieren". D.h. in seinen Augen ist die Vorstellung einer 'objektiven Wissenschaft', losgelöst von der Kultur und

---

<sup>52</sup> 1997 veröffentlichten die beiden schwedischen Wissenschaftlerinnen Christine Wenners und Agnes Wold in der Zeitschrift *nature* (Bd, 387, Nr. 6631, S. 327ff) die Ergebnisse ihrer nach wissenschaftlichen Kriterien (statistisch ermittelt) durchgeführten Studie zum Thema "peer review": bei der "peer review" über die Aufnahme von Post-Docs in den medizinischen Forschungsrat des Landes wurden Frauen "durch die Bank schlechter bewertet als Männer mit gleicher wissenschaftlicher Produktivität ... Außerdem wurden Antragssteller, die berufliche Verbindungen zu den Gutachtern hatten, signifikant besser beurteilt" (DIE ZEIT, 22/1997: 31).

dem gesellschaftlichen Umfeld, zu der sie gehört, eine Illusion, wenn auch innerhalb der wissenschaftlichen Kultur bestimmte Anforderungen an ihre Arbeit und Vorgehensweise bestehen.

In Bezug auf das *Handbook*-Projekt spielt dies eine Rolle, insofern eine neutrale, objektive Darstellung der einzelnen Sachverhalte gefordert wird. Die dabei durch das "Werturteil" von Dr. Thomas vorgegebene Auswahl an Themen und der Darstellungsweisen trifft nicht auf Akzeptanz bei allen Autoren und Rezensenten, da sie als eine typische "WASP"<sup>53</sup>-Sichtweise gesehen wird.

Öffentlich gelten als Bewertungsmaßstäbe wissenschaftlicher Arbeit "Qualität und Quantität der Beiträge ... als einzig legitimer Bezugspunkt von Ungleichheit" zwischen Wissenschaftlern (Liebau & Huber 1985: 326). Was Leistung und Qualität sind, "soll sich, nach dem innerhalb des Wissenschaftssystems herrschenden Selbstverständnis, im rationalen Diskurs der Forschergemeinschaft, also an inhaltlichen Kriterien, entscheiden" (Liebau & Huber 1985: 326).

Diese Kriterien liegen aber nicht "in der Sache selbst", sondern werden durch Menschen gesetzt, vornehmlich andere Wissenschaftler. Die Wissenschaftspraxis kennt ausgeprägte Hierarchien, die den Einfluß einer Person auf die Bestimmung dieser Kriterien bestimmt<sup>54</sup>. Neben (vorauszusetzender) Sachkompetenz braucht eine Person zusätzlich Ressourcen aus dem ökonomischen und sozialen Bereich, um Anerkennung seiner Leistung und eine angesehene Stellung innerhalb (und außerhalb) der Wissenschaften zu erreichen:

"Die 'Macht' liegt dort, wo der Reichtum sich konzentriert: vor allem also bei jenen, die eine hohe formale Position mit einer hohen Stellung im wissenschaftlichen Diskurs verbinden konnten" (Liebau & Huber 1985: 327).

Nur ausgewählte Personen kommen in solche Positionen, die

"die Erhaltung und Weiterentwicklung der Disziplin garantierenden Kriterien bei der Beurteilung wissenschaftlicher Leistung zur Geltung bringen"; dafür sorgen "die mehrfach gestuften Selektions- und Zuordnungsprozesse, durch die wissenschaftliche Karrieren strukturiert werden" (Liebau & Huber 1985: 327).

---

<sup>53</sup> "White-Anglo-Saxon-Protestant"

<sup>54</sup> s. dazu Paul Parin (1985: 146-150) über ein Beispiel in der Medizin:

In den frühen vierziger Jahren unseres Jahrhunderts gelang es dem Ordinarius für Innere Medizin an der Universität in Zürich, Professor Löffler, nachzuweisen, "daß die Hepatitis catarrhalis (die bekannte gemeine Gelbsucht, die bis dahin ein idiopathisches Leiden, d.h. eine Krankheit, die aus sich heraus entsteht, deren Ursache man also nicht kennt) durch übertragbare Viren hervorgerufen wird, daß es sich um eine ansteckende Krankheit handelt". Dies war aber bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts bekannt; allerdings wurde das epidemische Auftreten "in der Abteilung [eines Spitals] eines damals sehr berühmten Professors in Paris" entdeckt, der sich zutiefst beleidigt fühlte durch die Behauptung, "daß in seinem musterhaften Spital 'Miasmen', denen man damals die Schuld für ansteckende Krankheiten zuschrieb, vorkommen sollte. Er schrieb sogleich eine wissenschaftliche Abhandlung, in der messerscharf nachgewiesen war, daß dem keineswegs so sein könne." Die Abhandlung wurde veröffentlicht, durch andere Arbeiten bestätigt und bald war die Entdeckung, daß Gelbsucht ansteckend ist, vergessen.

Auch für Trice (1993: 131/132) ist der lange Aufstieg des akademischen Nachwuchses bis zur Akzeptanz als Hochschullehrer ein steiniger Pfad, da er auf seinem langen Weg eine Reihe von Torturen zu bewältigen habe, angefangen von Prüfungen während des Studiums und dessen Abschluß noch vor der Zulassung zur Promotion, Schreiben der Dissertation und, nach der Promotion, einige Jahre Forschungs-, Veröffentlichungs- und Lehrerfahrung, bevor nach fünf oder sechs Jahren akademischer Karriere "the senior members of their academic department decide whether their teaching and research merits giving them tenure - the final ordeal in becoming incorporated into the occupation".

#### 4.1.1.3. Akademische Freiheit und "Gelehrtenzank"

Eine Bewertung der wissenschaftlichen Leistung sollte nur durch andere Wissenschaftler erfolgen:

"Weil über wissenschaftliche Leistung nicht außerwissenschaftlich entschieden werden kann, begründet der kulturell zentrierte, an Erkenntnis orientierte Leistungsbegriff auch die Forderung nach **Autonomie der Forschung**" (Liebau & Huber 1985: 326).

Diese **akademische Freiheit** und **Autonomie (in) der Forschung**, unterstützt durch die Sicherheit des Arbeitsplatzes (zumindest für einige Positionen in öffentlich finanzierten Institutionen), ist ein weiterer wichtiger Faktor der akademischen Arbeit. Eine Bewertung der Leistung und z.T. die Verteilung von Forschungsmitteln (Heckscher 1994: 35/36) wird durch Kollegen vorgenommen, da Laien nicht in der Lage sind, den Stellenwert einer Arbeit zu beurteilen (Austin 1992: 1620).

Ob eine Arbeit als gut oder schlecht angesehen wird, erweist sich, idealerweise, in der Diskussion unter Angehörigen des Faches. Der wissenschaftliche Disput, der "Gelehrtenzank", ist, z.B. in den Geisteswissenschaften, fast die einzige Möglichkeit, sich 'der Wahrheit' zu nähern und daher von grundlegender Bedeutung für den wissenschaftlichen Fortschritt:

Geisteswissenschaftler sind "auf Streit, auf Gelehrtenzank hin angelegt. Das muß so sein. Ich habe ... Kollegen erlebt, die daran gestorben sind, weil sie sich mit anderen gestritten haben, ob frühneuhochdeutsche Endungen mit -nis oder -nisse in den Computer eingegeben werden" (Frühwald 1996).

Die Suche nach dem schwächsten Punkt einer wissenschaftlichen Arbeit sei allerdings ein typisch mitteleuropäisches Verhalten, konstatiert Galtung (1985) in der bereits erwähnten Abhandlung über unterschiedliche wissenschaftliche Kulturen: während "teutonische" und "gallische" Wissenschaftler grundsätzlich nach einem solchen Schwachpunkt einer wissenschaftlichen Arbeit suchten, um darauf "herumzuhacken" und damit die ganze Arbeit abzuwerten versuchten, sei das Verhalten amerikanischer Kollegen umgekehrt: es gehe vorrangig darum, das Positive einer Arbeit zu finden, das kleine "Goldkörnchen" im großen Haufen Sand, welches dann

solange poliert würde, bis es sich deutlich von allem anderen abheben würde. Insgesamt seien sie also kollegialer, so Galtungs Eindruck. Dem widerspricht allerdings Frost (1989) in der Abhandlung über seinen wissenschaftlichen Werdegang:

"In the conventional adversarial and hypercritical mode of critique, at the end of a debate the presenters spend most of their energy after the debate on reconstructing their damaged egos rather than on contemplating ways to improve their research ideas. The norms and training for a scholarly, academic career seem implicitly and explicitly to be guiding people toward individuality, competition, emotional detachment from the subject matter, and an approach to understanding that emphasizes criticism, external evaluation and validation, and the relentless search for fatal flaws in the work they read and produce. Little encouragement is given for the kind of appreciative, collaborative enquiry I report in this article" (Frost 1989:417).

In der Frage der Freiheit der Forschung und ihrer Beurteilung grenzt Bourdieu Wissenschaftler/Intellektuelle scharf von Außenstehenden ab. Er sieht als Hauptdifferenzierungskriterium zwischen Intellektuellen und anderen Berufen die Autonomie in der Arbeit; er oder sie muß einer "intellektuell autonomen, d.h. von religiösen, politischen, ökonomischen usf. Mächten unabhängigen Welt (einem Feld) angehören und deren besonderen Gesetze respektieren" (Bourdieu 1991: 42) und für diese Unabhängigkeit unablässig eintreten, z.B. "indem dafür gekämpft wird, den Kulturproduzenten<sup>55</sup> die wissenschaftlichen und sozialen Bedingungen der Autonomie (zunächst die von Publikation und Bewertung der Produkte der intellektuellen Tätigkeit) zu sichern" (Bourdieu 1991: 49). Wissenschaftler und Künstler dürften sich keinesfalls darauf einlassen, sich von anderen als ihresgleichen bewerten zu lassen, um nicht in einen Sog des "weltlichen" und damit des interessengebundenen Arbeitens, und sei es nur der Anerkennung durch Journalisten und damit einem Wirken in der Öffentlichkeit, zu geraten. Er sieht Intellektuelle (auch in Form einer über ein Computernetzwerk verbundenen Gemeinschaft) nicht als Sachwalter von Partikularismen sondern als "Sachwalter des Universellen" (Husserl: "Funktionäre der Menschheit"), die "durch einen kollektiven Eid an ein Modell des universellen Intellektuellen gebunden [sind], das kollektive Verpflichtungen impliziert" (Bourdieu 1991: 64).

Dieser autonome Arbeitsstil, möglichst rein der Forschung gewidmet, ist in der Regel nur an öffentlichen Forschungsstätten, z.B. der Universität, möglich. Außerhalb werden immer die Interessen des Arbeit- oder Geldgebers mit den eben genannten Forderungen nach einer freien Wissenschaft in Konflikt treten:

---

<sup>55</sup> Wissenschaft insgesamt gehört zum **kulturellen Kapital** einer Gesellschaft; einzelne Disziplinen stehen in einem unterschiedlichen Verhältnis "zu den drei Sphären dieses Raumes, die den drei Reichtumsarten entsprechen: Kultur, Politik, Ökonomie - Geist, Macht, Geld" (Liebau & Huber 1985: 327).

"Beamte wie industrielle und militärische Führungskräfte, die auf exakte Berechenbarkeit, Kontrolle und Disponibilität ihrer Ressourcen bedacht sind, gewinnen ... beim Umgang mit den Forschern leicht das Gefühl, daß diesen ein gefährlicher Stich ins Asoziale und Skurrile anhafte. Die Forscher, so glaubt man zu bemerken, sträuben sich vielfach dagegen, sich der normalen Betriebsdisziplin zu unterwerfen, wie sie sich etwa in geregelten Arbeitszeiten und in der Erwartung eines beflissenen Arbeitsverhaltens am Arbeitsplatz demonstriert; sie halten nicht viel von hierarchischer Autorität; sie zeigen sich in ihrem weitverbreiteten Streben nach akademischen Meriten ziemlich verständnislos gegenüber den Geheimhaltungsbedürfnissen der Unternehmung oder der militärischen Einheit; sie neigen zu einem sprunghaften, allen Bedürfnissen nach rationaler Zeit- und Kostendisposition spottenden Arbeitsstil, indem sie etwa vorkalkulierte Projektzeiten hoffnungslos überziehen, oder sich gar von Anfang an dagegen wehren, sich hinsichtlich des Zeit- und Kostenaufwands für ihre Tätigkeiten detaillierten Normen zu unterwerfen". Außerdem wehren sie sich, bestimmten Organisationseinheiten auf Dauer zugeordnet zu werden und gelegentlich fällt ihnen ein, ein Projekt abzubrechen und was anderes zu machen, wobei sie sich dabei auf "die sogenannte 'Freiheit der Forschung'" berufen (Klages und Hetzler 1968: 171/72).

#### 4.1.1.4. Veröffentlichungen

Grundlage für die Beurteilung einer wissenschaftlichen Arbeit ist ihre Veröffentlichung, denn nur so ist eine Diskussion über sie und eine Anerkennung in Fachkreisen (und vielleicht in einer breiteren Öffentlichkeit) überhaupt möglich. Allerdings schreiben Wissenschaftler zunächst nicht für die 'Allgemeinheit', sondern für Kollegen, denen gegenüber sie sich behaupten müssen.

In Amerika schätzen Universitätslehrer ihre "community of scholars as 'craftsmen'" und die Möglichkeit, die Bedingungen ihrer Arbeit beeinflussen zu können. Es existieren Hierarchien innerhalb und zwischen Universitäten, die sich aus der Qualität von Forschungsarbeiten und der Anzahl von Publikationen ergeben:

"Particularly, faculty [members] recognize that individual and institutional reputations are established through research and publication and through faculty involvement in national and international professional and scholarly associations" (Austin 1992: 1621).

Es kommt zu unterschiedlichen Konfliktfeldern innerhalb einer Universität oder sogar innerhalb einer Fakultät, wenn einigen Fakultätsangehörigen oder Instituten mehr Forschungsaufgaben zugebilligt und anderen mehr Unterricht zugemutet wird. Das spiegelt sich wider in der Kritik, die an der "**publish or perish**"-Mentalität innerhalb einiger wissenschaftlicher Disziplinen geübt wird, da einerseits Quantität nichts über die Qualität aussagt, andererseits Institute, die der Ausbildung einen höheren Stellenwert beimessen, auf der Prestigehierarchie absinken, denn die Diskussion einer Forschungsarbeit unterliegt in der Beurteilung und Bewertung der "Wissenschaftsöffentlichkeit" während "die Lehre ein gleichsam privates Ereignis zwischen



Hochschullehrern und Studierenden ist" (Enders und Teichler 1995: 177). Wie Powell (1978) berichtete, gingen Lektoren jener sozialwissenschaftlichen Verlage, in denen er zwei Jahre Feldforschung betrieben hatte, davon aus, daß Manuskripte von Angehörigen einer Universität mit gutem Ruf genauer zu begutachten seien und qualitativ hochwertiger sein müßten, da ihrer Meinung nach die talentiertesten Wissenschaftler an den besten Schulen sitzen würden:

"Clearly [it seemed to them], scholars employed at elite colleges and universities have better facilities, more research support, lighter teaching loads, and more release time that they can avail themselves of" (Powell 1978: 247).

Powell stellte dies in Frage und zeigte, daß in diesen Verlagen selbst durchaus Wissenschaftler von unbekanntem Bildungseinrichtungen veröffentlichten, so daß es sich mehr um geäußerte denn um umgesetzte Politik zu handeln schien.

Stern und Barley (1996) klagen darüber, daß vor allem in den Organisationsstudienfächern die Qualität unter dem Zwang, viel veröffentlichen zu müssen, leiden würde, da zu sehr auf Quantität, sowohl in Bezug auf die Methodik als auch in der Anzahl der Beiträge, geachtet würde<sup>56</sup>. Scott (1996) widerspricht dem unter anderem mit einem Hinweis auf Clemens et al (1995), die innerhalb der soziologischen Literatur "book-people" und "journal-people" ausmachen und den Einfluß des jeweiligen Mediums an der Häufigkeit der Zitate in Zeitschriften abgelesen haben. In den "physical sciences" haben Aufsätze in Zeitschriften eine lange Tradition, während in den Geschichts- und Geisteswissenschaften (history and humanities) Bücher einen größeren Einfluß zu haben scheinen, was auch von Manfred Seiler (1988) berichtet wird<sup>57</sup>. In der Soziologie kommt beides zum Einsatz, wobei der Einfluß von Büchern im Verhältnis von 3:2 zu überwiegen scheint.

---

<sup>56</sup> Siehe dazu auch Collini (1988), der sich gegen die Tendenz wehrt, rein über "Veröffentlichungsrauten" den Wert der eigenen (geisteswissenschaftlichen) Arbeit rechtfertigen zu müssen. Denn in dem benutzten "Produktivitätsjargon" besteht "das einzig annehmbare Resultat von 'Forschung' in der Veröffentlichung 'neuer Erkenntnisse'. Gewiß gibt es in den Geisteswissenschaften große Bereiche, in denen zumindest ein Teil der Arbeit völlig zutreffend als Mitteilung 'neuer Erkenntnisse' bezeichnet werden kann ... Aber über weite Strecken scheinen Worte wie 'pflegen', 'mit Leben füllen', 'überarbeiten', 'unser Verständnis erweitern' sehr viel genauer zu treffen, und 'neue Erkenntnisse' lassen sich hier nicht so ohne weiteres isolieren. ... Die richtige Haltung würde vielmehr darin bestehen, diese Arbeit [unserer Vorgänger] anzuerkennen, sie sich anzueignen, von ihr zu lernen und sie in unser Verständnis eingehen zu lassen", sie für unsere Zeit neu zu entdecken und neu zu formulieren (Collini 1988: 6/7; s.a. Streck 1994).

<sup>57</sup> Auf die Schwierigkeit, den Wert von Forschungsergebnissen "richtig messen" zu können, stieß auch Thomas Finkenstaedt, Herausgeber von "Informationen über die Anglistik" sehr schnell. Er stellte fest, daß "das Forschungsverhalten von Geistes- und Naturwissenschaftlern" zu verschiedenen ist. Naturwissenschaftler veröffentlichen überwiegend Aufsätze in wissenschaftlichen Zeitschriften: Darin "gibt der Wissenschaftler in aller Kürze Resultate seiner Forschung bekannt, und er tut dies auch deshalb in einem Aufsatz, um einem möglichen Konkurrenten, der auf demselben oder einem ähnlichen Gebiet arbeitet, zuvorzukommen. Diese Art von Konkurrenz gibt es in den Geisteswissenschaften nicht" (Seiler 1988: 90/91). Denn in den Geisteswissenschaften herrsche "keine Einigkeit über die relevanten Zeitschriften" und die Monographie sei "hier immer noch die bedeutendste Publikationsform", die "das Resultat einer oft jahrelangen geistigen Auseinandersetzung mit dem Fachgebiet" darstellt.

"[Books] more likely [seem] to be based on original or secondary **qualitative data**, rather than quantitative data, and to utilize textual analysis more than articles [do]" (Scott 1996: 168).

Wissenschaftler haben große Verantwortung mit dem, was sie veröffentlichen und je nach Können und Selbstwertgefühl und/oder Selbstbewußtsein geht es langsamer oder schneller:

"There are researchers, on one hand, who literally rush into print, thinking they are ready despite cautionary cues signalled by peers. For them, perhaps, publication *per se* is the name of the game, and the more the better. Or they publish because of or *in spite of* criticism. On the other hand, there are those who feel they are not intellectually ready, sometimes despite protestations of their colleagues to the contrary. They may put off closure for months - not stewing around, but doing other things; then later, having slowly digested audiences' comments, do their final writing. ... Somehow, each type is prepared to accept the consequences of his actions, including the possibility of having to blush years later when he is quoted for a work which now in his greater wisdom he would just as soon forget" (Schatzmann und Strauss 1973: 136).

Veröffentlichungen besitzen für manche eine belastende Komponente der Unwiderrufbarkeit: sie können als etwas "auf ewig fixiertes" gesehen werden, von dem man sich nicht mehr lösen kann, ja sogar als etwas bedrohliches, das aus dem Prinzip der öffentlichen Kritik resultiert:

"... in some exaggerated sense they see the written word as a final, ineradicable fixing of their own intellectual identities; whereas in face-to-face talking about their work there is much room for immediate and tailored qualification ... Students, particularly for structural and career reasons, feel the weight of criticism from too many audiences, and in trying to satisfy all of them block their own efforts at closure. Indeed, some of their audiences appear to them so very knowledgeable and powerful on substance or method as to create a situation of coercion" (Schatzmann und Strauss 1973: 136).

#### 4.1.1.5. Spezialisierung

In seinem Aufsatz über "Wissenschaft als Beruf" widmet sich Weber auch der Beschreibung von eher persönlichen Voraussetzungen von Wissenschaftlern; darin werden die Grundzüge einer wissenschaftlichen Kultur, wie Weber sie im Gegensatz zu einer bürokratischen sieht, deutlich. Dazu gehört vor allem die "innere Berufung" zum Wissenschaftler, welche sich ausdrückt in Spezialisierung, Leidenschaft, Fleiß und Eingebung.

Nur diejenigen, die sich spezialisieren, werden in der Wissenschaft etwas "Großes" und "Vollkommenes" vollbringen. Bereits zu Webers Zeiten ist "die Wissenschaft in ein Stadium der Spezialisierung eingetreten...", wie es früher unbekannt

war, und dies in alle Zukunft so bleiben wird" (Weber 1994: 23)<sup>58</sup>. Auch wenn er es in der Soziologie für notwendig hält, zur Beantwortung von wissenschaftlichen Fragen "Nachbargelände" mit zu berücksichtigen, sind solche Arbeiten "mit dem resignierten Bewußtsein belastet: daß man allenfalls dem Fachmann nützliche F r a - g e s t e l l u n g e n liefert" (Weber 1994: 24). Und als Hinweis für alle, die mit dem Gedanken spielen, Wissenschaft zu ihrem Beruf zu machen, gibt er den Hinweis:

"Und wer also nicht die Fähigkeit besitzt, sich einmal sozusagen Scheuklappen anzuziehen und sich hineinzusteigern in die Vorstellung, daß das Schicksal seiner Seele davon abhängt: ob er diese, gerade diese Konjunktur an dieser Stelle dieser Handschrift richtig macht, der bleibe der Wissenschaft ja nur fern."

#### 4.1.1.6. Leidenschaft

Wer ohne Leidenschaft für die Wissenschaft ist, sollte nicht versuchen, sich diese als Beruf zu wählen. Direkt an das letzte Zitat anschließend fährt Weber fort:

"... der bleibe der Wissenschaft ja nur fern. Niemals wird er in sich das durchmachen, was man das 'Erlebnis' der Wissenschaft nennen kann. Ohne diesen seltsamen, von jedem Draußenstehenden belächelten Rausch, diese Leidenschaft, dieses: 'Jahrtausende müssen vergehen, ehe du ins Leben tratest, und andere Jahrtausende warten schweigend': - darauf, ob dir diese Konjunktur gelingt, hat einer den Beruf der Wissenschaft n i c h t und tue etwas anderes" (Weber 1994: 24/25).

Schaeper (1995: 150) berichtet z.B. über den vergleichsweise hohen wöchentlichen Zeitaufwand im Vergleich zum Tarif (58 Stunden in der Vorlesungszeit), den Hochschullehrer aufbringen und führt dies auf eine "hohe intrinsische Arbeitsmotivation ('Mein Beruf ist mein Hobby')", Abwechslung und hohe Autonomie in der Tätigkeit zurück (Schaeper 1995: 150).

#### 4.1.1.7. Fleiß

Grundvoraussetzung ist Fleiß; denn "nur auf dem Boden ganz harter Arbeit bereitet sich normalerweise der Einfall vor" (Weber 1994: 26). Zwar kann auch ein "Dilettant" mal einen Gedanken haben, welcher "wissenschaftlich genau die gleiche oder größere Tragweite haben [kann] wie der des Fachmanns", aber in der Regel ist dieser nicht in der Lage, "den Einfall ... in seiner Tragweite nachzukontrollieren und abzuschätzen oder durchzuführen" (Weber 1994: 26/27).

---

<sup>58</sup> Nach einer Liste des Hochschulverbandes, so Huber (1991:3), sei "die Wissenschaft" in etwa 4000 Fächer aufgeteilt.

#### 4.1.1.8. Einfall/Eingebung

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu, der sich allerdings nicht herbeizwingen läßt und daher zu einem nicht unerheblichen Teil vom Zufall abhängt: "Hier wie dort muß dem Menschen etwas - und zwar das richtige - e i n f a l l e n , damit er irgend etwas Wertvolles leistet" (Weber 1994: 25). Solche Eingebungen spielen nicht nur in der Wissenschaft eine Rolle, sondern sind genauso wichtig in allen anderen Bereichen menschlichen Lebens, wo Großes geleistet wird, z.B. in der Kunst oder der Wirtschaft. Ob aber der Einfall kommt, bleibt Zufall, "Hazard, der bei jeder wissenschaftlichen Arbeit mit unterläuft" und den der "wissenschaftliche Arbeiter in Kauf nehmen muß"<sup>59</sup>:

"Der Einfall ersetzt nicht die Arbeit. Und die Arbeit ihrerseits kann den Einfall nicht ersetzen oder erzwingen, so wenig wie die Leidenschaft es tut. Beide - vor allem: beide z u s a m m e n - locken ihn. Aber er kommt, wenn es ihm, nicht wenn es uns beliebt" (Weber 1994: 27).

Weber sah also harte Arbeit, einen guten Einfall und die Leidenschaft als Voraussetzung für große Leistungen in allen Bereichen, egal ob in der Kunst, der Wirtschaft oder der Wissenschaft. Allerdings nicht so für die bürokratische Arbeit, denn, wie er für den Kaufmann aufführt:

"Ein Kaufmann oder Großindustrieller ohne 'kaufmännische Phantasie', d.h. ohne Einfälle, geniale Einfälle, der ist sein Leben lang nur ein Mann, der am besten Kommis oder **technischer Beamter** bliebe: nie wird er organisatorische Neuschöpfungen gestalten" (Weber 1994: 28).

Nach Auffassung Webers ist ein Beamter/Bürokrat ein Ausführender, ohne eigene Kreativität, der daher auch nicht in der Lage sein wird, das Handeln von Wissenschaftlern nachzuvollziehen. Bourdieu geht sogar einen Schritt weiter und meint, daß Verwaltungsleute, die wissenschaftlich ausgebildet wurden, die schlimmsten Bürokraten seien. Zu verteidigen sei daher die

"Verfügungsgewalt der wissenschaftlichen Forscher über ihre Produktions- und Bewertungsmittel ... gegen die zunehmende Enteignung durch wissenschaftliche Administratoren, die selber oftmals aus der Forschung kommend, wo sie aber scheiterten, nun den Forschern auf Unkenntnis der Logik der Forschung basierende Direktiven aufzwingen wollen" (Bourdieu 1991: 50).

---

<sup>59</sup> Ein Beispiel aus neuerer Zeit ist die Entdeckung des Magengeschwür-Erregers durch die australischen Mediziner Robin Warren und Barry Marshall. Nur weil sie ihre Bakterien-Kulturen im "Brutschrank" vergessen hatten und erst nach einigen Tagen wieder nachschauten, konnten sie die Vermehrung der Erreger erkennen, was nach der bis dato für eine Vermehrung von Bakterien als ausreichend angesehenen Zeit noch nicht feststellbar gewesen war.

#### 4.1.1.9. Fortschritt der Wissenschaft

Ein weiterer Aspekt, der das wissenschaftliche Arbeiten kennzeichnet, ist die Unterwerfung unter den Fortschritt. Jeder Wissenschaftler weiß, daß seine Forschungsergebnisse von heute schon morgen zu großen Teilen überholt sein werden<sup>60</sup>: "Das ist das Schicksal, ja das ist der Sinn der Arbeit der Wissenschaft ... jede wissenschaftliche 'Erfüllung' bedeutet 'neue Fragen' und will 'überboten' werden und veralten. ... Prinzipiell geht dieser Fortschritt in das Unendliche" (Weber 1994: 31/32). D.h. jeder Wissenschaftler und jede Wissenschaftlerin hat sich die Frage zu stellen, ob unter dieser Voraussetzung seine oder ihre Arbeit überhaupt "Sinn" macht.<sup>61</sup>

Das Bewußtsein über die schnelle Alterung von Fachwissen ist die Ursache vieler Frustrationen auf Seiten der Wissenschaftler. Viele von ihnen haben für eine Idee viele Stunden, Tage und Wochen geopfert, nur um anschließend festzustellen, daß dieser "originelle Einfall" schon veröffentlicht wurde, bzw. jemand anderes schneller und die eigene Sache daher plötzlich "veraltet" war.

#### 4.1.2. Ethnologie/anthropology als Wissenschaftsbranche

Wie am Anfang dieses Abschnittes erwähnt, waren ca. 90% der Autoren des Handbooks wissenschaftlich ausgebildet. Da diese Ausbildung überwiegend ethnologisch geprägt war, da des weiteren das Handbook ein ethnologisches Werk war und von Ethnologen geplant und herausgegeben wurde, geht es im folgenden um diese wissenschaftliche Subkultur, die Branche Ethnologie/ *anthropology*.

---

<sup>60</sup> Siehe dazu auch Ernst Cassirer (The Influence of Language upon the Development of Scientific Thought, in: *The Journal of Philosophy* 39 (12), 1942, S. 321; zitiert nach Bungarten 1981b: 18):

"If the truth of yesterday proves to be an error according to the standards of our present knowledge, what guaranty do we possess that our truth, the truth of today, will not be and must not indeed be the error of tomorrow? Must we not despair of any objective truth, if science proves to be such a changeable and fluctuating thing - if every age has its own scientific truth?"

Streck (1994) bezeichnet umgekehrt die in seinen Augen vielfach zu beobachtende Sichtweise auf die wissenschaftlichen Vorgänger als **Chronozentrismus**, "jenes mit vermeintlichem Wissen durchsetzte Gefühl, daß erst unsere 'Höhe' der Zeit die entscheidenden Erkenntnisse gebracht habe und alle Vordenen unter mehr oder weniger gravierenden Mängeln des Sehvermögens gelitten hätten" (Streck 1994: 18).

<sup>61</sup> Weber sieht den Sinn wissenschaftlichen Arbeitens

1. im technischen Fortschritt und der "Entzauberung der Welt", d.h. die Beeinflussung der Welt und der Umwelt des Menschen nicht mehr durch Magie, sondern durch rationale Berechnung
2. in der Übermittlung des Handwerkzeuges ("Methoden des Denkens") zu diesem Zweck
3. im Aufzeigen von Wegen, einen vorgegeben Zweck oder erwünschtes Ziel zu erreichen
4. in dem Hinweis auf die Konsequenzen des eigenen Handelns, welcher "letzten" Weltanschauung ein bestimmtes Handeln entspricht; oder, wie Weber es bildlich ausdrückt: "Ihr dient ... diesem Gott und kränkt jenen anderen, wenn Ihr Euch für diese Stellungnahme entschließt" (Weber 1994 [1919]: 61-63).

Zu den Merkmalen einer wissenschaftlichen Kultur gehören, wie oben ausgeführt, die Suche nach neuen Erkenntnissen, die, auf Fakten beruhend, mit 'wissenschaftlicher Genauigkeit', redlich und 'objektiv' nach der wissenschaftlichen Methode gefunden werden, ermöglicht durch eine akademische Freiheit für Wissenschaftler, die ihre Ergebnisse veröffentlichen (müssen) und sich damit der Diskussion und dem Prozeß des *peer review* stellen, mit dem eine Annäherung an die Wahrheit angestrebt wird. Wissenschaftler spezialisieren sich, betreiben ihren Beruf mit Leidenschaft, Einsatz und Fleiß und nehmen in Kauf, daß ihre Ergebnisse als Fragestellung für weitere Arbeiten dienen und damit über kurz oder lang veralten werden.

Die Beschreibung der wissenschaftlichen Branche Ethnologie wird stark von der Professions(sub)kultur der ethnologischen Wissenschaftler geprägt sein, die sich z.T. erheblich von anderen Wissenschaftlern wie Medizinern, Juristen oder Naturwissenschaftlern unterscheiden, denn auch

"wenn mehr oder weniger geteilte und befolgte Wissenschaftsnormen einen integrierenden Faktor darstellen", innerhalb der "verschiedenen Disziplinen und Subdisziplinen haben sich unterschiedliche Kulturen herausgebildet - mit unterschiedlichen Lebensstilen, Interessen, politischen Einstellungen, Kommunikations- und Arbeitsformen, Veröffentlichungsnormen, Studienstrategien, Lernstilen und sogar unterschiedlichen Funktionen von Referenzen" (Schaeper 1995:129).

Zum "fachspezifischen Habitus [gehören] die anerkannten Muster der Problemstellung und –bearbeitung, von der Problemdefinition bis zu den Lösungswegen und den geltenden Gütekriterien, ... exemplarischen Lernsituationen und Prüfungsaufgaben" (Liebau & Huber 1985: 323).

Die Gemeinsamkeiten zwischen Professoren und Angehörigen des Mittelbaus innerhalb eines Faches sind sehr viel größer als die zwischen Professoren unterschiedlicher Fächer (Hammer & Lähnemann 1995: 60). Die Wissenschaftler einer Disziplin "bilden eine relativ homogene Gruppe durch

- Gleichartigkeit ihrer spezialisierten Ausbildung,
- ihrer Objektbereiche,
- ihrer Problemstellungen,
- ihrer Untersuchungsinteressen, Methoden und experimentellen Verfahren,
- ihrer intellektuellen Fähigkeiten, materiellen und technischen Verfügungsmittel,
- ihres sozialen Status,
- ihres Wissens und nicht zuletzt
- ihres Sprachgebrauchs" (Bungarten 1981b: 44).

Über die Sprache bilden einzelne Wissenschaftsbranchen gruppenspezifische Verhaltensnormen und bauen, bewußt oder unbewußt, Sprachbarrieren auf:

"Bedeutende Barrieren sind die einzelwissenschaftlichen, umfangreichen Terminologien, in denen alle entwicklungsrelevanten wissenschaftlichen Begriffe und

Konzepte, Theorien, Untersuchungsmethoden usw. vom Beginn der betreffenden Disziplin bis zum heutigen Entwicklungsstand ihren sprachlichen Niederschlag gefunden haben" (Bungarten 1981b: 45).

Dazu gehören:

"fachspezifische Termini, formale Symbolsysteme und Sprachstrukturen", die sich als ein "hochspezialisierte, elaborierter Kode zur angemessenen Bewältigung der kommunikativen Erfordernisse innerhalb des eigenen Handlungsbereiches" zur eigenen "Sprache einer wissenschaftlichen Disziplin" verbinden (Bungarten 1981b: 47).

Dabei existiert in den sogenannten *harten Wissenschaften* wie z.B. den Naturwissenschaften eine sehr viel formelhaftere Sprache als in den sogenannten *weichen* Sozial- oder Geisteswissenschaften, deren Sprache stärker mit der des Alltags verwoben ist (Liebau & Huber 1985: 321).

Zu den am häufigsten benutzten Unterscheidungen zwischen Disziplinen/ Fächern<sup>62</sup> gehören die zwischen "harten" und "weichen" sowie zwischen "reinen" und "angewandten", die auf eine Einteilung von Becher (1984, 1987, 1989) zurückgehen und unter anderem von Austin (1992), Huber (1991) und Schaeper (1995) benutzt wurden. Diese Kategorisierung ist stark geprägt von einem an den Naturwissenschaften orientierten "positivistischen Wissenschaftsbegriff" (Huber 1991: 10), der in anderen gesellschaftlichen Bereichen übernommen wird.

In der Unterscheidung zwischen *rein* oder *angewandt*

"... erscheinen Physik oder Kulturanthropologie oder Geschichtswissenschaft am einen Pol als 'reine' an dem einen, Sozialpädagogik oder Maschinenbau als 'angewandte' Wissenschaft am anderen Pol des Spektrums, dazwischen solche, die wie eigentlich die meisten, sowohl einen 'reinen' wie einen 'angewandten' Flügel haben" (Huber 1991: 9).

Als *hart* (und für viele damit implizit als 'richtig') gelten solche Wissenschaften, die "im Primat einer empirisch-analytischen Methodologie" ihre Ergebnisse auf "meßbare, quantifizierbare und reproduzierbare Daten" stützen, während *weiche* Disziplinen "anerkanntermaßen subjektive Positionen" einnehmen und in holistischer Verfahrensweise fallorientiert arbeiten. Die Ziele und Methoden sind entsprechend unterschiedlich ausgerichtet:

"Differences among disciplines relate to the kind of intellectual tasks within each discipline, specifically whether the goal is to establish general propositions, on

---

<sup>62</sup> Huber (1991: 6/7) unterscheidet *Fächer*, "die als Organisationseinheiten in Forschung und Lehre fungieren" von *Disziplinen/ Disziplinaritäten*, in denen als "Paradigmagemeinschaften" mit möglichem gemeinsamen Gegenstand, Methode, Erkenntnisinteresse, auch "die Aspektwahl oder Problemdefinition, in die ihrerseits Erkenntnisinteresse und Antizipation möglicher Methoden zur Lösung eingehen", mit berücksichtigt werden. "Es scheint so, daß Fachkulturen Subkulturen haben können, die disziplinär bestimmt sind, und daß disziplinäre Kulturen Subkulturen haben können, die mit Fächern, Studiengängen oder auch den Professionen verbunden sind, denen diese dienen".

the one hand, or to explore particularities, on the other. Finding generalizations involves seeking simplicity, identifying recurrent patterns, and determining replicable events that can be subject to manipulation. Focusing on particularities involves welcoming complexity, noting diversity, and accepting that many things cannot be repeated or replicated. Such differences in the nature of knowledge necessarily imply different techniques of inquiry and analysis, definitions of productivity, and avenues for dissemination and collegial exchange" (Austin 1992: 1616).

Auf diese Differenzierung werde ich im Folgenden noch mehrfach zurückkommen<sup>63</sup>.

In den *weichen*, *reinen* Disziplinen sind Angehörige des Mittelbaus in ihrer Arbeit selbständiger als Natur- und Wirtschaftswissenschaftler und bieten z.B. eigene Lehrveranstaltungen zu selbstgewählten Themen an, während letztere vorlesungsbegleitend arbeiten, d.h. Tutorien und Praktika durchführen und einführende Vorlesungen zu Basisthemen, die in "Curricularen Codes" festgelegt sind, übernehmen (Schaeper 1995: 134).

Vertretern der *weichen* und *reinen* Fächer geht es in der Regel weniger um monetären Reichtum oder gesellschaftliche Machtpositionen; das Fachinteresse ist ausschlaggebend für die Wahl: das "Studium soll das Interesse an der Arbeit im Fach befriedigen" und "zugleich Zeit für die Selbstentwicklung, für die *eigene Bildung* geben" (Liebau & Huber 1985: 329).

"Der relativ geringen Bedeutung materiell-ökonomischen Reichtums in den Geisteswissenschaften entspricht die studentische Geringschätzung von Karriere und Einkommen" (Liebau & Huber 1985: 329).

Wissenschaftler dieser Fächer sind häufiger "lokalpolitisch" engagiert, weisen ein "deutlich höheres Engagement in der Selbstverwaltung ihrer Hochschule aus" und erweisen sich somit als "locals" im Sinne der vielfach zitierten Unterteilung von Gouldner (1957) in "locals" und "cosmopolitans" (Huber 1991: 13). Das Sozialklima ist in den Geistes- und Sozialwissenschaften "kommunikativer": Gespräche zwischen Studierenden und Hochschullehrern sind zahlreicher, Hierarchiestufen lassen sich leichter überspringen und persönliche Probleme werden eher angesprochen als in den Natur-, Ingenieur-, und Medizinwissenschaften (Liebau & Huber 1985: 320; Schaeper 1995: 137).

---

<sup>63</sup> Siehe dazu auch die 1996/97 in Frankreich geführte Diskussion über eine Veröffentlichung von Alan Sokal und Jean Bricmont, beides Physiker, die einem Teil der "postmodernen" französischen Intellektuellen vorwarfen, unverständlich zu schreiben, da sie tatsächlich nichts zu sagen und dabei auch noch auf von ihnen falsch angewandte naturwissenschaftliche Modelle zurückgegriffen hätten.



#### 4.1.2.1. *Ethnologie*/(cultural) anthropology

Wie stellt sich nun spezifisch die *anthropology*/Ethnologie dar?

In Nordamerika sieht das Außenbild bedeutend anders aus als in Europa. Da das *Handbook* in den USA angesiedelt war, wird in der nachfolgenden Darstellung stärker das Bild der amerikanischen und weniger das der deutschen oder europäischen Ethnologie den Vorrang haben<sup>64</sup>.

Im amerikanischen Kontext ist *anthropology* sehr viel umfassender als der auf die *social* oder *cultural anthropology* eingegrenzte Bereich der deutschen Ethnologie und umfaßt zusätzlich biologische Anthropologie, Archäologie und Linguistik

"Anthropology is a multidisciplinary field of science and scholarship, which includes the study of all aspects of humankind--archaeological, biological, linguistic and sociocultural. Anthropology has roots in the natural and social sciences and in the humanities, ranging in approach from basic to applied research and to scholarly interpretation." (Code of Ethics of the American Anthropological Association, Final Draft March 1, 1997)

Sie sieht sich vom Ansatz her, in der Tradition von Boas stehend, als Wissenschaft vom gesamten Menschen:

"Anthropologists consider humans as peculiar primates, strange animals who transform themselves and their environments with culture. Studying humans as primates makes anthropologists **biological scientists**. Studying humans as social beings makes anthropologists **social scientists**. This involvement with both biological and social sciences (with frequent glances to the humanities) puts anthropologists into an intellectual no-man's land where problems of data collection, analysis, and synthesis become gargantuan" (Freilich 1983: xi).

Die Ethnologie neigt im Vergleich zu anderen Wissenschaften stärker zum Bereich der "weichen Wissenschaften", obwohl in ihr fast alle Typen wissenschaftlichen Arbeitens zu finden sind. Hirschberg weist in dem von ihm herausgegebenen (neuen) "Wörterbuch der Völkerkunde" ebenfalls auf die Schwierigkeit hin, Ethnologie/Völkerkunde, "die als Humanwissenschaft zwischen Geistes- und Naturwissenschaft steht, gegenüber benachbarten Fächern abzugrenzen", da sich, als ethnologische Teildisziplinen, Verbindungen zu allen anderen wissenschaftlichen Disziplinen herstellen lassen (Hirschberg 1988: 509).

Ihr zentraler Gegenstand ist die Kultur. Was darunter zu verstehen ist, ist jedoch bereits die Kernfrage, die die Gemeinde spaltet:

"'Culture' for anthropology is like 'life' for biology: a rich, fuzzy, productive, and necessary concept too full of meaning for easy intellectual digestion". "Yet paradoxically, were you to ask ten anthropologists: 'What do you mean by »culture?«' you would probably receive ten different answers" (Freilich 1983: 218).

---

<sup>64</sup> Vor allem in Deutschland gilt die Ethnologie nach wie vor als exotisches Orchideenfach, daß sich mit dem Leben von Völkern in der 3. Welt beschäftigt, trotz vieler Versuche, diese Sicht zu revidieren (Kohl 1993a: 409-411, Schmied-Kowarzik & Stagl 1993a: 8).

Sicherlich trifft auch auf die Ethnologie zu, was Liebau & Huber (1985: 330) über Sozialwissenschaften allgemein schrieben:

"Es gibt in diesen Fächern eigentlich nichts, was es nicht gibt. Hier erstreckt sich z.B. die Konkurrenz bereits auf die Definition des *Gegenstandes* der Disziplin; es gibt keine verbindlichen, einheitlichen Gegenstandsbestimmungen." Die "Aufteilung der Fachöffentlichkeiten [erfolgt] in untereinander konkurrierende 'Schulen'", selbst innerhalb eines Instituts. Aber "[v]ielleicht liegt der gemeinsame Stil in diesen Fächern gerade in der Betonung der Unterschiedlichkeit? ... Vielleicht ist es ... sinnvoller, diese Wissenschaften nicht in toto zuzuordnen, sondern von systematischen Brüchen *innerhalb* der einzelnen Disziplinen auszugehen" (Liebau & Huber 1985: 330).

Streck (1987: 11) weist auf die Tendenz der amerikanischen und der britischen *anthropology* hin, "abweichende Richtungen" entweder zu inkorporieren oder zu marginalisieren, während vor allem im deutschsprachigen Raum mit der "kulturhistorischen Schule" in Wien, der "Kulturmorphologie" in Frankfurt und der "Ethnosozio- logie" in Berlin und Heidelberg sich drei ungefähr gleich starke unterschiedliche Richtungen gegenüberstanden. Zur Überbrückung unterschiedlicher Richtungen innerhalb Europas wurde die "European Association of Social Anthropologists" gegründet (Eriksen 1991: 75-77), deren Erfolg in dieser Hinsicht abzuwarten bleibt.

Ein Hauptgegensatz zwischen unterschiedlichen Theorieansätzen besteht seit Beginn der Wissenschaft:

"Die grundsätzliche Differenz aber zwischen der **Suche nach Gesetzmäßigkeiten** in der Vielfalt fremder Kulturerscheinungen (*nomothetische Richtung*) und der **Anerkennung ihrer Einmaligkeit** (*idiographische Richtung*) blieb durch alle Generationenwechsel hindurch erhalten" (Streck 1987: 10).

Die Mehrzahl der bisher erschienenen Beiträge im Handbook widmete sich, neben historischen Themen, einzelnen Bevölkerungsgruppen und ist daher am ehesten dem Bereich der *cultural/social anthropology*, und zwar der idiographischen Richtung zuzuordnen, auch wenn es Kapitel und Abschnitte aus den Bereichen Archäologie und Linguistik gibt.

#### 4.1.2.2. Vier ausgewählte Autoren zur anthropology

Nachfolgend werden zunächst vier Autoren vorgestellt, die sich intensiv mit der *anthropology* auseinandergesetzt haben und charakteristische Merkmale hervorheben. Anschließend werden einzelne Merkmale genauer behandelt.

#### **Dell Hymes**

Dell Hymes gab 1969, also als sich das *Handbook*-Projekt in seiner Frühphase befand, einen Sammelband mit dem Titel "Reinventing Anthropology" heraus (hier zitiert nach der Taschenbuchausgabe von 1974). In seiner Einführung beschäftigt er sich intensiv mit der Situation der US-amerikanischen *anthropology* zu der Zeit und

ihrer Entwicklung. Hymes sieht sie in der überwiegenden Zahl der Fälle als eine an Universitäten institutionalisierte Bürokratie, die nur noch um sich selber am Leben zu erhalten *anthropology* betreibt:

"American anthropology and its departments today are a social club, not a science or common discipline ... a patchwork of feudal baronies" (Hymes 1974: 43 und 45).

Die von Franz Boas, der als 'Vater' der amerikanischen Anthropologie als Universitätsdisziplin gilt, zur Erforschung einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsgeschichte gesehene Notwendigkeit einer gemeinsamen Berücksichtigung von Aspekten aus physischer Anthropologie (*physical anthropology*), anthropologischer Linguistik (*linguistics*), Archäologie (*archaeology*) und *cultural anthropology*<sup>65</sup> ("the fourfold gospel", Dell Hymes 1974: 37) bestünde nur noch aus Gewohnheit, und nicht mehr, weil es eine fruchtbare Zusammenarbeit gäbe zwischen den in den jeweiligen Teildisziplinen tätigen spezialisierten *anthropologists*.

Die Unterschiedlichkeit der Teildisziplinen und ihrer Orientierung an Fächern außerhalb der *anthropology* führe zu Konkurrenzdenken und Uneinigkeit innerhalb eines Instituts (s.a. Bailey 1992: 1777):

"Often enough, departmental meetings must be confined to procedural details; an appearance of harmony requires avoidance of matters of intellectual substance" (Hymes 1974: 6).

Von (dem Aufbau) einer gemeinsamen Wissenschaft vom Menschen sei hier kaum noch etwas zu sehen gewesen (s.a. Wax 1993). Sich an Clyde Kluckhohn<sup>66</sup> anlehnend, sieht Dell Hymes die Aufgabe der *anthropology* nicht allein im Zusammentragen einzelner Bausteine, die losgelöst voneinander im Raum stehen, sondern:

"The ultimate concern of the anthropological tradition ... is with both 'common humanity and diverse cultures,' ... to explain **both the similarities and the differences** in the condition of mankind, to get at what is common *through* the differences that have arisen through the interaction of men with external nature and each other in different settings" (Hymes 1974: 12).

Nur die Verbindung einer Sicht auf die Gemeinsamkeiten mit der auf die Evolution des Menschen unter Heranziehung von ethnographisch-ethnologisch aufbereiteten Studien einzelner unterschiedlicher menschlicher Gemeinschaften und Gesellschaften (einschließlich der eigenen) vermöge dies zu leisten (Hymes 1974: 9-36).

---

<sup>65</sup> "The best among them [students] were gradually permeated by the fundamental spirit of anthropological research, which consists in the appreciation of the necessity of studying all forms of human culture, because the variety of its forms can alone throw light upon the history of its development, past and future" (Franz Boas, "The History of Anthropology", in *Science* 20, 1904: 522, zitiert nach Hymes 1974:11)

<sup>66</sup> Kluckhohn, Clyde, *Common Humanity and Diverse Cultures*, in: Daniel Lerner (Hrsg.) *The Human Meaning of the Social Sciences*, 1959, New York, Meridian, S. 245-84

Aber inzwischen würden anthropologische Teildisziplinen nicht mehr aus der Notwendigkeit eines Beitrags zu den oben genannten Zielen (im ursprünglichen Sinne Boas) entstehen, sondern nur, um sich ein eigenes Terrain abzustecken:

"Such provincialism was not designed to frustrate and fragment the contribution of a science of man to mankind, but has that effect. The consequence of professionalism and focus on disciplinary identity and growth is to divert much of the energy of students of man to rivalry with each other and away from human problems. The problem is obviously general to the social sciences" (Hymes 1974: 38/39; s. dazu auch den auf S. 210 zitierten Kommentar von Michel).

Die Beschäftigung mit Themen anderer Fächer und Disziplinen (Wirtschaft, Religion oder Regionalstudien) seien sinnvoller in deren eigenen Fakultäten untergebracht. Daraus schließt er, daß sich *anthropology* letztendlich über einige sinnvolle Methoden ("that it husbands certain valuable methodological perspectives (ethnological, ethnographic)") definiere, die ihre besondere Stärke ausmachten:

"The wisest would argue that cultural and social anthropology have certain distinctive strengths, born of their special concerns, but of general value – especially, a **critical perspective**, due to a long-standing concern with the full range of human experience, and the **cultivation of a practice of personal research**" (Hymes 1974: 42/43).

Er fordert eine Loslösung vom "scientific colonialism" (ein Begriff, den Dell Hymes hier von Johann Galtung übernimmt), wie sie z.B. in der amerikanischen *anthropology* mit dem "Project Camelot"<sup>67</sup> betrieben wurde, und die vermeintliche Objektivität der Wissenschaft(en) in Frage zu stellen. Alle, die (anthropologische) Wissenschaft betrieben, müßten sich jeweils dazu Gedanken machen und eigene Entscheidungen treffen, wobei es allerdings an der Zeit wäre, das gesammelte Wissen und die daraus erwachsene Einsicht denen zur Verfügung zu stellen, von denen die Informationen kommen und nicht z.B. einer Administration, die diese nutzen könnte, um einen besseren Zugriff auf die Verwalteten zu haben (Dell Hymes 1974: 49).

### ***Vine Deloria***

In die gleiche Kerbe schlägt Vine Deloria, der das Bild des amerikanischen Ethnologen karikativ dargestellt hat, so daß zumindest an dieser Stelle auf einige seiner spitzen Bemerkungen eingegangen werden soll. 1969 veröffentlichte er sein Buch "Custer Died for Your Sins" (Deloria 1970) und widmete ein ganzes Kapitel den "Anthros", diesem "Fluch", dem Indianer Sommer für Sommer ausgesetzt seien. Wahre Heerscharen von ihnen, leicht zu erkennen an der Ausstattung, würden über die Reservationen herfallen und die Bewohner beobachten und ausfragen. Über

---

<sup>67</sup> s. dazu z.B. den von Irving Horowitz (1967) herausgegebenen Band The Rise and Fall of Project Camelot: Studies in the Relationship between Social Science and Practical Politics, in dem diese Fragen diskutiert werden

Winter würden daraus Bücher, die zusammengefaßt in Fachjournalen veröffentlicht und, nochmals kondensiert, zum einen als Rechenschaftsbericht für die Forschung des vergangenen Jahres und zum anderen als Antrag zur Finanzierung für die weitere Forschung im kommenden Jahr benutzt würden. Einzelne Wortgruppen daraus würden zu "slogans":

"The slogans become conference themes in the early spring, when the anthropologist expeditions are being planned. The slogans turn into battle cries of opposing groups of anthropologists who chance to meet on the reservations the following summer.

Each summer there is a new battle cry, which inspires new insights into the nature of the 'Indian problem'. One summer Indians will be greeted with the joyful cry of 'Indians are bilingual!' The following summer this great truth will be expanded to 'Indians are not only bilingual, THEY ARE BICULTURAL!'. ...

Thus go the anthropological wars, testing whether this school or that school can endure longest. And the battlefields, unfortunately, are the lives of Indian people" (Deloria 1970: 84/85).

Nicht nur die Zerstrittenheit, auch die *reine* Wissenschaft (*pure research*), die sich in den Augen vieler Menschen als sinnlose Forschung darstellt, wird von ihm auf's Korn genommen. Vertreter dieser Richtung würden nur auf die Reservation kommen, um ihre bereits über Winter in Büchern veröffentlichten Antworten auf bestimmte Fragen zu "verifizieren". Letztendlich seien es aber dieselben Fragen und Antworten, die seit 200 Jahren gestellt und gegeben wurden, lediglich ergänzt um Fußnoten mit Hinweisen auf die bisher veröffentlichte Literatur zu dem Thema. Angehörige der angewandten Richtung (*applied research*) hingegen würden auf ihre eigenen Aufzeichnungen aufbauen.

"The difference, then, between Pure and Applied research is primarily one of footnotes. Pure has many footnotes, Applied has few footnotes. Relevancy to subject matter is not discussed" (Deloria 1970: 85/86).

Er greift vor allem die durch "Academia" initiierten und von ihm als irrelevant empfundenen Fragestellungen und Forschungsbereiche scharf an, da in seinen Augen *anthropologists* weniger an den Leuten an sich interessiert seien, sondern in ihnen lediglich Forschungsobjekte sehen, die ihnen eine akademische Laufbahn und Forschungsgelder bescherten, und somit ein Überleben ermöglichten, denn, wie Deloria (1969:98) auch weiß: "In defense of anthropologists it must be recognized that those who do not publish, perish".

Ein *anthropologists* habe einmal kundgetan, daß er im Lauf von 20 Jahren gut \$ 10 Mio an Forschungsgeldern zur Verfügung gehabt hätte:

" ... close to ten million Dollars studying a tribe of less than a thousand people! Imagine what that amount of money would have meant to that group of people had it been invested in buildings and business. There would have been no problem to study!" (Deloria 1970: 97).

Etwas später kommt er zu dem Schluß:

"Why should we continue to be the private zoo for anthropologists? Why should tribes have to compete with scholars for funds when the scholarly productions are so useless and irrelevant to real life? ... Each anthro desiring to study a tribe should be made to apply to the tribal council for permission to do his study. He would be given such permission only if he raised as a contribution to the tribal budget an amount of money equal to the amount he proposed to spend in his study. Anthropologists would thus become productive members of Indian society instead of ideological vultures." (Deloria 1970: 99).

Zusammenfassend sieht Deloria (und mit und nach ihm viele andere) "anthros" also als Eindringlinge in Indianerland, die die dortige Bevölkerung als Studienobjekte betrachten, sie zur Bestätigung 'sinnloser Theorien' ausfragen und beobachten und dann mit den gesammelten Informationen eine akademische Karriere machen, während für die 'Studienobjekte' nichts übrig bliebe.

Andere Wissenschaftler indianischer Abstammung sehen dies anders; Feest (1996: 126) zitiert den Ethnologen Alfonso Ortiz folgendermaßen:

"Würde man alle Ethnologen, die mit Indianern arbeiten, eines Tages an die Wand stellen und erschießen, würde sich in den indianischen Gemeinschaften sehr wenig zum Besseren wenden."

Nicht nur in "Custer died for your sins", sondern auch in "Red Earth, White Lies: Native Americans and the Myth of Scientific Fact" (1995; New York: Scribner) greift er *anthropologists* an, vor allem was deren Sicherheit hinsichtlich der Richtigkeit dreier Theorien der Geschichte des amerikanischen Doppelkontinents angeht, die nach wie vor als wissenschaftlich gesichert gelten: der Beginn der Besiedelung des Kontinents über die Bering-Strasse vor ca. 11000 Jahren; die Ausrottung von paläolithischen Tieren durch Indianer und die Sicherheit der Radiokarbonmethode.

Auch wenn sich viele seiner Argumente widerlegen lassen, bleibt es bei unbeantworteten Fragen, die die Sicherheit der bisher gegebenen Antworten in Frage stellen. Mohawk kommt in seiner Rezension des Buches zu der Schlußfolgerung:

"His book will be widely read among Indians and others who are already alienated from the arrogant certainty with which some anthropological theories are argued. ... Deloria does not actually accuse anthropology of being Eurocentric, but his book rings with this as a subtext and the record certainly supports the accusation to a degree" (Mohawk 1996: 651).

### **Frederick G. Bailey**

Bailey hat 1992 für die "Encyclopedia of Higher Education" zum Thema *anthropology* einen Beitrag verfaßt, in dem er ebenfalls als typisch für die *anthropology* ihre Zerstrittenheit und Aufteilung in unterschiedliche, wie er es nennt, "Orthodoxien" aufführt (ähnlich Dell Hymes 1974). Generell würden *anthropologists* sich gerne gegenseitig und anderen Wissenschaftlern erzählen, "how to get their intellectual lives

in order". Dies sei nicht weiter verwunderlich, wenn man sich folgendes vor Augen führt (Bailey 1992: 1777):

- "a) that at the center of the profession's identity is a claim to understand the Other;
- b) that anthropology consists largely of domains carved out of and still partly ruled by other disciplines (consequently the profession has identity problems); and
- c) that anthropology's own house is anything but in order (which makes anthropologists experts on conflict" (Bailey 1992: 1777).

Er beschreibt sieben *Orthodoxien* näher, vier *interpretative* und drei *holistische* (hier verstanden als Richtung, die dem Individuum keine, der Gesellschaft/Kultur dagegen alle Aufmerksamkeit schenkt). Für alle *Orthodoxien* zusammen allerdings stellt er fest:

"Whatever the orthodoxy, the procedure for making sense of something is essentially the same: things are only understood when placed in the appropriate context" (Bailey 1992: 1778).

Innerhalb der Ethnologie gibt es die gesamte Bandbreite wissenschaftlichen Arbeitens, von der interpretativen Ethnologie mit ihrer Suche nach Bedeutung/Sinn bis hin zur "cognitive anthropology ... [where] data-driven research assumes truth by correspondence, the kind of truth that is used in the natural sciences, where facts destroy theories" (Bailey 1992: 1782). Einen Grund für diese Zersplitterung der *anthropology* sieht er darin, daß es keinen eng definierten Gegenstandsbereich gibt, "no precise agreement about what is to be studied" (Bailey 1992: 1780). Wissenschaftliche *Orthodoxien* sind für Bailey weniger bestimmt durch die Frage nach der Wahrheit, als vielmehr durch Glauben und Überzeugung, die sich ergeben aus der kulturellen Prägung jeder einzelnen Person in Kombination mit physio-psychologischen Bedürfnissen und situativen Erfordernissen (s.a. Woolgar 1991: 79-81), Bourdieus Praxis also.

Akademiker besitzen, genau wie der Rest der Menschheit, nicht mehr hinterfragte Grundwerte, nach denen sie sich in der täglichen Praxis richten, die aber nicht bewußt umgesetzt werden, auch wenn sie sich gern den Anstrich von rational denkenden Menschen geben, die all ihre Aktionen genau planen und ausführen:

"The academic world ... is only partially governed by reason ... That applies not only to its governance, but sometimes also to the defence of old knowledge against the creation of new knowledge" (Bailey 1992: 1780).

*Anthropologists* erkennen die Vielfalt der Kulturen in der Welt und ihren jeweils relativen Stellenwert an, Diversität wird als gegebener Faktor des menschlichen Daseins angesehen. Auch die eigene Gesellschaft wird nur als einer unter vielen möglichen Entwürfen menschlichen Zusammenlebens erkannt. Wenn es aber um unterschiedliche theoretische Ansätze innerhalb der Ethnologie geht, scheint diese Einsicht in die Vielfalt nicht mehr zu gelten und die eigene "individuelle Wirklichkeit" für die "absolute Wahrheit" (Schein 1995: 96) gehalten zu werden:

"Faced with this diversity, most of them privilege one orthodoxy as truth and condemn the rest as mistakes. Admittedly, some are eclectic. Admittedly also, this is not done with the naked assurance of a politician or a prophet. They pretend not to assert but to examine scientifically the relative merits of the different orthodoxies" (Bailey 1992: 1781).

Die Geschichte der Wissenschaft Ethnologie ist für Bailey ein Pendeln zwischen starkem gesellschaftlichen Engagement und Distanzierung davon. So ist zum Beispiel das Engagement in entwicklungspolitischer Hinsicht viel zu kurz gekommen, da Ethnologen, im Gegensatz zu technischen Planern, alles in einem weiteren Zusammenhang beleuchten (wollen), für dessen Erarbeitung im Zeitplan der Planer kein Budget vorgesehen ist. Mit "thick descriptions" á la Clifford Geertz wissen technische Planer in der Regel wenig anzufangen, da diese Beschreibungen zwar viele Eindrücke vermitteln, aber anstatt durch Reduzierung und Simplifizierung Handlungsanleitungen für die Praxis zu geben, anstehende Entscheidungen durch ihre komplexe Darstellungsweise zusätzlich zu erschweren scheinen (Bailey 1992: 1786/87).

### **Roger M. Keesing**

Roger M. Keesing beschäftigt sich in den einleitenden Kapiteln seines Grundlagentextes zur "Cultural Anthropology" (Keesing 1981: 1-8) intensiv mit der Frage, was, angesichts einer längst aus dem klassischen Arbeitsbereich ("tribal peoples") herausgetretenen Ethnologie, diese von Soziologie und anderen Sozialwissenschaften unterscheidet.

Zunächst betont er, wie die bereits zitierten Autoren, die Breite der Ausbildung von *anthropologists*, die, zumindest in den USA, jeweils einen Kurs in den vier Subfeldern physische Anthropologie, Archäologie, anthropologische Linguistik und *cultural anthropology* zu belegen haben, sowie die Vielfalt der Einsatzgebiete von *anthropologists*:

"[A]nthropology is internally diverse, covering a spectrum from specialized studies of human biology and evolution to studies of the social life of contemporary peoples, rural and urban" (Keesing 1981: 2).

Für die *cultural anthropology* mit ihrer Aufgabe, der Suche nach "generalizations and theories about human social behavior and cultures", sieht er vor allem die beschreibende und interpretierende Arbeitsweise in der Feldforschung in einem Mikrokosmos als unterscheidendes Kriterium:

"By virtue of the tradition of work in **small-scale communities**, on the basis of **intimate participation in people's daily lives**, they [anthropologists] have an orientation, a set of research styles and methods, that distinguishes anthropology within the social sciences. This anthropological orientation, deeply **humanistic**, [is] **concerned with meanings** rather than measurements, with the texture of everyday life in communities rather than formal abstractions" (Keesing 1981: 4).



Dabei bleiben *anthropologists* aber Generalisten, die den Blick für Zusammenhänge nicht aus den Augen verlieren. Nicht statistische Testverfahren mit wenigen Variablen, die unter Laborbedingungen zur Überprüfung von Hypothesen durchgeführt werden, sind ihre Methode (auch wenn dies in anderen Sozialwissenschaften und z.T. auch innerhalb der *anthropology* so ist), sondern eine ganzheitliche und kontextbezogene Vorgehensweise, ein Verstehen und Interpretieren des Aufgenommenen:

"Being unable to use tests, questionnaires, polls, experiments, and the like, in human communities where they were guests and where Western instruments of 'objectivity' were inappropriate, anthropologists have fallen back on human powers to learn, understand, and communicate. ... There is nothing to measure, count, or predict. ... Anthropology, like history, has modes in which it explores and interprets phenomena as unique, and seeks to generalize and theorize in ways that place it squarely in the social sciences" (Keesing 1981: 5).

Statt wenige ausgewählte Daten von einer großen Gruppe von Menschen zusammenzutragen, begeben sich *anthropologists* während ihrer Feldforschung in eine fremde Gruppe und versuchen, möglichst intensiv und umfassend an dem Leben der anderen teilzunehmen, was nicht heißt, daß sie vor Ort nicht auch statistische Daten sammeln. Durch Beobachtungen, Mitmachen und Fragen 'erlernen' sie eine andere Kultur und versuchen, diese Erfahrungen mit unterschiedlichen Mitteln festzuhalten, zu verifizieren und die daraus resultierenden Erkenntnisse weiterzugeben.

Die Suche nach den Bedeutungen anderer Handlungsweisen gehört damit zum zentralen Aufgabenbereich ethnologischer Arbeit.

#### 4.1.2.3. Spezifische Merkmale der Ethnologie/anthropology

Aus dem Vorangegangenen schälen sich einige Merkmale als Artefakte und Werte der Ethnologie und *anthropology* heraus, die nachfolgend noch einmal aufgegriffen werden. Die hier getrennt behandelten Themen überschneiden sich vielfach und wurden nur zu analytischen Zwecken differenziert; sie sind des weiteren nicht als eine komplette Aufzählung aller möglichen Aspekte zu verstehen, sondern als ein erster Überblick.

#### ***Diversifikation, Individualismus und Autonomie in der Arbeit***

In den harten Naturwissenschaften (im englischen oft mit "the sciences", also als 'richtige' Wissenschaften bezeichnet) ist das Wissen kumulativ, strukturiert und das Ziel, die Erkenntnis und Erklärung universell gültiger Regeln, deutlich ("contextual imperative"); Probleme sind identifizierbar, eingegrenzt und in Einzelarbeiten aufteilbar, so daß Teamarbeit und Arbeitshierarchien dominieren. Hier ist es nicht üblich, daß sich eine Person, die noch nicht die straffe Hierarchie durchlaufen hat und sich damit noch nicht an die "Forschungsfront" vorgearbeitet hat, zu Fachthemen

öffentlich als 'Experte' äußert; in den weichen Fächern mit wesentlich flexibleren Strukturen und "ihren offenen Grenzen zum Alltagswissen" ist dies sehr viel häufiger der Fall (Huber 1991: 12/13; Schaeper 1995:134-136). Außerdem erfolgt hier, was zunächst angesichts holistischer Arbeitsweisen paradox erscheinen mag, die von Weber für wissenschaftliches Arbeiten bedauerte, aber als notwendig angesehene Spezialisierung auf eingegrenzte Themenbereiche. Karl Markus Michel (1988: 30/31) begegnet dieser im Kursbuch 91 ("Wozu Geisteswissenschaften") mit Spott:

"Ein jeder muß ja originell und innovativ sein, sonst gilt er nicht als Forscher. Oder anders herum gesagt: als Forschung gilt eigentlich nur, was keinen sonst interessiert. Dieser Prozeß, der sich 'Verwissenschaftlichung' nennt, führt nicht nur zur Banalisierung der Forschungsgegenstände, sondern oft auch zur (partiellen) Infantilisierung der Forscherintelligenz. Aber das macht nichts. Inzwischen gibt es ja die Künstliche Intelligenz, auf die läuft alles hinaus, auch in den Geisteswissenschaften".

Auch Wolfgang Frühwald, Germanist und 1996 Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft, bedauert in einem in der Zeitung "Die Zeit" veröffentlichten Interview, daß es "viel zu viele [gibt], die sich nur für Trennung und Differenz, für ihr Gartenbeet interessieren. Das ist bei den Naturwissenschaften oft anders". John Brockmann, geht in einem Sammelband zu den modernen Naturwissenschaften (1996) noch einen Schritt weiter: seiner Ansicht nach wenden sich Naturwissenschaftler zunehmend an ein breiteres Publikum und "gehen daran, ihre tiefsten Gedanken so auszudrücken, daß sie jedem intelligenten Leser zugänglich sind" (Brockmann 1998); sie bilden somit eine "dritte Kultur" und werden den Platz der traditionellen Intellektuellen einnehmen, da letztere für Brockmann "schlicht reaktionär [seien], weil ihre Kultur die Naturwissenschaften einfach verleugne und auch noch stolz darauf sei" (Fritz-Vannahme 1996). Dem (indirekten) Vorwurf, daß der Literaturagent Brockmann mit dieser These eine gelungene Marketingstrategie für die mehr als 150 von ihm vertretenen Wissenschaftler lanciert (Schnabel 1998), ist nur bedingt zuzustimmen. Daß zum Teil alte Fragestellungen neu aufgewärmt werden (Mittelstraß 1998) mag sein, nichtsdestotrotz wird deutlich, daß Versuche, naturwissenschaftliche Erklärungsmodelle mit philosophischem Gedankengut zu verbinden überwiegend von Seiten der Naturwissenschaften auszugehen scheinen und beim Publikum eher Anklang finden als Werke von geisteswissenschaftlicher Seite<sup>68</sup>.

Die **harten** Wissenschaften stützen sich auf früher entwickelte und somit bereitstehende "Paradigmen" (Beyer Lodahl & Gordon 1972, sich an Thomas Kuhn<sup>69</sup> anlehnend), die Mosaiksteinchen um Mosaiksteinchen weiter ausgebaut werden:

---

<sup>68</sup> Obwohl es auch hier Gegenbeispiele gibt, z.B. Pierre Bourdieus "Die feinen Unterschiede" (1982) oder, wenn auch auf einem einfachem Level, "Sofies Welt" von Jostein Gaarder (München, Hanser Verlag 1993).

<sup>69</sup> Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolution, Chicago, Chicago University Press, 1962

Diese "[k]ristalline[n] Wissensstrukturen sind durch ständiges kumulatives Wachstum des Erkenntnisbestandes gekennzeichnet, wobei neue Erkenntnisse linear aus dem aktuellen Wissensstand erzeugt werden und sich genau in das bisherige Wissensgebäude einpassen" (Schaeper 1995:136).

Dabei geht es um die Suche nach universellen Gesetzmäßigkeiten, die es zu entdecken gilt, und für den- oder diejenigen, die in diesen Rennen gewinnen, winkt eventuell als Krönung der wissenschaftlichen Laufbahn ein Nobelpreis. In der Forschung nach dem fehlenden Kettenglied stehen die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen dieser Fachrichtungen unter einem ständigen internationalen Wettbewerbsdruck, wie ihn "Produzenten geisteswissenschaftlicher opera einfach nicht kennen" (Huber 1991: 15).

In den **weichen** "prä-paradigmatischen, weniger 'reifen' [sic!] Disziplinen ... müssen in jeder Arbeit wenigstens in abgekürzter oder anspielender Form die theoretische Grundposition erklärt, die Fragestellung abgeleitet, die Konzepte und Methoden legitimiert werden usw.; der Tendenz nach geht es jeweils um eine holistische Rekonstruktion des Gegenstandes, und in der Reiteration solcher Interpretationen geht es gerade nicht um einen Mosaikstein zu einem Bild, das das Kollektiv zusammenfügt, sondern um das Bild im ganzen, das der Einzelne, dessen Originalität hervorkehrend, zu schaffen sucht. Entsprechend lang und sprachlich umständlich sind die 'Werke', schon die Aufsätze, entsprechend niedriger die Publikationsrate" (Huber 1991: 12).

Wissenschaftler dieser Disziplinen sehen sich nicht in einem Rennen auf die einzig mögliche Lösung und Wahrheit, sondern bearbeiten partikularistisch Einzelfälle, deren 'Einzigartigkeit' sie im jeweiligen Gesamtzusammenhang beleuchten (nach Becher 1984 "contextual association").

"The culture of the 'soft-pure' disciplines of the humanities and social sciences emphasizes particular, not generalizable, findings, holistic integrated knowledge, understanding, and interpretation" (Austin 1992: 1616).

In der Ethnologie und *cultural anthropology* existiert eine große Bandbreite an Themenbereichen (in denen mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet wird), an theoretischen Ansätzen und an unterschiedlichen Schulen (Bailey 1992, Deloria 1970, Frühwald 1996, Hirschberg 1988, Huber 1991, Hymes 1974, Keesing 1981, Liebau & Huber 1985, Michel 1988, Schmied-Kowarzik & Stagl 1993a, Stagl 1993); und es sind in der Regel Individuen, keine Teams, die an einem Thema arbeiten und sich auf ein eingegrenztes Gebiet spezialisiert haben. Die Kontakte zu Kollegen, die an gleichen Themenbereichen arbeiten, sind weniger ausgeprägt und der Einfluß ihrer Berufsverbände deutlich geringer (Austin 1992: 1616). Auch wenn heute in der Feldforschung "eine *arbeitsteilige Organisation der Datenerhebung* möglich geworden ist" ist diese Änderung "eher graduell als prinzipiell" (Stagl 1993: 8). Es dominiert der Typ des "lonely scholar" und "entsprechend selten sind Gemeinschaftsveröffentlichungen" (Schaeper 1995: 138). Während in den *harten* Wissenschaften kontinuierlich auf das Wissen der Vorgänger aufgebaut wird und es übergeordnete

gemeinsame Ziele, Methoden und Mittel gibt, die strukturiert und in das vorhandene, "kristalline Wissensgerüst" eingebunden sind, wechselten in der Ethnologie die Theorien und die damit einhergehenden anerkannten Fundamente und Methoden mehrfach (siehe dazu auch: Bailey 1992: 1777). Was für die Geschichtswissenschaften zählt, läßt sich ebenfalls für große Teile der Ethnologie sagen:

"In den sogenannten vorparadigmatischen Disziplinen wie den Geistes- und Sozialwissenschaften, in denen kein Konsens über relevante Fragestellungen, akzeptable Lösungsversuche und Methoden zu ihrer Bearbeitung, über Kriterien für die Qualität der Forschung und Teil-Theorien bzw. Erklärungsansätze existiert, stellt sich mit einem von Becher (1989, S. 98) zitierten Historiker die Frage: 'How can three people write with one pen and speak with one mind?'" (Schaeper 1995: 138).

Aus der "Fülle von Merkwürdigkeiten", die von Ethnologen und Ethnologinnen zusammengetragen wurden, diese aber eher "überwältig[t]en, als daß sie von diesen be-wältigt" werden konnten (Streck 1981: 8), entwickelten sie trotzdem unterschiedliche Theorien, die das gesammelte Wissen systematisieren und in einen "wissenschaftlichen Erklärungszusammenhang" zu bringen versuchten.

"Waren sie einleuchtend, folgten ihnen sogenannte Schulen. Doch fiel es ihren Widersachern nie schwer, aus dem Riesenschatz ethnographischer Berichte solche hervorzuholen, die den Theorien widersprachen" (Streck 1987: 8).

Daher "zogen es viele Feldforscher und Faktensammler vor, bei den Einzelfällen zu bleiben", d.h. sich rein auf die Beschreibung einer beobachteten Gruppe zu beschränken. Feldforschung wird selten von mehr als zwei Personen (z.B. einem Paar) eventuell mit Unterstützung von Assistenten vor Ort (Fischer 1985: 12) durchgeführt, was, auch wenn Fischer hier das Bild des "fern von zuhause lebenden *Einzelgängers*" widerlegt sieht, zwangsläufig zu einem ausgewählten Wissen bei wenigen Personen führt, das von anderen nur ansatzweise nachvollzogen werden kann (s.u.). Die Erlebnisse und Ergebnisse von Feldforschungen sind daher nicht ausschließlich, aber vielfach subjektive Erfahrungen, auch wenn sich "Schablonen für die Beschreibung einer Kultur" herausgebildet haben (Streck 1987: 8).

### **Verhältnis zur Zeit**

Die Arbeitsweise in der Ethnologie ist zeitaufwendig; um ein tieferes und umfassenderes Verständnis von einer Kultur zu erlangen, bedarf es eines längeren Aufenthaltes in dieser Kultur (Feldforschung) und eine sorgfältige Auswahl der Themen, die in die anschließende Auswertung einfließen (Stagl 1993: 17). Daher ist die Zeitorientierung langfristiger ausgerichtet als es z.B. unter Wirtschaftswissenschaftlern und Kaufleuten üblich ist, bei denen kürzere Planungsphasen und ein stark an den Erfordernissen der Gegenwart orientiertes Denken und Handeln verbreitet ist.

Im Umgang mit der Zeit lassen sich bereits während des Studiums deutliche Unterschiede zwischen Disziplinen feststellen. Während Studierende in Wirtschaft,

Medizin und Jura, den Natur- und Ingenieurwissenschaften fest strukturierte "Arbeitszeiten", größtenteils an der Universität z.B. in Vorlesungen und/oder Labors, haben und sich "Umrisse eines geregelten Arbeitstages" mit deutlicher Unterscheidung zwischen "Arbeit" und "Freizeit" abzeichnen, ist "Studierenden der Geistes- und Sozialwissenschaften ... bei wesentlich geringeren Pflichtstundenzahlen und weniger dicht verteilten Prüfungen ein weit größerer Teil ihrer Zeit zur eigenen Strukturierung überlassen" (Huber 1991: 14/15). Letztere bevorzugen das Arbeiten im vertrauten heimischen Umfeld; die Übergänge zwischen "Arbeit" und "Freizeit" sind fließend (Liebau & Huber 1985: 317).

"Von einem Acht-Stunden-Arbeitstag o.ä. ist nichts zu sehen, stattdessen in der Regel ein über 16-20 Stunden täglich und einschließlich der Wochenenden sich erstreckendes Kontinuum von Studien- und Freizeitaktivitäten ... mit fließenden Grenzen zwischen ihnen" (Huber 1991: 15).

Oder wie es Herbort (1994) treffend formulierte: Die "Wahrnehmungen geschehen in Schüben, die Erkenntnisse kommen in Raten". Auch wenn bei später im Beruf stehenden Wissenschaftlern die Unterscheidung stärker gezogen wird als während des Studiums, "[a]naloge Strukturen unterscheiden auch den Zeithaushalt der berufstätigen Wissenschaftler" (Huber 1991: 15).

Frost beschreibt in einem autobiographischen Aufsatz über seine wissenschaftliche Karriere sehr anschaulich, wie bei ihm wissenschaftliches Schreiben erfolgt:

"In these cases and others, the writing process was intense. Whenever I undergo this process, I feel as if time is standing still. My activity level gets extraordinarily high, and in a sense my ego gets out of the way as the ideas and associations pour forth. Bill Hicks ... described this phenomenon to me as 'having a manuscript already completed in one's hip pocket'" (Frost 1989: 413).

Die oben angesprochene Vermischung von Frei- und Arbeitszeit wird besonders deutlich in der Feldforschungssituation, in der es kaum eine solche Trennung geben kann, da ständig relevante und interessante Fakten auf einen einströmen und auch aus sogenannten Freizeitbeschäftigungen wichtige Erkenntnisse gewonnen werden können (Bohannan 1984 [Bowen 1954]). Auch Schreibtischarbeit kann (im Gegensatz zu z.B. Laborarbeit) zu fast jeder Tages- und Nachtzeit erledigt werden und nur die Verfügbarkeit von Literatur, die Öffnungszeiten von Bibliotheken und Archiven können die bevorzugte Arbeitszeit einschränken (Liebau & Huber 1985: 328).

## **Betonung der reinen Wissenschaft**

Forschenden Wissenschaftlern scheint eine gewisse Überheblichkeit gegenüber Praktikern eigen zu sein, wie z.B. Snow (1965) über Naturwissenschaftler und Wolfgang Frühwald, 1996 Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft, in dem bereits angesprochenen Interview über Geisteswissenschaftler<sup>70</sup>, berichten. Und bei Thomas Finkenstaedt (in Seiler 1988: 94) heißt es dazu über Anglisten:

"In der Anglistik sind die Kollegen überwiegend der Ansicht, daß die fachinterne Wirkung, das Schreiben für die Spezialisten an allererster Stelle ihres Wirkens steht. Das ist die deutsche Tradition. Die Wirkung in der Öffentlichkeit stellen sie dagegen weit in den Hintergrund". Schlechter Schreibstil gilt als "wissenschaftlich". Wer dagegen "gut schreibt, dessen Arbeit gilt als 'journalistisch' und damit als unwissenschaftlich" (Seiler 1988: 94).

Die Distanz forschender Wissenschaftler gegenüber Praktikern kommt ebenfalls zum Ausdruck in einer Diskussion innerhalb der deutschen Ethnologie, die in der *Zeitschrift für Ethnologie* der Jahrgänge 1992 und 1993 in und über Ulla Johansens Aufsatz "Materielle oder materialisierte Kultur?" geführt wurde. Allgemein wird beklagt, daß Ethnologen und Ethnologinnen, die an Museen beschäftigt sind und/oder sich mit "materieller Kultur" beschäftigen, in "Mißkredit" stehen und von "Positionen an Hochschulen aus" herabgesetzt werden, und dies schon "seit mehreren Generationen" (Harms 1993: 166/167, Anmerkung 2)<sup>71</sup>. Dabei handelt es sich, so Münzel (1993: 171), allerdings "keineswegs nur um Überheblichkeit der Universitäts- gegenüber den Museumsethnologen, sondern auch um einen ausgeprägten Minderwertigkeitskomplex letzterer".

Auch in der an amerikanischen Universitäten angesiedelten *anthropology* ist die Distanz zur Praxis groß, ja so groß, daß James L. Peacock 1995 in seiner *Presidential Adress* vor der *American Anthropological Association* von dem Fach als der "*invisible discipline*" sprach, da selbst die Übernahme von leitenden Positionen in fächerübergreifenden Programmen durch andere *anthropologists* als "Ausverkauf" gewertet wird (Peacock 1997: 11). Ähnlich wie Seiler über die Anglistik stellt er fest:

---

<sup>70</sup> "Wenn Sie als Naturwissenschaftler jahrelang Sprecher eines Sonderforschungsbereiches bei der DFG waren, dann sind Sie in Ihrem Fach angesehen. Wenn Sie dagegen in den Geisteswissenschaften Sprecher für den Sonderforschungsbereich sind, dann sagt die ganze Community: Der hat offensichtlich nichts besseres zu tun" ("Altlasten des Geistes", DIE ZEIT 19, 3. Mai 1996, S.33/34).

<sup>71</sup> Dies kam ebenfalls während einer Tagung der Arbeitsgruppe Museum innerhalb der DGV im September 1996 in Berlin zur Sprache, auf der in einer von Professor Feest unter deutschsprachigen Ethnologen und Ethnologinnen an Museen und Universitäten durchgeführten Umfrage die "Verzahnung" von Museum und Universität beleuchtet wurde, die ausgesprochen gering ausfiel. Die Bemerkung einer an einem völkerkundlichen Museum als Direktorin tätigen Ethnologin, daß ein aus ihrem Museum stammender Ausstellungskatalog von einem an einer Universität tätigen Ethnologen mit der Bemerkung zurückkam, daß es sich um keine wissenschaftliche Arbeit handele, unterstreicht die Feststellung.

"Our discipline, like most, rewards and privileges those who write for the inside, for their colleagues, even though the survival of the discipline rests just as heavily on the more numerous and less famous individuals who communicate to the outside". (Peacock 1997: 12).

Weiterhin bedauert er, genau wie Jensen (1995) für die deutsche Ethnologie, daß die Disziplin selbst und ihre Beiträge zur Gesellschaft im öffentlichen Bewußtsein kaum wiederzufinden wären, da ihre akademischen Vertreter sich von einer möglichen Anwendung fernhielten und andererseits diejenigen, die außerhalb der Universitäten tätig wären, ihr meist den Rücken zuehrten:

"Another strategy, which many applied anthropologists follow, is to forget the discipline, enter the fray, and address the problem to the best of one's abilities ... anthropologists are often quite direct and pragmatic when they stop worrying about being members of the anthropological club and get to work. ... The inner development is obviously essential, but the gap between the inner and outer has widened dangerously since World War II". (Peacock 1997: 12).

Aber gerade die amerikanische *anthropology* ist aufgrund ihres Einsatzes in der Praxis stark in die öffentliche Kritik geraten; ein Faktor, der die Beschränkung auf den rein theoretischen Bereich sicherlich noch verstärkt hat. Darauf komme ich gleich zurück.

Allgemein wird wohl in kaum einer Disziplin die Stellung zur Praxis so vehement diskutiert wie in der *anthropology* und Ethnologie, da sie ein zusätzliches ethisches Moment enthält, das bei anderen Disziplinen größtenteils fehlt. Sollen Ergebnisse der ethnologischen Forschung "rein dem Erkenntnisinteresse" dienen oder einer "praktischen Nutzung" zugeführt werden?<sup>72</sup> (Fischer 1983a: 82-84). Wenn letzteres die Antwort ist, stellt sich die Frage, welcher Nutzung Kenntnisse über andere Kulturen zugeführt werden sollten.

An der Universität dominiert das reine Erkenntnisinteresse, da hier nicht zuletzt die Frage nach dem persönlichen Überleben des einzelnen, die 'Brotfrage', gelöst ist:

"Inhaber der knappen Lehrstühle neigten eher zur wertfreien und damit unpraktischen Forschung, während andere Ethnologen häufig gezwungen waren, die Verwertbarkeit ihrer Qualifikation herauszustellen."

"Andere Ethnologen sehen sich von der weltpolitischen Entwicklung gedrängt, in erkannte Mißstände einzugreifen zum Zwecke ihrer Behebung" (Streck 1987a: 21).

In Kolonialzeiten bezog sich die Anwendung ethnologischen Wissens primär auf Probleme der "Eingeborenenverwaltung", indirekter Herrschaft und das Forcieren eines sozialen Wandels im Sinne der Kolonialmächte. Auch die Ausübung ethnolo-

---

<sup>72</sup> Oder sogar beides, wie es bei dem deutschen Ethnologen Otto Finsch auf seiner Reise nach Neuguinea 1884/85 der Fall war und ihn in einen Zwiespalt zwischen Verständnis für die "Eingeborenen" und seinem Auftrag der Erkundung eines geschäftlichen Nutzens brachte: "Die zwei Seelen in der Brust des Ethnographen" (Minden 1984).

gischer Forschung war vielfach nur unter den Bedingungen des Kolonialismus möglich (Bohannan 1984 [Bowen 1954], Carstensen & Dörfel 1984, Fischer 1981).

Später ging es um den Versuch, in der Entwicklungshilfe Gehör zu finden. Diese Sicht wandelte sich in den Sechzigern, denn Projekte des amerikanischen Geheimdienstes CIA und der amerikanischen Regierung in Lateinamerika (Project Camelot), in Thailand und in Vietnam (Hymes 1974, Keesing 1981: 487/88) zur Unterdrückung von Entwicklungen, die den Interessen amerikanischer Politik entgegenstanden, ließen das Bild von der 'neutralen' Sozialwissenschaft platzen. Innerhalb der *American Anthropological Association* führten diese Aktionen zu heftigen Kontroversen und zur Verabschiedung eines "Code of Ethics", "der jede Geheimforschung verbot" (Streck 1987a: 23, s.a. Fischer 1983a: 82-84, sowie die Seiten der *American Anthropological Association* im WWW zum Thema Ethik [<http://www.ameranthassn.org/ethstmnt.htm>; .../ethrpt.htm; ... ethcode.htm]).

Mit diesem Kodex sollte und soll zumindest eine minimale Anonymität der beteiligten Informanten an einem ethnologischen Forschungsprojekt gewährleistet werden. Weiterhin wurde gefordert, Ethnologie und *anthropology* zu "entkolonisieren" (Hymes 1974: 49, Keesing 1981: 489-491) und als "alleinige Richtschnur ethnologischen Handelns" die wissenschaftliche Arbeit für "das Wohlergehen der Erforschten" einzusetzen (Streck 1987a: 23), also ebenfalls für einen praktischen Nutzen. Karl Schlesier entwickelte aus dieser Forderung die bereits durch Sol Tax ins Leben gerufene *action anthropology* weiter und stellte seine Dienste denen zur Verfügung, mit denen er gearbeitet hatte, in diesem Fall einer Gruppe Cheyenne<sup>73</sup>.

In der heutigen Zeit steht angesichts einer durch verbesserte Kommunikationsmittel und einer weltumspannenden wirtschaftlichen Verflechtung sich näherkommenden Welt eine hermeneutische Aufgabe im Mittelpunkt ethnologischer Arbeit, der sich wohl fast alle anschließen können (s.a. Fischer 1983: 39-43, Kohl 1993: 119-128, Stagl 1993: 34-36): das 'Übersetzen des Fremden', die 'Dechiffrierung', die 'Entschlüsselung des Fremdartigen' und die Vermittlung dieser Erkenntnisse an andere:

"Der Ethnologe ist Makler zwischen Kulturen; seine eigentliche Praxis besteht darin, den Fremden das Eigene und den eigenen Leuten das Fremde zu erklären" (Streck 1987a: 23).

Und Leacock (1997: 12-14) fordert von den Mitgliedern seiner Organisation eine stärkere Berücksichtigung öffentlich diskutierter Probleme und mehr Einsatz in deren Diskussion und Bewältigung; dieses öffentliche Engagement sollte verstärkt konstruktive Vorschläge hervorbringen und sich nicht auf kritische Reflexion beschränken. Wenn nicht die *anthropologists* selber ihre Erkenntnisse in die öffentliche

---

<sup>73</sup> Dieser Ansatz findet in Deutschland seine Entsprechung in Umweltorganisationen wie 'INFOE' (Institut für Oekologie und Ethnologie) oder in Menschenrechtsgruppen wie der 'Gesellschaft für bedrohte Völker'.



Diskussion einbrächten, würden andere Disziplinen diese aufnehmen, als ihre ausgeben und somit der *anthropology* den Rang ablaufen.

### ***Feldforschung als Grundlage der Arbeit***

Als Hauptmethode ethnologischer Datensammlung gilt, spätestens seit Malinowskis erzwungenem Aufenthalt auf den Trobriand-Inseln (1913-1917), die Feldforschung (Fischer 1988: 149), das Verweilen über einen längeren Zeitraum bei einer Gruppe, in einer fremden Kultur, und ein möglichst umfassendes Verständnis dieses Mikrokosmos (Fischer 1985 und 1988; Jensen 1995; Keesing 1981; Kohl 1993; Levinson und Ember 1996; Marschall 1997; Peacock 1997, Stagl 1985 und 1993). Auch wenn diese Vorgehensweise inzwischen von anderen Disziplinen ebenfalls eingesetzt wird (Empirische Sozialforschung in der Soziologie, Gruppenpsychologie, Ethologie) (Hauschild 1987: 52), ist sie die Methode, mit der die überwiegende Menge der ethnologischen Daten gewonnen wurde, die heute zur Verfügung stehen. Hauschild unterscheidet (1987: 50) dabei nach *extensiver* und *stationärer* Feldforschung. Bei der *extensiven* Feldforschung "reist der Forscher in bestimmten Kulturräumen umher und zeichnet die Aussagen ausgewählter oder zufällig angetroffener Gewährsleute ... zu bestimmten Fragestellungen auf, sammelt Objekte, macht vielleicht Fotos oder Filme und verschafft sich Zugang zu bereits vorhandenen Datensammlungen". Die *stationäre* Feldforschung ist länger und beinhaltet eine intensivere Beziehung zu den Informanten.

Der längere Aufenthalt in einer fremden Kultur erfordert von Feldforschern den Einsatz der gesamten Person und Persönlichkeit und wird als Prozeß der "'doppelten Initiation'... [,der] den Forscher in das Weltbild einer fremden Kultur und gleichzeitig in den Kreis der Ethnologen" einführt (Hauschild 1987: 51; Stagl 1985, 1993), gesehen.

Die feldforschende Person macht, je nach Situation und 'kultureller Entfernung' (Fremdheit) der besuchten Kultur, in unterschiedlichen Graden der Auswirkung eine "zweite Sozialisation", eine "Umprägung" durch, die sie in ihrer Person und Persönlichkeit verändert (Stagl 1993: 16, 1993a: 98). Wenn dies nicht gelingt und es zu einem (eventuell nicht zu bewältigenden) Kulturschock kommt, kann dies zum Abbruch des Aufenthaltes und zum Ende der gesamten Arbeit führen:

"Es kann der Schock als Folge der Infragestellung von Selbstverständlichkeiten der eigenen Kultur sein, wenn plötzlich alle Sicherheiten, alle Regeln der eigenen Kultur nicht mehr gelten. Es kann aber auch der Schock darüber sein, daß die romantischen eigenen Vorstellungen von den 'edlen Wilden' völlig falsch waren, daß jahrelange Träume zusammenbrechen, vielleicht sogar die Berufswahl falsch war und man seine eigenen Fähigkeiten überschätzt hatte" (Fischer 1983a: 81, s.a. Chagnon 1968: 4-5, Fischer 1988: 150, Stagl 1993: 33)

Gelingt die Überwindung des Kulturschocks, kann der Forscher in die andere Kultur 'eintauchen', je nach Person und Gruppe unterschiedlich tief. Diese Tiefe reicht von einer nach wie vor aufrecht erhaltenen Distanzierung<sup>74</sup> bis zu einer absoluten Identifizierung mit der be- und untersuchten Gruppe (Stagl 1993: 23) – ein "going native" wie es seit Malinowskis Zeiten heißt:

"Ein Wissenschaftler, sagt er [Malinowski], muß fremde Kulturen von innen studieren – indem er selbst zum Eingeborenen wird, nichts weniger" (Agassi 1985: 146).

Der Versuch des "going native" bedeutet aber gleichzeitig gewollte Schizophrenie: einerseits wird 'teilnehmen' bis zu den Grenzen des persönlich Machbaren (und wer bei uns trinkt schon gern rohes Ziegenblut [Boshier 1985: 24/25] oder verspeist lebendige Maden [Lévi-Strauss 1978: 150], um einige harmlose Beispiele zu zitieren; s.a. Fischer 1985a: 43 und Köpping 1985: 122, 1987) und ein 'Verstehen des Fremden' (s.u.) gefordert (auch "emic approach" oder "experience-near" [Geertz 1983: 57/58]), andererseits wird versucht, den 'wissenschaftlichen Blick' aufrecht zu erhalten, der ein Zurückziehen vom 'Forschungsobjekt' und ein distanzierteres Beobachten ("etic approach" oder "experience-distant") erforderlich macht: "die eine Hälfte skeptisch und wissenschaftlich bis zum letzten, die andere eingeboren" (Agassi 1985: 146; s.a. Evans-Pritchard 1981: 19 u. 44-47, Geertz 1983: 57/58, Girtler 1984, Hauschild 1987: 50, Stagl 1993: 16 und 22/23). Ist eine solche Schizophrenie mit dem Ziel, zu verstehen und dieses Verstandene dann in Begriffe und Kategorien einer anderen Kultur zu übertragen/übersetzen/dolmetschen bis ins Letzte überhaupt möglich?

Nach Stagl (1993: 16/17) darf der Feldforscher sich nicht komplett auf die andere Welt einlassen, sondern muß eine gewisse Distanz wahren:

"Doch soll diese Umprägung im Falle der Feldforschung nicht den innersten Kern der Persönlichkeit erfassen, da der Ethnograph kein ständiges Mitglied seiner neuen Bezugsgruppe werden soll. Seine Rückkehr steht ja schon fest. Seine eigentliche Loyalität gilt weiterhin einer anderen Bezugsgruppe, der 'Gelehrtenrepublik' ('Scientific Community'), der er – nach seiner Rückkehr – den wissenschaftlichen Standards der Objektivität entsprechend über seine Partner im Feld berichten soll."

---

<sup>74</sup> Aus Claude Lévi-Strauss' Beschreibung seiner ethnographischen Arbeit in den "Traurige[n] Tropen" (1978: 369/370) Brasiliens spricht die große Distanz, die der Autor zur Lebensweise der von ihm untersuchten Menschen hat:

"Hat er [der Forscher] wirklich seiner Heimat, seinen Freunden, seinen Gewohnheiten entsagt, Unsummen an Geld ausgegeben, große Anstrengungen auf sich genommen und seine Gesundheit aufs Spiel gesetzt, nur um sich nun für seine schiere Anwesenheit bei ein paar Dutzend Unglücklichen zu entschuldigen, die dem nahen Untergang geweiht sind, hauptsächlich damit beschäftigt, einander zu entlausen und zu schlafen, und von deren Laune doch der Erfolg oder der Mißerfolg seines Unternehmens abhängt?"

Angezweifelt wird die Möglichkeit der 'authentischen Übersetzung' unter anderem von Köpping (1985, 1987) und Duerr (1985a, 1993: 384 und 387), der von einer prinzipiellen Nicht-Übersetzbarkeit ausgeht und als Konsequenz nur ein 'entweder/oder' in Frage kommen läßt, was er am Beispiel von Carlos Castañeda und Don Juan (unter anderem Castañeda 1973), ungeachtet der Frage ob fiktiv oder nicht, vorführt. Ähnlich verfährt zunächst Schmied-Kowarzik (1993: 71) der dann aber als einen möglichen Ausweg nicht das totale Aufgehen im Fremden aufzeigt (1993: 74; s.u.), sondern eine "über das Fremde veränderte Einstellung in der eigenen Sinnbestimmung", was aber noch nicht heißt, daß ich als 'Veränderter' auch in der Lage bin, dies den Mitgliedern meiner eigenen Kultur deutlich zu machen, also zu "übersetzen" (Köpping 1985). Geertz geht von einer Übersetzbarkeit, einer Interpretationsmöglichkeit aus; allerdings ist es in seinen Augen unmöglich, ein 'Eingeborener' zu werden, da immer die Sozialisation in die eigene Gesellschaft dazwischen stehen wird und niemand in der Lage ist, sich komplett in die Haut oder den Kopf eines anderen zu versetzen:

"The trick is not to get yourself into some inner correspondence of spirit with your informants. Preferring, like the rest of us, to call their souls their own, they are not going to be altogether keen about such an effort anyhow. The trick is to figure out what the devil they think they are up to." (1983: 58).

Im Moment des Versuchs einer Übersetzung kommt die Hilflosigkeit des Ethnologen hervor, das Wissen um die Relativität der eigenen kulturellen Grundlagen, welches man verzweifelt versucht, jemand anderem, der eben diese anderen Welten nicht kennt, zu erläutern und erklären. Der oder die Forscher(in) gerät zwischen zwei Seiten, sitzt gewissermaßen "auf dem Zaun" (Duerr 1985a: 177/78) zwischen den Welten und lebt "in einer gespaltenen Situation und darüber hinaus in der Gefahr, von beiden Seiten Prügel zu beziehen" (Stagl 1993: 35).

Und nicht nur zwischen diesen beiden Welten. Die Akzeptanz der Forschungsarbeit in der Wissenschaft erfordert es eventuell, bestimmte Erfahrungen und Erkenntnisse zurückzuhalten, da sie als "wissenschaftlich nicht akzeptabel", als "Erfahrungsweisen gelten, in denen sich Wahrheit kundtut, die [aber] nicht mit den methodischen Mitteln der Wissenschaft verifiziert werden kann" (Gadamer 1972: XXVIII nach Hufnagel 1976: 58). Åke Hultkrantz (1985) bemüht sich in einem Beitrag zu der von Hans Peter Duerr (1985) herausgegebenen Sammlung von Aufsätzen zu diesem Themenbereich darum, eine wissenschaftliche Erklärung für die (nicht nur) von ihm<sup>75</sup> beobachteten Phänomene und kommt zu dem Schluß, daß trotz aller Ver-

---

<sup>75</sup> "Es war eine eigentümliche Erfahrung, das Verhalten mancher meiner Kollegen in solchen Fällen zu beobachten: wenn sie darüber schrieben oder Vorlesungen hielten, leugneten sie das faktische Vorkommen derartiger Phänomene und führten deren angebliche Existenz entweder auf die Illusion eines verwirrten Geistes oder (was auf dasselbe hinauslief) auf subjektive religiöse Antizipationen zurück. Privat äußerten jedoch genau dieselben Kollegen ihre Betroffenheit darüber, derartige Phänomene selbst beobachtet zu haben" (Hultkrantz 1985: 73).

suche ein "Rest" an Beobachtungen bleibt, bei dem sich die Frage stellt, ob es die Wirklichkeit, bzw. welche Wirklichkeit es ist, die mit den bisher angewandten wissenschaftlichen Methoden nicht erklärbar ist. Es sind Dinge, die vor einem geschehen und 'nicht faßbar' sind, da sie sich nicht in das bestehende System integrieren lassen.

Berichte solcher Erlebnisse sind "Verkündungen", denn "wer sie gehabt hat, kann sie nicht eigentlich beweisen, sondern nurmehr **verkünden**", was aber nicht in den Bereich der Wissenschaft fällt, da sie ein **Glauben** (an die Ehrlichkeit und Integrität des Verkündenden) erfordern.

"Wissenschaft ist *gemeinsame Wahrheitssuche*; sie ist daher nicht nur ein 'systematisch geordnetes Gefüge von objektiven Sätzen', sondern zugleich auch ein 'soziales Werk' und als solches auf *durchgängige Mittelbarkeit* auch an die 'normalen' Menschen angewiesen. Wahrheiten, die nicht allgemein mitteilbar sind, sind daher **nicht wissenschaftsfähig**. Das beweist damit aber noch nicht, daß sie keine Wahrheiten sind. Im Gegensatz zur sogenannten 'Wissenschaftsgläubigkeit' [die überhaupt die Existenz solcher Ereignisse anzweifeln würde] ist es vernünftig anzunehmen, daß es neben der Wissenschaft noch andere mögliche Weisen der Wirklichkeitserfassung gibt, wie die religiöse, die philosophische oder die künstlerische" (Stagl 1985a: 100/101).

Die Suche nach und das Erlebnis von solchen Phänomenen verbunden mit einem gewissen "Romantizismus und Exotismus" (Fischer 1988: 149, s.a. Duerr 1985a: 8; Murray 1985: 104; Schmied-Kowarzik & Stagl 1993a: 10) ist sicherlich (nicht nur heute) eines der Motive, überhaupt das Studienfach Ethnologie/*anthropology* zu wählen. Hinzu kommt eine gehörige Distanz zur eigenen Gesellschaft (Bergmeyer 1983, Feest 1996, Stagl 1993: 36) und das Bedürfnis, nach anderen Lebensformen Ausschau zu halten:

"Drittens speist sich das Interesse an anderen Kulturen häufig aus seiner Abneigung gegenüber der eigenen Gesellschaft. Viele fühlen sich zur Anthropologie durch die Hoffnung hingezogen, daß die Menschen an anderen Orten andere Lösungen gefunden haben und ein besseres Leben führen" (Murray 1985: 105).

Claude Lévi-Strauss gehörte auch zu den Personen, die unter anderem aus dieser Motivation heraus den Beruf Ethnologie ergriffen; allerdings kehrte er 'geheilt' aus der Fremde zurück und wußte plötzlich die eigene Gesellschaft, in der er aufgewachsen und zuhause war, sehr viel mehr zu schätzen:

"Und ich trieb mich in der Wüste herum, um Überresten der Menschheit nachzujagen. Wer oder was hatte mich denn veranlaßt, die normale Bahn meines Lebens zu sprengen? ... Oder war meine Entscheidung Ausdruck einer tiefgehenden Unvereinbarkeit zwischen mir und meiner sozialen Gruppe, von der ich mich, was auch geschehen mochte, immer weiter entfernen sollte? Doch statt mir eine neue Welt zu eröffnen, gab mir mein abenteuerliches Leben – ein seltsames Paradox – eher die alte zurück, während mir jene andere, der ich nachgestrebt hatte, zwischen den Fingern zerrann" (Lévi-Strauss 1978: 370).

Die fremde Gesellschaft diene ihm als Spiegel zum Erkennen der eigenen Gesellschaft, oder, um noch einmal Duerr (1985a: 107) zu zitieren:

"Wer mit dem Bewußtsein innerhalb des Zaunes leben wollte, der mußte zumindest einmal im Leben diese Einfriedung verlassen haben" und den Zaun von der anderen Seite gesehen haben.

### **Unterschiedliche Forschungsansätze**

Die Feldforschung und damit Konzentration auf eine Ethnie ist allerdings nicht die einzige Methode ethnologischer Datengewinnung und ethnologischen Arbeitens. Die *historische Forschung* ist ein Ansatz, der einerseits in Form der *Ethnohistorie* (*Ethnohistory*) eine eigene Richtung innerhalb der Ethnologie darstellt und andererseits eine für jede Feldforschung notwendige Ergänzung bedeutet. Die Aufarbeitung und Interpretation schriftlicher und bildlicher Quellen sowie materieller Gegenstände gehören zu diesem Bereich und stellen, so Wernhart (1988) in einem Beitrag zum *Neuen Wörterbuch der Völkerkunde*, die "adäquate Anwendung historischer Arbeitsweisen in der Ethnologie dar". Ein Unterschied zur Historie ergibt sich in der Interpretation, denn "das erarbeitete historisch-ethnographische Material wird mit 'Mitteln und Konzepten' der Ethnologie ausgewertet". Dabei ist der sich aus dem Fortschritt der Erkenntnis ergebende Bedeutungswandel der von der "ethnologischen Forschung erarbeiteten Begriffe und Termini" immer wieder neu zu berücksichtigen (Wernhart 1988: 130/31).

Weitere Felder ethnologischen Arbeitens bilden thematische Spezialisierungen wie z.B. die Beschäftigung mit ausgesuchten Teilgebieten des menschlichen Daseins wie Musik, Medizin, Botanik, Kunst, Wirtschaft, um nur eine kleine Auswahl zu nennen; diese werden einerseits als integrierter kultureller Bestandteil menschlicher Gesellschaften, andererseits kulturvergleichend untersucht.

Die Beschäftigung mit den materiellen Erzeugnissen einer Kultur, z.B. in der Museums- und Kunstethnologie, stellt einen weiteren großen und wichtigen Beschäftigungsbereich der ethnologischen Arbeit dar, in dem neue Erkenntnisse und Daten über Kulturen gewonnen werden.

Vom Grundsatz her steht die Arbeitsweise in der Ethnologie und *cultural anthropology* in einer Zwischenstellung. Während in den Naturwissenschaften die Falsifikation einer aufgestellten These oder die Überprüfung durchgeführter Arbeiten z.B. durch die Wiederholung von (Labor-) Versuchen mit einer bestimmbarer Anzahl an Variablen möglich ist, ist dies in der Ethnologie nicht in dieser Form machbar, da die Zahl der einflußnehmenden Faktoren groß ist und diese, wenn es um menschliches Handeln geht, nicht ausgeklammert werden können. Anders als in den *harten* Wissenschaften ist in qualitativ angelegten Arbeiten (z.B. in der Ethnologie) eine eindeutige Antwort auf Fragen im Sinne einer eindeutigen Widerlegung einer Aussage nicht (immer) möglich (Seiler 1988: 92) und die "most productive directions for in-

quiry are not readily apparent" (Austin 1992: 1616). Auch wenn Neuuntersuchungen, sogenannte "restudies", zu anderen Ergebnissen kommen, muß es sich nicht um die Falsifikation eines früheren Ergebnisses handeln; es kann vielmehr eine andere Interpretation des Beobachteten, eventuell die eines anderen Ausschnitts, noch dazu zu einem anderen Zeitpunkt, sein (Holmes 1987)<sup>76</sup>. Wichtig ist daher die genaue Dokumentation von Schlußfolgerungen und Darstellungen sowie die Offenlegung der verwendeten Quellen, um anderen zumindest die Möglichkeit zu geben, Schlußfolgerungen nachzuvollziehen und Darstellungen zu überprüfen.

Der Kulturvergleich, entweder quantitativ mit statistischen Methoden oder qualitativ tiefergehend durch den direkten Vergleich weniger Beispiele, gehört zu den Grundaufgaben der Ethnologie/*anthropology* (Jensen 1995: 11; Peacock 1997: 10). Auch in ihr wird nach Gemeinsamkeiten der Menschheit ("universals" oder "transkulturelle Konstanten" [Wilhelm E. Mühlmann]) gesucht, z.B. in interkulturellen Vergleichsverfahren. Jede Ethnographie ist nicht nur die Beschreibung eines Einzelfalls, sondern auch ein Beitrag zur Dokumentation der Vielfalt menschlicher Kulturleistungen, der "*ethnographischen Gesamtwirklichkeit*" (Stagl 1993, hier verstanden als die spezifische menschliche Leistung der Überwindung der inneren und äußeren Natur durch kulturelle Leistungen, s.a. Evans-Pritchard 1981: 21) und damit Beitrag und Grundlage für kulturvergleichende Arbeiten:

**"[I]nterkulturelle Vergleichsverfahren ... sind der Versuch, die Befunde aus Einzelfallstudien zusammenzufassen. ... Sie beziehen sich ... auf die Ausgangsfrage nach der Variation und den Konstanten des menschlichen Verhaltens und der menschlichen Kultur"** (Schweizer 1983: 427).

---

<sup>76</sup> Sehr deutlich wurde dies in der Ethnologie in den Diskussionen um a) Robert Redfields Tepoztlan (Chicago, 1930) und der Studie Life in a Mexican Village: Tepoztlan restudied von Oscar Lewis (Champaign, 1951) sowie b) um Derek Freemans' Kritik (1983: Margaret Mead and Samoa: The Making and Unmaking of an Anthropological Myth, Cambridge, MA: Harvard University Press) an Margaret Meads' Samoastudien (1928, Coming of Age in Samoa, New York: Morrow);

siehe dazu auch Köpping 1987:

Dies bringt ihr "immer wieder den Spott seitens der Nachbarwissenschaften..., vor allem der großen 'Schwester' Soziologie" ein:

"Eine der Schwierigkeiten bei ethnologischen Beschreibungen liegt ja stets in der Unmöglichkeit ihrer Kontrolle. Es handelt sich bei ihnen um das Paradox nichtintersubjektiver Empirie; denn selbst wenn man sich der Mühe eines neuerlichen Besuches bei dem beschriebenen Stamm unterzöge, ließen sich alle Unterschiede mit der zeitlichen Differenz wegdiskutieren" (Dahrendorf 1967)" (Streck 1987:8).

Köpping macht allerdings deutlich, daß es in der Ethnologie immer die Diskrepanz zwischen der Authentizität des Erlebens und der wissenschaftlichen Distanz der Nachprüfbarkeit geben wird:

"Anstelle des reinen naturwissenschaftlichen Paradigmas, das darauf basiert, eben den Kadaver [gemeint ist hier nach Leach eine Gesellschaft] als passiven Gegenstand zu sezieren, um irgendwelche determinierenden Strukturen aufzuweisen, also die Gesellschaft und das Individuum dort bei den anderen als Sache zu objektivieren, tritt nun ein Paradigma, das eine Mischung aus den besten Anliegen der Aufklärung *und* Romantik beinhaltet, nämlich das Alltägliche ernst zu nehmen und sich der [Allgemein-] Menschlichkeit des anderen auszusetzen, um die eigene Menschlichkeit dahinter wieder zu entdecken." (1987: 25/26)

In Einzelfallstudien geht es zunächst um die Erfassung und Beschreibung von kulturellen Gesamtheiten, ihren Artefakten, bekundeten Werten und Grundwerten, und weitergehend um ihr Verstehen und ihre Einordnung in einen Kontext. Sie beginnen mit einem theoretischen Vorverständnis und stehen in deren Rahmen. Neben den jeweils speziellen Fragestellungen werden bei einem längeren Aufenthalt aber in der Regel auch "Basisdaten zur Wirtschaft, Technologie, politischen Organisation, Erziehung, Verwandtschaft oder Religion aufgenommen" (Fischer 1988: 149), die wiederum als Material für den Kulturvergleich dienen können.

Murray (1985; s.a. Evans-Pritchard 1981: 40) bemerkt kritisch, daß, auch wenn es in Einzelstudien um die Darstellung des jeweiligen Gesamten geht, überwiegend das "Merkwürdige", das "Andere", das "Fremde" im Vergleich zur eigenen, gewohnten Kultur herausgehoben wird, denn "der proklamierte Existenzgrund für die anthropologische Disziplin" besteht darin, "die menschliche Vielfalt zu erkunden und zu beschreiben":

Wenn also "jemand unter mißlichen Umständen an einem fernen Ort unter Menschen lebt, zu denen er nur mit Mühe eine Beziehung herstellen kann, und ein Dutzend Phänomene beobachtet, von denen elf geradeso vertraut erscheinen wie bei ihm zu Hause, so ist es das zwölfte, das andersartige, über das berichtet wird, um die körperliche und seelische Unbill der Feldarbeit zu rechtfertigen. ... Die Übertreibung des Exotischen – was Maurice Bloch als eine chronische Unart der anthropologischen Zunft bezeichnet hat – ist das wenig überraschende Resultat solcher Zwänge, mit bestätigten kulturellen Unterschieden aus der Feldarbeit heimzukehren" (Murray 1985: 104/105).

Keesing (1987: 168) bezeichnet *anthropologists* aus diesem Grund als "dealers in exotica".

Im Mittelpunkt der interkulturellen Forschungen stehen allerdings nicht Fragen nach der Gesamtheit einer Kultur, sondern einzelne Phänomene oder Bereiche aus dieser Kultur, die mit ähnlichen Phänomenen oder Bereichen aus anderen Kulturen verglichen werden, z.B. Kindererziehungspraktiken oder das Verhalten von Jugendlichen in der Adoleszenz (Muuss 1996, Schlegel 1995), was notwendigerweise ein Lösen aus dem Gesamtzusammenhang und eine "Abstraktion von der Wirklichkeit" notwendig macht. Zweck des interkulturellen Vergleichs ist es, die Variationsbreite eines solchen Phänomens aufzuzeigen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in verschiedenen Kulturen festzustellen und eventuell zu einer "Ursachen-Wirkungs-Analyse des Phänomens" zu kommen (Schweizer 1983: 428).

Die hierfür erforderlichen Daten werden entweder aus vorhandenen Einzelstudien entnommen (die Human Relations Area File, 1937 von George Peter Murdock gegründet, ist eine Datenbank, in der aus Monographien abstrahierte Daten gesammelt sind) oder durch "Felderhebung in verschiedenen Kulturen mit explizit vergleichender Themenstellung" gewonnen (Schweizer 1983: 427).

## **Holistischer Ansatz und die Einbettung in einen Kontext**

Ein holistischer, möglichst viel/alles mit einbeziehender Ansatz hat sich zu einem "Spezifikum des Faches" entwickelt (Stagl 1993: 40; s.a. Angrosino & Crane 1984: 2, Bailey: 1992: 1786/87, Evans-Pritchard 1981: 15, Fischer 1983a: 77, Hymes 1974: 42/43, Jensen 1995: 11; Keesing 1981: 5, Kohl 1993: 111, Levinson und Amber 1996, Marschall 1997; Mischung 1988: 77, Peacock 1997: 10, Schein 1991a: 246). Die ganzheitliche Sichtweise resultiert einerseits aus der 'klassischen' Feldforschungssituation, in der der oder die Forscher(in) eine zweite Sozialisation durchmachten, sich in allen Bereichen des täglichen Lebens zurechtfinden mußten und dabei feststellten, wie die scheinbar unterschiedlichsten Dinge doch in einem 'sinnvollen' System miteinander verwoben waren und die 'richtige' Bedeutung nur in ihrem jeweiligen Umfeld zu ermitteln war. Andererseits ist sie in der Eigenschaft der *anthropology* begründet, zu den beschreibenden Wissenschaften gezählt zu werden (von Scheler als "-kunden" bezeichnet, Stagl 1993: 39), die ein jeweils möglichst komplexes Bild einer Situation zu vermitteln versuchen und alles Beobachtete in ihren jeweiligen Kontext einbetten (Bailey 1992: 1778).

Nach Stagl (1988) zeichnet sich die holistische Arbeitsweise dadurch aus, daß sie "soziale, kulturelle und ethnische Gebilde nicht 'mechanizistisch', d.h. aus Teilen, Elementen oder Individuen" unabhängig voneinander bestehend sieht, sondern als "offene Systeme, deren Teile in einem dynamischen Funktionszusammenhang miteinander stehen". Dieser Ansatz "rechtfertigt die 'Allzuständigkeit' des Ethnologen, d.h. dessen Beschäftigung mit sämtlichen Aspekten der Kultur und Gesellschaft"<sup>77</sup> und meint, "den Versuch, spezifische Daten jeweils im Zusammenhang der Gesamtkultur zu verstehen" (Fischer 1988: 149; s.a. Bailey 1992: 1778, Peacock 1997: 10). In der schriftlichen Arbeit erfordert dies jeweils die Beschäftigung mit dem Ganzen, bzw. den Versuch der Einbettung und Rückbeziehung einzelner Phänomene in und auf ein Ganzes, sowie deren Erläuterung von Grund auf, da es keinen einheitlich ausgearbeiteten und fachgebietsweit akzeptierten theoretischen Rahmen gibt, in den die Arbeit eingebettet werden könnte. Zu dieser Arbeitsweise in der Ethnologie zitiert Dell Hymes den Philosophen R.G. Collingwood<sup>78</sup>:

---

<sup>77</sup> Dazu noch einmal Claude Lévi-Strauss (1978: 369), der hier aus einer frustrierten Perspektive die Mühen beschreibt, die nötig sind, solches Wissen zu sammeln:

"Schon unter normalen Bedingungen ist die ['ethnographische'] Feldarbeit anstrengend genug: der Forscher muß mit der Sonne aufstehen, so lange wach bleiben, bis auch der letzte Eingeborene eingeschlafen ist, und ihn manchmal sogar im Schlaf beobachten; er muß sich bemühen, unbemerkt zu bleiben und doch immer präsent zu sein; er muß alles sehen, alles behalten, alles notieren, eine demütigende Zudringlichkeit an den Tag legen, eine kleine Rotznase um Informationen anbetteln, sich stets bereithalten, um einen kurzen Augenblick der Gefälligkeit oder der Nachlässigkeit auszunutzen; oder tagelang die Neugier zügeln und Zurückhaltung üben, wenn eine Laune des Stammes dies erforderlich macht".

<sup>78</sup> R.G. Collingwood, 1933. *An Essay in Philosophical Method*, Oxford, Clarendon Press, S. 184



"It follows from the peculiar nature of philosophy that each philosopher, if he genuinely does make his own contribution to knowledge, cannot be merely adding another item to an inventory; he must be shaping afresh in his own mind the idea of philosophy as a whole. And conversely, it is only by attempting this task, formidable as it is, that he can make any contribution, however modest, to the general advancement of philosophy; for until he has confronted this problem, the work which he is doing, whatever else it may be, is not genuinely philosophical work, since it lacks one of the distinctive marks of philosophical thinking.'

These words apply to anthropology today, and have applied to the best anthropologists throughout history. One person's general anthropology need not be another's. There is no single packaged anthropology to be served to one and all" (Dell Hymes 1974: 46/47).

Um von den untersuchten ethnischen Gruppen, dem Gegenstand der klassischen Ethnologie/*cultural anthropology* als zunächst deskriptiver, dann vergleichender Wissenschaft, "eine kohärente und also verständliche Beschreibung zu geben, muß man von ihm schon eine *Gesamtansicht* haben, ... d.h. die wiederkehrenden, ordnenden, systematischen Gesichtspunkte müssen betont werden". Und diese 'Wirklichkeit' ist in der Ethnologie besonders komplex, da sie prinzipiell alle Bereiche umfaßt, mit denen sich Menschen beschäftigen. Entsprechend klein und begrenzt sind die beschriebenen Einheiten, in denen einzelne (Feld-) Forscher ihrer intensiven Arbeit nachgehen, "kultureller Partikularismus" ist das Ergebnis (Stagl 1993: 40/41)<sup>79</sup>.

Die entstehenden Beschreibungen sind notwendigerweise Ausschnitte der Gesamtheit, in denen das Erlebte und Gesammelte systematisiert aufgearbeitet wird und damit "Modelle eines Wirklichkeitsausschnitts, dessen Integration die persönliche Leistung des Beschreibenden ist" (Stagl 1985a: 110). Auch wenn idealerweise ein "Verstehen von innen heraus" zustandekommt, macht es der wissenschaftliche Anspruch erforderlich, immer auch einen Blick von außen her anzulegen, um einerseits, neben den Kategorisierungen der Handlungssubjekte selbst, deren Manifestationen zu systematisieren und zu kategorisieren, andererseits diese "in überkulturell-wissenschaftliche Problemstellungen" einzubeziehen (Stagl 1993: 41).

Jede Ethnographie ist damit nicht nur die Beschreibung eines kulturellen Partikularismus, sondern auch ein Beitrag zur "*ethnographischen Gesamtwirklichkeit*"; eine Dokumentation der Vielfalt von Kultur (hier verstanden als die spezifische menschliche Leistung der Überwindung der inneren und äußeren Natur durch kulturelle Leistungen) und damit ein Beitrag zu und Grundlage für kulturvergleichende Arbeiten.

Durch die jeweils neue und grundsätzlich unterschiedliche Situation vor Ort erfordert eine ethnologische Arbeit die Benennung der Umstände und der Bedingungen,

---

<sup>79</sup> Vgl. Huber (1991: 12, s.o.) zur Arbeitsweise in den "weichen Wissenschaften" und Stagl (1985a) zur Rolle der Beschreibung in der Wissenschaft

was einzelne Werke umfangreich werden läßt. Hinzu kommt die Erläuterung der theoretischen Grundlagen.

Die "auf der persönlichen Interaktion in der Feldforschung" beruhende Sammlung von Daten hat dabei weniger "Einzelpersonen und deren Beziehungen, sondern ... 'überorganische' Ganzheiten wie Kultur, Gesellschaft oder Ethnos" im Blick. Die bevorzugte Methode ist die hermeneutische Methode, d.h. ein *Verstehen des Individuums*, das aber dann paradoxerweise nur mittelbar im Zentrum der Arbeit steht und als *Lieferant, Informant* und *Repräsentant seiner Kultur* gilt, worin der vielfach erhobene Vorwurf des "kulturellen Imperialismus" und die daraus entstandene "Krise der Ethnologie" einen Ursprung findet (Stagl 1993: 39-42; s.a. Deloria 1970: 98 [s. S. 205]).

Die angestrebte/angenommene *Allzuständigkeit* hat auch seine Kehrseiten. Einerseits ist es nicht möglich, vor allem nicht für einzelne Personen, alles zu erfassen, so daß der Anspruch des *alles umfassend* nicht erfüllt werden kann. Desweiteren kommt es durch die *Allzuständigkeit* und damit Ausuferung des Zuständigkeitsbereiches zu einer *Identitätskrise* innerhalb der Ethnologie, da es für alle Teilbereiche, der sie sich widmet, bereits Spezialisten gibt, seien es "landwirtschaftliche, nautische, medizinische [oder] rechtliche Aspekte" einer Kultur (Stagl 1993: 32).

Hymes, wie bereits oben erwähnt, ist der Ansicht, diese Teildisziplinen ganz den anderen Fächern zu überlassen und daß die *anthropology* sich wieder mehr auf das Zusammenfassende, auf die Suche nach dem Allgemeinmenschlichen in der Vielfalt begeben sollte (Hymes 1974: 42/43).

### ***Hermeneutik und Verstehen, Relativismus, Subjektivität des Wissens***

Die hermeneutische Methode und das Verstehen des Fremden zählt heute zu den Grundmerkmalen ethnologischer Arbeit (s. z.B. Bailey 1992, Geertz 1973, Keesing 1981):

"Die Leistung des Ethnographen besteht darin, die Wirklichkeit fremder Kulturen zu *verstehen* und sie der Wissenschaft gegenüber *auszulegen*. '*Verstehen*' und '*Auslegen*' sind Schlüsselbegriffe der Hermeneutik" (Stagl 1993: 18).

Ausgangspunkt der hermeneutischen Methode ist die Annahme eines bestehenden Vorverständnisses, einem "*Minimum an gemeinsamen Voraussetzungen*, ... das gemeinsame Mensch-Sein aller Partner, d.h. das *Postulat einer psychophysisch im wesentlichen gleichartigen Menschheit, aus dem die prinzipielle Möglichkeit eines wechselseitigen Verstehens folgt*" (Stagl 1993: 34, s.a. Fischer 1983: 28).

Dieses bestehende Vorverständnis, Grundvoraussetzung für jede Art von Kommunikation, ist der 'erste Brückenschlag' zum 'Fremden' und ermöglicht darauf aufbauende weitergehende Verständigung und ein *Verstehen* des anderen. Dies erfolgt über die *Auslegung* von zugänglichen Manifestationen (kulturelle Artefakte, s.o.) des

anderen. In der Ethnologie gehören dazu nicht nur gegebene Manifestationen wie z.B. Verhaltensweisen, materielle Objekte und Texte (die andere geisteswissenschaftliche Disziplinen als ausschließliches Material haben), sondern auch in der Feldforschung durch Fragen gewonnene Daten, also "evoziertes" Material. Die Bedeutung, die diese Manifestationen für die Produzenten in ihrer jeweiligen Kultur haben, kann jemand, der nicht zu diesem Personenkreis gehört, nur dann (in unterschiedlichen Graden annähernd) "adäquat erfassen", wenn er oder sie

"in der Lage und bereit ist, sich 'auf den Standpunkt' anderer zu stellen und [sich] in deren Lebenswelt hineinzusetzen. Dieses Prinzip der Erkenntnisgewinnung wird als '*subjektive Interpretation*' oder als '*Verstehen*' bezeichnet" (Stagl 1993: 22).

Beim *Verstehen* wartet allerdings eine zusätzliche Problematik, die das Wort in sich birgt. Was ist mit "richtigem Verstehen" gemeint? Einerseits das bereits mehrfach angesprochene 'sich in den anderen Hineinversetzen', das Verstehen des "Anderen selbst nach seinem Persönlichkeitszusammenhang", das empfindend-nacherlebende Verstehen wie es die Hermeneutik anspricht, oder andererseits das rationale Verstehen, das logische Nachvollziehen der Schritte, die zu einer bestimmten Handlung führen, das "Verstehen seiner [des Anderen] Äußerungen nach deren Sinnzusammenhang ... [als] eine Kurzform des 'Erklärens'", die sich an einer (z.T. über einzelne Kulturen hinaus) "intersubjektiv verpflichtenden Geltung von Denkregeln wie Logik und Mathematik" orientieren (Stagl 1993: 27/28).

Bei letzterem spielt das Individuum und sein Handeln an sich eine geringere Rolle; es dient als Manifestation, als Träger und Anwender der kulturellen Grundwerte der "großen Ganzheit" (Stagl 1993: 32), der er oder sie angehört und die das Handeln (z.T. der Person selber nicht bewußt) beeinflusst. Dies bietet eine eigene, in der jeweiligen Kultur verankerte Erklärungsmöglichkeit, da diese "Ganzheit" von den Mitgliedern der Kultur geteilt wird und dem einzelnen als etwas Quasi-Natürliches gegenübertritt. In diesem Bereich lassen sich Erklärungen finden, die logischen Regeln von Kausalität folgen, die allerdings nicht denen der westlichen Naturwissenschaft entsprechen müssen, denn "[j]edes Erklären versucht, irgendein Nicht-Evidentes mittels **verbindlicher Denk- und Sprachregeln** an ein Evidentes anzuknüpfen, d.h. also den Bereich des Evidenten weiter auszudehnen" (Stagl 1993: 27/28), wobei Evidenz von Husserl als "'Es-selbst-geistig-zu Gesicht-Bekommen'" beschrieben wurde.

Das andere, das empfindend-nacherlebende Verstehen hingegen geht vom Subjekt, von der konkreten, einzigartigen Person und der jeweiligen Situation aus, die es schwer macht, davon zu abstrahieren, idealisieren und generalisieren. Da wir uns aber nicht in den anderen 'hineinbegeben' und seine Position wirklich 'von innen' her betrachten und nachvollziehen können, bleibt uns nur der Weg der Annäherung durch Interpretation von äußeren Manifestationen, "wie Mimik, Gestik, Sprache, Taten und Werke. Diese unterscheiden sich von den anderen Dingen oder Ereignis-

nissen der Natur dadurch, daß sie nicht nur für sich selbst stehen, sondern einen *Ausdruck* haben, also auf den Menschen, der sie hervorgebracht hat, *zurückverweisen*". Diese Ausdrucksqualität der Manifestationen und das "*Bewußtsein des Anderen*" können wir nur durch Interpretation ("*auslegen und verstehen*") und nicht durch "Zählen und Messen" (allein) erfassen, wodurch sich die Wissenschaften, die es mit Menschen zu tun haben, von den Naturwissenschaften (einschließlich der Biologie), die "das 'Erklären' von Naturphänomenen - d.h. deren kausale Ableitung aus allgemeingültigen Gesetzen mittels der Logik" zum Gegenstand haben, unterscheiden (Stagl 1993: 22/23):

"Die *face-to-face* Beziehung ist die 'unwissenschaftliche' Situation schlechthin, in der wir auf das einführend-nacherlebende Verstehen des Anderen *in seinem gesamten Persönlichkeitszusammenhang* angewiesen sind. ... Sie ist zugleich das *Kernstück der ethnographischen Forschung*. Wir kommen daher in der Ethnologie mit dem ... an überindividuellen Sinnzusammenhängen orientierten Verstehensbegriff nicht aus, sondern müssen uns dem Verstehensproblem in seiner ganzen Breite stellen" (Stagl 1993: 27).

Die Vermittlung eines subjektiven Erlebnisses kann nicht irgendwelchen Regeln oder Gesetzen untergeordnet werden, sondern nur individuell nachempfunden und *ausgelegt* werden. Dabei ist mit der reinen Vermittlung noch keine Wertung einhergegangen, ausgenommen der, daß die vermittelte Handlung/Manifestation es 'wert' ist, vermittelt zu werden. Bei der Weitergabe an andere kommt es "sehr auf die *Ausdrucksfähigkeit* und sogar *Vorbildwirkung* des Auslegenden an, ebenso wie auf die *Aufnahmebereitschaft* derer, an die er sich wendet", da diese Vermittlungen "für Dritte, die den jeweiligen Persönlichkeitszusammenhang nach Art und Grad nicht in gleicher Weise kennen, *nicht verbindlich*" sind (Stagl 1993: 27). Von der 'wissenschaftlichen Gemeinde' werden solche subjektiven Erlebnisse nicht als Ergebnisse angenommen, da sie bereits mit dem rationalen Verstehen, d.h. der Akzeptanz anderer Erklärungsmuster als denen der eigenen wissenschaftlichen Lebenswelt, Schwierigkeiten hat. Hinzu kommt die Unsicherheit über die Qualität und die Authentizität der gesammelten Daten, die als Grundlage des ethnologischen Arbeitens dienen (Murray 1985: 104-112).

Stagl verweist in diesem Zusammenhang auf die Phänomenologie, die "'den Geist' und 'die Natur' auf ihre gemeinsame Grundlage in der Lebenswelt zurückführt" und so die Kluft zwischen beiden zu überwinden versucht (Stagl 1993: 23/24).

Ethnologen haben mit einer mangelnden Akzeptanz in der Wissenschaftswelt (obwohl sie nach wissenschaftlichen Methoden arbeiten) zu kämpfen, mit interner Uneinigkeit und das durch die Bandbreite an Themen und Methoden verursachte Eremitendasein in Verbindung mit einem Verständnis für andere. Denn durch ihre Beschäftigung mit fremden Kulturen wissen Ethnologen um den relativen Stellenwert der eigenen Gesellschaft, ja der eigenen 'Wahrheiten', die nur als eine von vielen möglichen gesehen wird, bzw. werden. Jene, die auf Feldforschung waren, haben

des weiteren persönliche Beziehungen zu ihren Informanten, den Personen, mit denen sie z.T. über einen langen Zeitraum intensiv zusammengelebt und -gearbeitet haben, aufgebaut, so daß sie in einem moralischen Dilemma stecken: Wem fühlen sie sich stärker verpflichtet? Der eigenen Familie, den Partnern ihrer Feldarbeit, der wissenschaftlichen Gemeinde? (Hymes 1974: 52/53). In anderen Wissenschaften gibt es diese 'Relativierung der eigenen Arbeit' nicht; es wird von vorneherein davon ausgegangen, daß die Arbeit objektiv ist, so daß diese Frage gar nicht gestellt wird.

Durch das Bewußtsein um die Relativität ihrer Ergebnisse sind Ethnologen vielfach auch nicht in der Lage, eindeutige Lösungsvorschläge für auftauchende Fragen zu liefern, wie es z.B. Vertreter der sog. 'harten' Wissenschaften in der Regel tun und wie sie 'Praktiker' erwarten.

#### 4.1.2.4. Zusammenfassung

Einige 'typische' Merkmale der Ethnologie, genauer von Personen, die eine ethnologische Ausbildung haben, schälen sich aus den Texten heraus. Verglichen mit den Aussagen zu den Unterschieden zwischen wissenschaftlichen Disziplinen ergibt sich für die Ethnologie/*cultural anthropology* eine Tendenz in Richtung weicher und reiner Wissenschaft.

In seiner Beschreibung von Fachkulturen ordnet Huber (1991: 9/10) "Kulturanthropologie" als eine Sozialwissenschaft zusammen mit "Geschichtswissenschaft" aus den Geisteswissenschaften bei den reinen Wissenschaften ein und setzt sie in Gegensatz zu angewandten Wissenschaften wie "Sozialpädagogik". Gleichzeitig wird sie, wenn

nach einem "positivistischen Wissenschaftsbegriff nach Art der experimentellen Naturwissenschaften, jedenfalls aber im Primat einer empirisch-analytischen Methodologie, von wo aus Wissenschaftler als 'harte' und damit 'richtige' erscheinen, wenn sie ihre Aussagen auf meßbare, quantifizierbare und reproduzierbare Daten stützen", beurteilt wird, als "**weiche**" Disziplin, "in deren Aussagen anerkanntermaßen subjektive Perspektiven eingehen", gesehen. (Huber 1991: 9/10).

Zu den Merkmalen einer weichen Wissenschaft gehört, wie wir gesehen haben, eine große Diversifikation, die einhergeht mit Individualismus und Autonomie in der Arbeit, einer starken Verflechtung von Arbeit und Freizeit und einer geringeren Ausprägung hierarchischer Strukturen als in den "harten Wissenschaften". Da ein Thema jeweils "von Grund auf" neu erarbeitet wird, erfordert es eine starke Einschränkung auf einzelne Themengebiete (Spezialisierung), die partikularistisch von Einzelnen bearbeitet werden. Es erfolgt eine starke Konzentration auf das eigene Aufgabenfeld und weniger eine Orientierung an Aufgabenstellungen, die disziplinweit als relevant angesehen werden, da über solche Aufgaben kein Konsens besteht.

Dazu gehört eine Arbeitsweise, die vielfach auf Hermeneutik und dem Bemühen um Verstehen beruht und versucht, einen Forschungsgegenstand als Ganzes, ho-

listisch, zu erfassen. Historische Methoden (Interpretation von Dokumenten, Sach- und Bildmaterial) und die Erfassung statistischer Daten spielen bei der Erarbeitung ethnologischer Kenntnisse eine ebenso wichtige Rolle. Als Ergebnis einer Arbeit zeigt sich ein Relativismus von Werten und ein Erkennen der Subjektivität des Wissens, das von seiner Einbettung in einen Kontext bestimmt wird und selten falsifizierbar im Sinne der harten Wissenschaften ist. Zur Ermittlung des Wertes einer Arbeit dient die Diskussion in der Fachwelt, der "Gelehrten Disput". Benutzt wird dazu eine Sprache, die zwar nicht so abstrahiert und formelhaft ist wie die der "harten Wissenschaften" und näher an der Alltagssprache liegt, die sich aber trotzdem durch benutzte Termini und durch spezielle Semantik und Syntax von anderen "-lekten" unterscheidet. Eine spezifisch ethnologische Methode der Datengewinnung ist die Feldforschung, deren Ergebnisse (Berichte) einerseits die Einzigartigkeit und das Besondere einer kulturellen Gruppe herausstellen, andererseits aber für ein kulturvergleichendes Arbeiten genutzt werden.

## 4.2. Verwaltung

### 4.2.1. Bürokratische Kultur der Verwaltung

#### 4.2.1.1. Allgemein

Das *Handbook* ist ein Projekt des Johnson Instituts, wird vom Kongress über eine Stiftung finanziert und ist damit einer Bundesbehörde ähnlich. Dementsprechend finden sich innerhalb des *Johnson Institutes* Züge einer bürokratischen Kultur, die mit den Erfordernissen einer öffentlichen Verwaltung einhergehen. Ich gehe zunächst von einer Berufskultur aus, da bürokratische Regeln zur Aufrechterhaltung einer Organisation sowohl in *wirtschaftlichen* und *gemeinnützigen Organisationen* ab einer bestimmten Größe als auch in denen des *Öffentlichen Dienstes* angewandt werden. Sie betreffen somit eine Bürokauffrau genauso wie einen Verwaltungsangestellten im Öffentlichen Dienst.

Es gibt eine Fülle von schriftlichen Werken zu Bürokratie im weitesten Sinne, z.B. Studien über bürokratisches Handeln in einzelnen Organisationen, teilweise internationaler Art, wie die von Mouritzen (1990) über die NATO, oder, wie bei Bruns (1994), über die Auswirkungen einer wachsenden Bürokratie, die aus den Bürgern eines Staates, hier speziell den Deutschen, je einen "homo burocratus" zu machen drohen. Der Begriff wird im allgemeinen Sprachgebrauch, im Gegensatz zum Gebrauch in den Sozialwissenschaften, vielfach mit der Verwaltung im Öffentlichen Dienst, und hier oft im negativen Sinne, mit einem übermäßigen Verwaltungs- und Kontrollapparat in Verbindung gebracht<sup>80</sup>. Dem gegenüber steht der wissenschaftliche Begriff der Bürokratie, der im 18.Jh. von Vincent de Gournay geprägt (Brockhaus) und von Max Weber (s.u.) beschrieben wurde. Selznik stellt allerdings etwas resignierend fest, daß der Versuch durch die Sozialwissenschaften, den Begriff Bürokratie im allgemeinen Sprachgebrauch von seinem Negativ-Image zu befreien und auf eine neutralere Grundlage zu stellen, nicht geglückt ist:

"We have tried to define bureaucracy in a more neutral way, recognizing that the pathologies of bureaucracy are real and endemic, but insisting that they should be considered contingent, not essential, subject to remedy, not inevitable. Obviously, we have not won this fight for high ground in public discourse" (Selznik 1996: 277).

---

<sup>80</sup> Hierfür beispielhaft die "Rheinpfalz" in einem Kommentar ihres Chefredakteurs Michael Garthe v. 4.5.'96: "Sie [die öffentliche Verwaltung] ist ein Teil der Exekutive. Sie führt Gesetze aus. Sie sorgt - wenn sie richtig funktioniert - für Gleichbehandlung der Bürger, für Gerechtigkeit. Dennoch ist Verwaltung schlecht angesehen. Man nennt sie ... abschätzig Bürokratie. Und der 'Bürokrat' ist zum gängigen Schimpfwort geworden, gemünzt auf solche Menschen, denen man damit Trägheit, blinden Gehorsam gegenüber Vorgesetzten und Dienstweg, Formalismus und unpersönliche Behandlung vorwerfen will. Man fühlt sich vom 'Heer der Bürokraten' bedrängt und bevormundet." D.h. die Eigenschaften, die eine Bürokratie als rationalste Form der Verwaltung auszeichnen, werden als gegen den Willen der Bürger empfunden.

#### 4.2.1.2. Max Weber

*Bürokratie* wurde in seinen Grundzügen von Max Weber definiert und es gibt kaum Autoren, die bei der Behandlung von *Bürokratie* nicht in irgendeiner Form auf Max Weber zurückgreifen.

Für Weber war "die legale Herrschaft mit **bureaukratischem Verwaltungsstab**" ein Typ "legitimer Herrschaft"<sup>81</sup> und "identisch" mit der "Entwicklung 'moderner Verbandsformen auf allen Gebieten ... [und] die Keimzelle des modernen okzidentalens Staates":

Sie sei "die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herren wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein *technisch* zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen formal *rationalste*, Form der Herrschaftsausübung ... [und] für die Bedürfnisse der Massenverwaltung (personalen oder sachlichen) heute schlechthin unent-rinnbar" (Weber 1921:128).

Die kalkulierbare Verwaltung wurde historisch nicht nur, aber "vor allem" vom Kapitalismus geschaffen ("er kann ohne sie nicht bestehen") und müßte von jedem "rationalen Sozialismus" übernommen und gesteigert werden, wie Weber richtig voraussah. "Nur der Kleinbetrieb könnte ihr weitgehend entraten" (Weber 1921:129).

Er entwickelt die Grundkategorien dieser "rationalen Herrschaft" am Beispiel der Behörde im Staatsdienst, wobei es "'Behörden' in diesem Sinn ... [auch] in großen Privatbetrieben, Parteien, Armeen natürlich genau wie in 'Staat' und 'Kirche'" gibt (Weber 1921:125). "Der Typus des rationalen legalen Verwaltungsstabes ist universaler Anwendung fähig" (1921: 126). Idealtypisch (also nicht mit dem Anspruch, daß es in der Praxis vollkommen verwirklicht wäre) beschreibt er dessen Bedingungen und Merkmale folgendermaßen (1921:122-130):

- es herrscht Arbeitsteilung mit genau definierten Kompetenzen, d.h. einen "sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten", den zur Durchführung "erforderlichen Befehlsgewalten" und die "Abgrenzung der eventuell zulässigen Zwangsmittel" (1921:125)
- die "bureaukratische Herrschaft" erfolgt nach Regeln, basierend auf "gesetztem" Recht, die auch für höchste Amtsträger gelten, wodurch sie kalkulierbar und kontrollierbar ist
- die Amtsträger ("Beamte") gehören nicht der Person qua Person (was bei Weber einer traditionellen oder charismatischen Herrschaft entsprechen würde), sondern qua Amt, d.h. der Stelle, die (nun 'zufällig') diese Person einnimmt, es aber auch jede andere sein könnte, die den Anforderungen der Stelle entspricht

---

<sup>81</sup> Herrschaft ist "die Chance..., für spezifische (oder für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden" (Weber 1921:122). Wirtschaftlicher Einfluß/Druck fällt aber z.B. nicht unter diese Definition von Macht.



- es besteht "das Prinzip der **Amtshierarchie**, d.h. die Ordnung fester Kontroll- und Aufsichtsinstanzen für jede Behörde mit dem Recht der Berufung oder Beschwerde von den nachgeordneten an die Vorgesetzten" (1921: 125)
- Inhaber einer Stelle wird nur "der nachweislich erfolgreich **Fachgeschulte** ... und nur ein solcher darf als **Beamter** angestellt werden", wobei 'Beamter' hier weiter gefaßt ist als Mitglied eines "Verwaltungsstab[es] rationaler Verbände, seien dies politische, ..., wirtschaftliche (insbesondere: kapitalistische) oder sonstige" (1921: 126)
- es herrscht das "Prinzip der **Aktenmäßigkeit der Verwaltung**", d.h. die "Entscheidungen, Verfügungen und Anordnungen aller Art sind schriftlich fixiert" (1921: 126)
- diese Herrschaft wird aus einem "**Bureau**" ausgeübt, definiert durch "Akten und kontinuierlichem Betrieb durch Beamte"
- das "Prinzip der vollen **Trennung des Verwaltungsstabs von den Verwaltungs- und Beschaffungsmitteln**"; Beamte erhalten die zur Durchführung ihrer Arbeit notwendigen Mittel "in Natural- oder Geldform geliefert und sind **rechnungspflichtig**" (1921: 126)
- die **Anwendung der Regeln unbesehen der Person**: egal wer zu ihm kommt, die Befolgung der Regel wird für "jeden [sich] in gleicher faktischer Lage befindlichen Interessenten" gleich ausfallen (1921: 129)

Bürokratische Verwaltung ist um so vollkommener, "je mehr sie sich 'entmenschlicht', ... [d.h.] die Ausschaltung von Liebe, Haß und allen rein persönlichen, überhaupt allen irrationalen, dem Kalkül sich entziehenden, Empfindungselementen aus der Erledigung der Amtsgeschäfte" (Weber 1972: 563). Der einzelne Fall ist kein besonderer Einzelfall, sondern ein Anwendungsfall für eine "gesetzte" Regel. Der Regel zu folgen und sie pflichtbewußt, der Amtspflicht gehorchend, anzuwenden ist oberstes Gebot, auch wenn es gegen die Eigeninteressen und die eigenen Überzeugungen der ausführenden Person geht:

"Ehre des Beamten ist die Fähigkeit, wenn - trotz seiner Vorstellungen - die ihm vorgesetzte Behörde auf einem ihm falsch erscheinenden Befehl beharrt, ihn auf Verantwortung des Befehlenden gewissenhaft und genau so auszuführen, als ob er seiner eigenen Überzeugung entspräche: ohne diese im höchsten Sinn sittliche Disziplin und **Selbstverleugnung** zerfiele der ganze Apparat" (Weber 1972: 833, ähnlich 1972: 837).

An die Amtsträger (Beamte) werden besondere Anforderungen gestellt. Es sind Personen, "welche

1. persönlich frei nur sachlichen Amtspflichten gehorchen,
2. in fester Amtshierarchie
3. mit festen Amtskompetenzen
4. kraft Kontrakts, also (prinzipiell) auf Grund freier Auslese nach

5. Fachqualifikation ... angestellt (nicht gewählt) sind, -
6. entgolten sind ... mit festen Gehältern in Geld, ... abgestuft primär nach dem hierarchischen Rang, daneben nach der Verantwortlichkeit der Stellung ...
7. ihr Amt als einzigen oder Haupt-Beruf behandeln,
8. eine Laufbahn: 'Aufrücken' je nach Amtsalter oder Leistungen oder beiden, abhängig vom Urteil der Vorgesetzten, vor sich sehen,
9. in völliger 'Trennung von den Verwaltungsmitteln' und ohne Appropriation der Amtsstelle arbeiten
10. einer streng einheitlichen Amtsdziplin und Kontrolle unterliegen" (Weber 1921:126/27).
11. Es besteht eine Treupflicht gegenüber dem Arbeitgeber in der Ausführung von Anordnungen.

Eine einmal eingerichtete Bürokratie ist nur sehr schwer, und wenn überhaupt, dann nur von oben her, zu zerschlagen:

"Der einzelne Beamte kann sich dem Apparat, in den er eingespannt ist, nicht entwinden. Der Berufsbeamte ist ... mit seiner ganzen materiellen und ideellen Existenz an seine Tätigkeit gekettet. Er ist ... nur ein einzelnes, mit spezialisierten Aufgaben betrautes, Glied in einem nur von der höchsten Spitze her ... zur Bewegung oder zum Stillstand zu veranlassenden, rastlos weiterlaufenden Mechanismus, der ihm eine im wesentlichen gebundene Marschroute vorschreibt" und wie alle Kollegen, an dessen Fortexistenz interessiert (Weber 1972: 570).

Prinzipiell, so Weber, ist die bürokratische Verwaltung jeder anderen Organisationsform technisch überlegen:

"Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich zu diesen genau wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuirlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer, speziell: monokratischer Verwaltung durch geschulte Einzelbeamte gegenüber allen kollegialen oder ehren- oder nebenamtlichen Formen auf das Optimum gesteigert. ... Ehrenamtliche Tätigkeit ... im Nebenberuf ... funktioniert langsamer, [ist] weniger an Schemata gebunden und formloser, daher unpräziser, uneinheitlicher, weil nach oben unabhängiger" (Weber 1972:562).

Idealtypische Bürokratien kommen bei Weber nicht nur im öffentlichen Dienst, sondern genauso in wirtschaftlichen Unternehmen und Interessenverbänden vor. Eindrucksvoll wird dies bereits 1926 von v. Gablentz, der sich auf Weber beruft, beschrieben. Im modernen Industriebetrieb sei Arbeitsteilung und eine damit ab einer bestimmten Unternehmensgröße einhergehende, von der Produktion sich entfernende Verwaltung nach bürokratischen Regeln unvermeidlich, womit eine der negativen Auswirkungen der bürokratischen Verwaltung angesprochen wird, auf die ich unten zurückkommen werde.

Bosetzky (1968) sieht, obwohl er in anderem Zusammenhang die Ähnlichkeit zwischen Bürokratie in Industrieunternehmen und dem Öffentlichen Dienst darstellt, die entscheidenden Unterschiede zwischen einer Industriebürokratie und der öffentlichen Verwaltung in den Zielen und Zwecken und den dadurch bedingten unterschiedlichen Aufgaben. Eine Industriebürokratie in einer Marktwirtschaft ist Teil eines Unternehmens und daher auf die Erzielung von Gewinn ausgerichtet. Ihre Aufgaben sind gekennzeichnet durch "leistungsinduzierende, -kontrollierende und -auswertende Tätigkeit". Sie ist auf das Verhältnis zu ihren Kunden existentiell angewiesen und muß eine Verwirklichung ihrer Entscheidungen aushandeln, muß also offen sein für Impulse aus dem externen Bereich und flexibel darauf reagieren können.

Ganz im Gegensatz dazu hat die öffentliche Verwaltung nicht die Erwirtschaftung eines Gewinns zur Aufgabe, sondern die Erhaltung der öffentlichen Ordnung (Staatswesen); ihre Tätigkeit ist eine "im Sinne der Sachgüterproduktion und -distribution 'leistungslose' und mit keinem (direkten) Wertzuwachs" verbunden. Sie trifft "Entscheidungen darüber, ob sich aus dem Vergleich Gesetz – Fall die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit ergibt, Handlungen auszulösen" (Bosetzky 1968: 183). Sie ist dabei nicht auf die Existenz ihrer 'Kundschaft' angewiesen und kann in der Regel erwarten, daß diese sich ihr anpaßt und nicht umgekehrt; wenn notwendig, erwirkt durch Zwang.

V. Gablentz macht für den Beginn der zwanziger Jahre innerhalb (in diesem Text) deutscher Großbetriebe eine durch Bürokratie noch stärker gelähmte und an der Arbeit und am Unternehmen noch weniger interessierte Arbeiter- und Angestelltenschaft aus als im Staatsdienst jener Zeit. Ihnen fehlte der Sinn in der Arbeit, der letzteren durch ein "für die Gesamtheit zu arbeiten" gegeben sei (1926: 546):

"So bildete sich mit der Zeit der Typus des altgedienten, pensionsberechtigten, an keinen Aufstieg mehr denkenden Siemensianers oder "**Siemens-Indianers**", wie ihn der Volkswitz bei einem stark betroffenen Betriebe getauft hat, heraus" (v. Gablentz 1926: 551).

Damit wird bereits für damals ein Typus beschrieben, der in der heutigen öffentlichen Meinung dem des 'typischen Beamten im öffentlichen Dienst' entspricht. Bosetzky und Heinrich (1989: 55), Dozenten an der Verwaltungshochschule Berlin, haben sich mit diesem Bild des 'Beamten' in der Öffentlichkeit intensiv auseinandergesetzt. Nach ihrem Grundlagenbuch für Studierende dieser Hochschule zeichnet sich ein solcher Bürokrat ("idealtypisch") dadurch aus, daß er nur gerade soviel tut wie nötig, um nicht aufzufallen, daß ihm Sicherheit und Ordnung und das Einhalten der Regeln über alles geht, daß er die Verantwortung für sein Tun abschiebt, also immer "unschuldig" ist, daß er an seiner Arbeit an sich, deren Zweck und Effektivität, wenig Interesse zeigt und nur eigene Angelegenheiten verfolgt, seien dies entweder die eigene Karriere (und nicht die optimale Pflichterfüllung) oder die Verwendung der Dienstzeit zur Erledigung aller möglichen anderen Dinge (Arbeiten für Parteien, Ge-

werkschaften, Vereine etc). Veränderung sind ihm ein Greuel und gegen Innovationen wird Widerstand geleistet.

Den Typus gibt es auch heute noch in vielen Großbetrieben, allerdings hat sich das Verhältnis der Anerkennung und des "Sinns" in der Arbeit heute eher umgekehrt: es sind der Staatsdiener und die Staatsdienerin, deren Ansehen heute niedriger angesiedelt ist als das der Angestellten in anderen Organisationen. Dies hat mit der öffentlichen Meinung und dem Image der Beamten in der Öffentlichkeit zu tun.

In einem Beitrag für eine Parteien-Tagung über Bürokratie begründet Bosetzky (1978) die Gründe für ein allgemein geringes Interesse, vor allem seitens der Medien, an der Bürokratie in Privatunternehmen damit, daß es sich um "private Angelegenheiten" handelt. Die Presse will potentiellen Anzeigenkunden nicht vor den Kopf stoßen; außerdem ist es aufgrund von Betriebsgeheimnissen schwieriger, solche Fälle zu dokumentieren. Hinzu kommt ein gewisses Überlegenheits- und Rechtfertigungsgefühl seitens der Arbeitnehmer, die niemals im Öffentlichen Dienst arbeiten wollten, nun aber in genau der gleichen Situation wie dort sind, dies aber nicht vor sich selbst und anderen zugeben wollen, um sich von den "Bürokraten im Öffentlichen Dienst" abheben zu können. Es würde auch nicht zum weitverbreiteten "dynamischen Unternehmensbild" passen, welches vorgibt, soviel effektiver zu sein als der Öffentliche Dienst. Wie aber ein Zitat von Dr. Ernst v. Siemens zeigt (Bosetzky 1978: 58), war es mit der Bürokratie und dem bürokratischen Auftreten vieler Angestellter gegenüber Kunden bei Siemens Ende der Sechziger nicht anders als in einer Behörde, denn ab einer bestimmten Größe und Marktposition scheinen Unternehmen die für ihre Existenz notwendigen Bedigungen aus den Augen zu verlieren.

Der große Vorteil der Bürokratie liegt in der Kalkulierbarkeit der Verwaltung, die straff und intensiv arbeitet und gesetzten Regeln folgt. Sie ist damit nicht mehr willkürlich, sondern berechenbar, stetig und verlässlich. Sie scheint die einzig mögliche Form zu sein, ein wachsendes Aufgabenspektrum durch Aufgabenteilung und ein hierarchisches Kontroll- und Kompetenzsystem zu bewältigen.

Aus diesem Grund fand Anfang des Jahrhunderts eine große Reform des Öffentlichen Dienstes in den Vereinigten Staaten statt. Für das 19. Jahrhundert beschreibt Barzelay (1992: 3) die Situation so:

"Imagine how government would work if almost every operating decision ... were made on partisan political grounds; if many agencies spent their entire annual appropriations in the first three months of the fiscal year; if appropriations were made to agencies without anyone having formulated a spending and revenue budget for the jurisdiction as a whole; and if no agency or person in the executive branch had authority to oversee the activities of government agencies."

Dies wurde der Forderung nach einer Trennung von Legislative und Exekutive (und Judikative) nicht gerecht, so daß diese stärker angemahnt wurde. Reformer des Staatswesens um die Jahrhundertwende sahen daher in der Art und Weise, wie die Industrie "rational" organisiert wurde, einen effektiven Weg für den öffentlichen

Dienst. Verbunden war dies mit der Forderung einer gleichen Behandlung aller, unbesehen der Person, nach allgemeingültigen Regeln, um auf diese Weise den Einfluß der Parteien zurückdrängen zu können. Allerdings hätten sich die Planer dabei zu sehr auf den *Input* und die Arbeitsweise konzentriert und dabei, im Gegensatz zur Industrie, einen der wichtigsten Punkte vergessen, nämlich das 'Produkt'. Das allgemeine "im Interesse der Öffentlichkeit" bezog sich lediglich auf die Verwendung von Geldern, also effiziente Arbeitsweisen und günstigen Einkauf (input), ließ aber das Produkt, den Service für Staatsbürger, außer acht. Im Gegensatz zur Industrie, die mit der Suche nach effizienteren Arbeitsweisen eine Reduzierung der Stückkosten zum Ziel hatte, konnte die öffentliche Verwaltung eine solche Rechnungsweise nicht anlegen (Barzelay 1992: 119-121).

Die Arbeit Webers wurde vor allem nach dem zweiten Weltkrieg innerhalb der Betriebswirtschaft zu einem dominierenden Faktor; ein Unternehmen hatte - gleich einer Maschine - nach rationalen Regeln zu laufen und der einzelne Mensch hierin wurde als Rädchen, das ebenfalls unter Ausschaltung alles 'Irrationalen' zu 'funktionieren' hatte, gesehen. Erst Mitte der Siebziger tauchten vermehrt Bedenken gegenüber dieser Einstellung auf, da Menschen Menschen blieben, sich nicht an formelle Regeln hielten und daher die Planbarkeit und absolute Regelmäßigkeit des Betriebsablaufs in Frage stellten.

Mayntz hat in dem einleitenden Kapitel zu dem von ihr herausgegebenen Sammelband zur "Bürokratische[n] Organisation" (1968) die Rezeption von Webers Werk kritisch beleuchtet und faßt zusammen:

"Die häufigsten Mißverständnisse von Webers Bürokratiebegriff waren, ihn für einen nominalen Definitionsvorschlag, für eine Deskription, für einen induktiv ermittelten Gattungsbegriff oder für eine Theorie, für die Behauptung regelmäßiger empirischer Zusammenhänge zu halten. ... Webers rationales Modell der Bürokratie beansprucht nämlich nur, im Hinblick auf ganz bestimmte Ziele besonders zweckmäßig zu sein, und zwar vor allem für die dauerhafte und technisch effiziente *Ausübung legaler Herrschaft* - wobei man als weitere Einschränkung wahrscheinlich noch hinzufügen muß: unter den Bedingungen des wirtschaftlich entwickelten und politisch zentralistischen Nationalstaates" (Mayntz 1968a: 28-30).

Weber wollte nicht, wie es z.B. die Systemtheorie ahistorisch und losgelöst vom historischen Beispiel anstrebt, "allgemein auftretende, empirische Regelmäßigkeiten" aufstellen, die quasi als Gesetzmäßigkeit für alle Organisationen gelten (Mayntz 1968a: 31).

Da es sich bei dem von Weber entworfenen Idealtypus einer bürokratischen Herrschaft nicht um eine empirisch ermittelte 'Beschreibung der Wirklichkeit' handelt, finden informelle Elemente, die im Alltag von großer Bedeutung sind, keine Erwähnung, obwohl sich Weber ihrer durchaus bewußt war und um ihren Einfluß auf das tatsächliche Handeln in der Organisation wußte. Webers Idealtypen sind Be-

griffsbildungen, die ein "Optimum an Sinnadäquanz" anstreben, sich dabei aber von der historisch konkreten Realität entfernen und diese auch nie darstellen könnten (Weber 1921: 10). Ziel ist die Einordbarkeit von Phänomenen, um daraus ableitend ihre Entstehung und ihren Verlauf zu erklären, ähnlich wie bei einem geschichtlichen Ereignis: Wie würde jeder Handelnde einer Situation reagiert haben, **wenn er rein rational** unter Einbeziehung aller möglichen Informationen gehandelt hätte; dieser *Idealtypus* ist dann mit dem tatsächlichen Handeln zu vergleichen und die Differenz zu beleuchten, um daraus das vorliegende Resultat zu erklären:

Für die Wissenschaft einer "verstehenden Soziologie": d.h. "für eine **typenbildende wissenschaftliche Betrachtung** werden nun alle irrationalen, affektiv bedingten, Sinnzusammenhänge des Sichverhaltens, die das Handeln beeinflussen, am übersehbarsten als 'Ablenkungen' von einem **konstruierten** rein zweckrationalen Verlauf desselben erforscht und dargestellt", d.h. wie in einer Situation "ohne Beeinflussung durch irrationale Affekte das Handeln abgelaufen wäre und dann werden jene irrationalen Komponenten als 'Störungen' eingetragen" (1921: 2).

"Die **Konstruktion** eines zweckrationalen Handelns also dient in diesem Fall der Soziologie [, seiner evidenten Verständlichkeit und seiner - an der Rationalität haftenden - Eindeutigkeit wegen,] als Typus ('**Idealtypus**'), um das **reale** [, durch Irrationalitäten aller Art (Affekte, Irrtümer), beeinflusste] **Handeln** als 'Abweichung' von dem bei rein rationalem Verhalten zu gewärtigenden Verläufe zu verstehen" (1921: 3).

Dies bezieht sich auf die Mittel, um soziales Handeln zu erklären und zu veranschaulichen und ist nicht objektiv vollständig, da Faktoren, die in der Praxis relevant sind, bei der Konstruktion der Idealtypen keine Berücksichtigung finden. Rationale Erklärungsmuster dienen der wissenschaftlichen Analyse und

dürfen "nicht etwa zu dem Glauben an die tatsächliche Vorherrschaft des Rationalen über das Leben umgedeutet werden. Denn darüber, inwieweit **in der Realität** rationale Zweckerwägungen das *tatsächliche* Handeln bestimmen und inwieweit nicht, soll es ja nicht das Mindeste aussagen" (1921: 3).

In der Realität können kaum alle erwähnten Kriterien der idealtypischen bürokratischen Verwaltung vorkommen, d.h. eine idealtypische Bürokratie wie Weber sie dargestellt hat und die die zweckrationalste Herrschaftsausübung darstellen würde, wird es nicht geben. Verwaltungen werden immer nur Annäherungen mit einer mehr oder minder starken Übereinstimmung mit diesem Idealtypus sein.

Hall (1968) prüfte anhand von Statistiken den Grad der bürokratischen Ausprägung von Verwaltungen. Eine Bewertung rein nach dem Verfahren "Merkmal ist vorhanden oder nicht vorhanden" reichte seiner Meinung nach nicht aus. Daher konstruierte er für sechs Merkmale Wertskalen und stellte fest,

"daß das, was gemeinhin als eine Ganzheit (Bürokratie) betrachtet wird, in Wirklichkeit kein derart integriertes Ganzes ist. Die konfigurale Natur des Grades, in dem die Merkmale vorhanden sind, deutet darauf hin, daß die Organisationen in

der Tat die ihnen im allgemeinen zugeschriebenen Merkmale besitzen - aber diese Merkmale sind in konkreten Organisationen nicht notwendigerweise alle im gleichen Ausmaß vorhanden" (Hall 1968: 77).

Bei einer Organisation kann man daher nicht von einer homogenen Einstellung ihrer Mitglieder ausgehen. Es stellt sich, nach Gouldner (1968), die Frage, für wen sich bürokratische Regeln als nützlich erweisen und wessen Ziele damit verwirklicht werden sollen:

"Weber neigt zu der Annahme, daß die Ziele verschiedener Schichten innerhalb einer Bürokratie identisch oder zu mindest sehr ähnlich wären, und war daher nicht gezwungen, sie voneinander zu unterscheiden" (Gouldner 1968: 430).

Dabei ist es einleuchtend, daß ein Arbeiter andere Interessen haben kann als das Management der Firma:

"Um präzise zu sein, muß man jedoch die Ziele verschiedener Menschen oder die typischen Ziele unterschiedlicher Schichten innerhalb der Organisation spezifizieren. Ein solches Umdenken läßt darauf schließen, daß diese Ziele möglicherweise voneinander abweichen, nicht zwangsläufig für das ganze Personal identisch oder relevant sind und sich in der Tat widersprechen können" (Gouldner 1968: 430).

Weitere Studien aus den 50ern und 60ern (s. dazu Kolb & Putnam 1992) beschäftigen sich mit Konflikten, die durch die Anwendung der bürokratischen Regeln nach Weber entstanden, z.B. zwischen Management und Arbeitern. Sie zeigen, daß Organisationen nicht einheitlich, sondern Konflikte in ihnen an der Tagesordnung sind.

"Rather than seeing organizations as integrated wholes, these studies of the workings of bureaucracy imply considerable conflict of interests between those who manage and those who are at the receiving end, between certain work groups, and between bureaucrats and clients" (Kolb & Putnam 1992: 6/7).

Ähnlich argumentieren Bosetzky und Heinrich (1989: 50-54):

"Die Spitzen einer Organisation müssen immer damit rechnen, daß die Mitglieder nicht unbedingt intrinsisch motiviert sind und kein hohes Interesse an der Zielerreichung der Organisation haben, sondern eher an der Erreichung persönlicher Ziele orientiert sind und die Normen fremder Systeme und informeller Gruppen durchzusetzen versuchen" (Bosetzky & Heinrich 1989: 52).

Diese "**Selbstbezogenheit** und die **Autonomiebedürfnisse** der Organisationsmitglieder" gehören zu den vier "**bürokratiekonstituierenden Variablen**", die den Entwicklungsstand der bürokratischen Ausprägung einer Verwaltung beeinflussen. Desweiteren kommen hinzu die "Steuerung und Kontrolle der Organisation durch **externe** Personen, Gruppen und Instanzen [z.B. politische Vorgesetzte, Aufsichtsräte] ..., die **Größe** ..., [und] die **Komplexität** der Organisation":

"Je komplexer, d.h. vielfältiger die Aufgaben sind, die von einer Organisation erfüllt werden müssen, desto größer werden ihre Arbeitsteilung und ihre Spezialisierung und damit ihr Koordinationsaufwand."

Der Webersche Bürokratiebegriff ist daher mit seiner idealtypischen Aufzählung an bürokratischen Merkmalen nur Ausgangspunkt für die Beschreibung einer bürokratischen Kultur, die in der Realität, wie angedeutet, in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität und niemals in der idealtypischen Form auftreten kann. Bürokratische Kulturelemente finden sich in allen größeren Verwaltungen unserer Zeit, ob in staatlichen, privatwirtschaftlichen oder in anderen Organisationen und prägen das Handeln der in ihnen tätigen Personen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten:

In einer *idealtypischen* bürokratischen Verwaltung herrscht eine hierarchisch aufgebaute Arbeitsteilung mit genau definierten Aufgaben, Kompetenzen und Sanktionsmitteln für den einzelnen Arbeitsplatz, der mit angestellten, hauptberuflich tätigen, fachlich geschulten Spezialisten (Beamten) in einem "Bureau" ("Akten und kontinuierlichem Betrieb durch Beamte") besetzt ist. Diese "rationale Herrschaft" arbeitet nach festen Regeln, die auf "gesetztem" Recht beruhen, welches auch für höchste Amtsträger gilt. Amtsträger ("Beamte") gehören nicht der Person qua Person, sondern der Person qua Amt. Entscheidungen, Verfügungen und Anordnungen sind schriftlich fixiert ("Aktenmäßigkeit der Verwaltung"), und das gesetzte Recht wird unbesehen der Person, für alle gleich, angewandt. Beamte müssen sich ihre Arbeitsmittel nicht selber erarbeiten, sondern bekommen sie "in Natural- oder Geldform geliefert und sind rechnungspflichtig". Die Bezahlung erfolgt nach festen Regeln "mit festen Gehältern in Geld, ... abgestuft primär nach dem hierarchischen Rang, daneben nach der Verantwortlichkeit der Stellung"; ein 'Aufücken' in der Hierarchie, eine Beförderung, erfolgt "je nach Amtsalter oder Leistungen oder beiden, abhängig vom Urteil der Vorgesetzten" (1921: 129). Beamte sind persönlich frei und gehorchen nur ihrer Amtspflicht, der sie allerdings unbesehen der Person und auf Anordnung auch gegen ihre eigene Überzeugung nachkommen müssen (Weber 1921: 122-130).

#### **4.2.2. Verwaltung im Öffentlichen Dienst**

Auf die grundlegenden Unterschiede zwischen öffentlicher Verwaltung und der in der Wirtschaft wurde bereits oben eingegangen.

Als typische Merkmale der Bürokratie im Öffentlichen Dienst zählen heute, neben den von Weber erstellten und in mehr oder minder starkem Ausmaß vorhandenen Kriterien, die nachfolgenden Aspekte und Kritikpunkte, auch wenn allgemein ein Abbau bürokratischer Strukturen im Öffentlichen Dienst stattfindet (Bosetzky & Heinrich 1989: 63-69). Wenn nachfolgend von *Beamten* die Rede ist, fallen darunter nicht nur Beamte im dienstrechtlichen Sinne, sondern auch Angestellte im Öffentlichen Dienst, im englischen "civil servant". Die Beschreibung trifft auf die USA genau-



so zu wie auf Deutschland, denn auch dort dauert die Diskussion um eine Reform des Öffentlichen Dienstes bereits lange an (s. dazu unter anderem Rosen 1993).

#### *4.2.2.1. Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses*

Staatsbeamte (hier im dienstrechtlichen Sinn) sind, als Gegenleistung für ihre Loyalität (Streikverbot) zum Arbeitgeber, also dem Staat, unkündbar. Auch für Angestellte gilt, daß sie im 'Reich der silbernen Löffel' arbeiten, d.h. wenn sie erst einmal eine feste Anstellung im Öffentlichen Dienst haben, brauchen sie kaum damit zu rechnen, aus dem Staatsdienst entlassen zu werden, es sei denn, sie stehlen den erwähnten 'Silbernen Löffel' oder machen sich eines Vergehens in ähnlicher Größenordnung schuldig.

D.h. auch, daß es eine Bestandsgarantie für die Behörde durch den Staat gibt, es sei denn im Zuge einer durch politisch Verantwortliche bewirkten Umstrukturierung wird sie aufgelöst, was aber nicht den Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet. Durch diese Bestandsgarantie ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes weniger abhängig von einer effektiven Leistung des Inhabers als in der Industriebürokratie, was Konsequenzen hat:

"Primär begünstigt die Erhaltungsgarantie die Hierarchisierung (funktionale Autorität wird weniger wichtig als amtliche), die Formalisierung (es bleibt genügend Zeit und Energie für Rituale), Regelmäßigkeit des Handelns (nicht schöpferisch-erfolgreich bringende Abweichung gilt als höchstes Bewertungskriterium, sondern auf Fachwissen beruhendes regelmäßiges Handeln), und Aktenmäßigkeit (aus der beständigen Verantwortung dem Erhaltungsgaranten gegenüber), und sie betont Loyalität (dem Garanten gegenüber) und karriereorientiertes Verhalten. Damit führt die Erhaltungsgarantie zu wenig flexiblen, isolierten, selbstgenügsamen und eher zu internen Machtkämpfen neigenden Mitarbeitern, die bei der Rekrutierung wiederum solchen Personen den Vorzug geben" (Bosetzky 1968: 185).

#### *4.2.2.2. Staatliche Machtmittel zur Kontrolle und Durchsetzung von Verwaltungsinteressen*

Die öffentliche Verwaltung kann zur Durchsetzung ihres Willens als Machtmittel gesetzlich abgesicherte Sanktionen und Druckmittel einsetzen, was einer bürokratischen Verwaltung in einem Privatunternehmen in der Regel nicht möglich ist, da es "ihre Ziele nur am Markt und durch Kompromisse" erreichen kann (Brockhaus Enzyklopädie Bd. 4, 1987: 224).

Desweiteren werden Beamte, unabhängig von ihrer vielleicht noch so niedrigen Position innerhalb der Behörde, als deren Vertreter nach außen gesehen, d.h. qua Angehörigkeit mit einer gewissen Autorität als staatliche Vertreter ausgestattet.

"Das erzeugt häufig eine tatsächliche oder scheinbar despotische Attitüde, die durch eine Diskrepanz zwischen seiner Position innerhalb der Hierarchie und seiner Position gegenüber dem Publikum nur noch verstärkt werden kann" (Merton 1968a: 272).

Ein Privatunternehmen, dessen Angehörige eine solche Haltung an den Tag legen (was es durchaus gibt), wird Kunden, die dies nicht zu tolerieren gewillt sind, verlieren. Diese werden sich, wenn sie unzufrieden sind, andere Geschäftspartner suchen. Bei einer Behörde geht dies nicht, auf diese ist man angewiesen, da nur sie die jeweils erforderliche Leistung zu vollbringen im Stande ist (Zuständigkeit) und eine Alternative nicht besteht.

Hinzu kommt eine Diskrepanz über die Auffassung der Rolle des jeweils anderen: Beamte gelten zwar als 'Diener des Volkes'; sie werden aus Steuermitteln bezahlt, so daß sich einige 'Behördenkunden' diesen überlegen fühlen. Umgekehrt sieht sich der Beamte als 'Staatsdiener' und als Vertreter einer Autorität, somit also sich als den Überlegenen an, der bestimmt, 'wo es lang geht'. Vom Gesetz her obliegt Beamten eine Sorgfaltspflicht in der Verwendung öffentlicher Mittel. Bevor sie daher Leistungen bewilligen können, sind sie verpflichtet, bestimmte Daten einzuholen, so daß sie z.T. als mißtrauisch gegenüber Antragstellern, übermäßig neugierig und als Kontrollorgan in Erscheinung treten. Die Zahl und Art der angeforderten Daten erscheinen den Betroffenen vielfach als Pingeligkeit und 'Staatschnüffelei', so daß hier umgekehrt ein Unbehagen gegenüber Behördenvertretern in zweierlei Hinsicht herrscht: erstens, was geschieht intern mit den Daten, werden sie tatsächlich nur für den angegebenen Zweck benutzt? Und zweitens, wer garantiert, daß die vertraulichen Informationen tatsächlich auch nur intern benutzt werden und nicht durch Beamte auch im privaten Bereich weiter erzählt werden. Beamte scheinen also stärker Kontrollorgan und weniger Serviceleister zu sein, so daß ein Umgang mit ihnen (zumindest dienstlich) nicht unbedingt gesucht wird.

#### 4.2.2.3. Schriftliche Fixierung von Vorgängen

Um die rechtmäßige Tätigkeit von Beamten und die bestimmungsgemäße Verwendung von Geldmitteln jederzeit überprüfen zu können, herrscht das Prinzip der "Aktenmäßigkeit der Verwaltung", d.h. "Entscheidungen, Verfügungen und Anordnungen aller Art sind schriftlich fixiert" (Weber 1921: 126). Auch mündliche Absprachen sind in Form von Notizen (*memos*) schriftlich festzuhalten. In öffentlichen Behörden wird darauf sehr viel Wert gelegt, da nicht nur durch interne Kontrollen überprüft wird, ob den Bestimmungen gemäß gehandelt wurde, sondern auch immer die Öffentlichkeit, z.B. in Form der Presse, als Kontrollorgan für staatliches Handeln auftritt. Anders als bei privaten Wirtschaftsunternehmen, die letztendlich mit ihren Mitteln (Geld) machen können, was sie wollen, solange sie nicht gegen Gesetze verstoßen, besteht bei staatlichen Verwaltungen ein öffentliches Interesse an einem ordnungsgemäßen Handeln und korrekter Ausführung aller Bestimmungen, um staatlicher Willkür vorzubeugen und um einen sparsamen Umgang mit öffentlichen Mitteln zu gewährleisten. Dies ist allerdings aufgrund des immer umfangreicher gewordenen Aufgabengebietes der öffentlichen Verwaltung allgemein nicht zu leisten und die "Kontrolle der B.[ürokratie] durch Verwaltungsgerichte, Rechnungshöfe,

Wehr- und Datenschutzbeauftragte kann hier nur begrenzt Abhilfe leisten" (Brockhaus Enzyklopädie Bd. 4, 1987: 225).

Nichtsdestotrotz besteht seitens der ausführenden Beamten ein großes Bedürfnis nach Sicherheit und der Gewissheit, korrekt gehandelt zu haben, um nicht einen internen Verweis für inkorrektes Handeln zu bekommen oder gar in das Rampenlicht der Öffentlichkeit zu rücken. Daher wird alles, was für eine Entscheidung relevant ist, schriftlich notiert und in der jeweiligen Akte festgehalten, um jederzeit Rechenschaft über das Handeln ablegen zu können.

*In der deutschen Behörde, in der ich tätig war, kam noch die Vorgabe der doppelten Unterschrift hinzu. Es genügte, auch bei einfachen Bescheiden, nicht die Unterschrift des Bearbeiters allein; zusätzlich war immer noch die Unterschrift eines zeichnungsberechtigten Vorgesetzten notwendig, der aus diesem Grund zur Kontrolle der Arbeit der Mitarbeiter genötigt war und alle Rechengänge noch einmal überprüfte.*

#### *4.2.2.4. Unpersönlichkeit, Inflexibilität und Verselbständigung der Verfahrensregeln vom Mittel zum Zweck*

Als vielgehörte Kritik an der öffentlichen Bürokratie listet die Brockhaus Enzyklopädie (Bd. 4, 1987: 225) neben formalisierter "Sachlichkeit ... und Unpersönlichkeit als Prinzipien" noch "die auf kontinuierliche und formal-sachliche Abwicklung von Amtsgeschäften und nicht auf die Behandlung des individuellen Einzelfalls gerichtete Konzeption" der öffentlichen Verwaltung.

Eine Industrieverwaltung hingegen kann zwar Richtlinien und Regeln aufstellen, die für alle gleich gelten sollen, nach außen aber kann sie nicht ohne Ansehen der Person handeln. Im Gegenteil, ein Unternehmen muß darauf bedacht sein, "von ihren Interaktionspartnern den größtmöglichen Gegenwert für ihre Leistung zu erhalten, die öffentliche Verwaltung erhält vom Klienten keine vergleichbare Gegenleistung" (Bosetzky 1968:184).

Ein Beamter hat seinen Dienst "leidenschaftslos" zu bewältigen, lediglich den formalen Regeln verpflichtet, auch wenn er gezwungen ist, gegen eigene Überzeugungen zu verstoßen:

"In order to enter a dignified, well established bureaucracy such as an ancient ministry, you have to leave your personal passions, sympathies, and antipathies at the front door. In other words, as a bureaucrat you are supposed to devote your skills, intelligence, and logical thinking to the service of the minister, regardless of the political party in charge" (Larsen & Schultz 1990: 294/95).

Staatsdiener müssen einzelne Fälle kategorisieren, also geringfügig abweichende Einzelheiten des jeweiligen Falles ignorieren, um sie dann nach den entsprechend gültigen Gesetzen und Regeln bearbeiten zu können; für sie ist es ein Fall unter vielen. Für den Betroffenen sieht die Situation ganz anders aus:

"Der Behördenbesucher jedoch, der verständlicherweise vom 'besonderen Charakter' *seines* eigenen Problems überzeugt ist, widersetzt sich häufig einer solchen kategorialen Behandlung. Stereotypes Verhalten ist den Erfordernissen individueller Probleme nicht angemessen. Die unpersönliche Behandlung von Angelegenheiten, die zuweilen von großer persönlicher Bedeutung für den Klienten sind, läßt den Vorwurf der 'Arroganz' und 'Hohnäsigkeit' des Bürokraten laut werden" (Merton 1968a: 271).

Aber auch für Beamte der öffentlichen Verwaltung ist die strikte Einhaltung von Regeln ein Problem, vor allem dann, wenn Ihnen eine Person leibhaftig gegenüber sitzt und nicht nur der 'neutrale Fall' auf dem Papier vorliegt. Es gibt viele, die sehr wohl den Einzelfall sehen und die jeweils besondere Problematik, aber ihnen sind bei der Bearbeitung der jeweiligen Akte die Hände gebunden. Sie sind verpflichtet (Amtspflicht), den ihnen verordneten Anweisungen und Gesetzen zu folgen und nicht nach persönlicher Sympathie, sondern nach Gesetzeslage zu entscheiden. Nichtsdestotrotz gibt es noch Spielräume oder Gesetzeslücken, die die mit der Materie vertrauten Beamten kennen und gegebenenfalls auch anwenden können. Auf diese Tatsache verweist auch Hartmann (1968), der davon ausgeht, daß den in einer Behörde Beschäftigten Mittel und Wege bleiben, an der Gestaltung des Handelns "aktiv teilzunehmen". Denn keine Regel kann so detailliert vorschreiben, was zu tun ist, daß nicht immer noch ein gewisser Handlungsspielraum bliebe. Viele Vorschriften seien so formuliert, "daß man ihnen dem Sinne nach folgt und nicht unbedingt auch nach dem Wortlaut" (Hartmann 1968: 305). Wäre dem nicht so, würde es Verhältnisse 'à la Schwejk' geben<sup>82</sup>.

"In einer Situation der Unklarheit halten sich nachgeordnete Beamte möglichst eng an den Wortlaut von Regeln, um eben nicht verantwortlich für eine eventuell kontroverse Entscheidung zu sein. Für dieses Verhalten gibt es gute Gründe. Einmal wird dadurch Streit mit der Außenwelt vermieden. Hier ist es insbesondere in der Bundesrepublik üblich, bei Ermessensspielräumen zum Kadi zu rennen", um sich z.B. dort "Nässe" aus der Vorschrift "Geschwindigkeitsbegrenzung bei Nässe" definieren zu lassen. Wir seien "Zeitgenossen des zwecklosen Versuchs, die gesamte Lebenswelt lückenlos vorweg zu explizieren" (Scheuch 1978: 177/78),

was bei Beamten der öffentlichen Verwaltung zum Bedürfnis einer starken rechtlichen Absicherung ihres Handelns führt. Einerseits lassen Entscheidungen dadurch lang auf sich warten, andererseits hat dies zur Folge, daß Behördenpost in einer Sprache abgefaßt ist, die "Normalbürgern" kaum verständlich ist, da sie alle Eventualitäten mit aufführt und als juristisch abgesichert gelten muß (Bruns 1994).

---

<sup>82</sup> Solche Aussagen sind natürlich relativ und kommen auf den jeweiligen Standpunkt zu einer Behörde an; vielen erscheint nämlich die Auslegung von Gesetzen, vor allem wenn sie aus verschiedenen Behörden stammen, sehr "schwejkhaft", wie das folgende Beispiel zeigt: In fleischverarbeitenden Betrieben werden einerseits **aus hygienischen Gründen** glatte Fußbodenfliesen vorgeschrieben und gerillte verboten, andererseits aber gerade die gerillten aus Gründen der **Arbeitssicherheit** vorgeschrieben.

Hinzu kommt, daß ein Bürokrat

"dann belohnt wird, wenn er keine Fehler macht; und die macht er nicht, wenn er sich an die Regeln hält - es sei denn, jemand anderes übernimmt die Verantwortung für das Abweichen von den Regeln, und dann ist das auch in Ordnung. Und da der Beamte nicht belohnt wird, wenn er Initiative entwickelt, wohl aber regelbefördert wird, wenn seine Personalakte weiß ist, gilt deshalb als Beamtenregel: Wer 'nein' sagt, macht ceteris paribus keinen Fehler" (Scheuch 1978: 178).

Vielfach als 'typisch bürokratisch' wird die strikte Befolgung von Regeln um ihrer selbst willen gesehen und die mangelnde Flexibilität hinsichtlich veränderter Situationen. Diese (In-)Effektivität der Bürokratie wird insbesondere in Zeiten des Wandels zu einem Thema:

"Angelegt auf Kontinuität, Stetigkeit, Berechenbarkeit und Regelgebundenheit, kann die B[ürokratie] ihre überlegene Leistungsfähigkeit nur bei gleichförmigen Aufgabenstellungen entfalten; d.h. sie ist wenig flexibel hinsichtlich des dynam. Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft". Als leistungshemmend gelten die "nicht nur leistungsorientierte Beförderung und die Lebenszeitanstellung" (Brockhaus Enzyklopädie Bd. 4, 1987: 225).

Laut Merton (1968a) erfordert die zum Funktionieren einer Bürokratie notwendige Disziplin eine "Verlässlichkeit des Verhaltens und ein ungewöhnliches Maß an Konformität mit vorgegebenen Aktionsmustern" (Merton 1968a: 268) seitens der Beamten. Sie wird verstärkt durch die Vermittlung von "angemessenen Einstellungen und Gefühlen", d.h. einer "Konformität mit dem offiziellen Reglement", die von denen eingenommen werden müssen, die innerhalb einer Bürokratie erfolgreich sein wollen. Es kommt zu einer Verinnerlichung dieser Regeln und Übertragung auf andere, auch private Bereiche.

*In Ämtern gibt es eine Regelung zur Benutzung von (Kugel-)Schreiberfarben. So darf z.B. das "Fußvolk" nur schwarz benutzen, während blau, rot oder grün höheren Dienstgraden zusteht. Eine Kollegin hatte diese Regel so verinnerlicht, daß sie, als sie auf ihrer Bank eine Überweisung unterschreiben sollte, den blauen Kuli zur Seite legte und einen schwarzen suchte, bis ihr die Situation bewußt wurde.*

Außerdem erfolgt eine

"Verschiebung der Gefühle von den *Zielen* der Organisation weg auf die besonderen Details des von den Normen geforderten Verhaltens. Die Befolgung der Regeln, ursprünglich ein Mittel, wird zum Selbstzweck, ... Disziplin, leicht als **Regeltreue** in jedweder Situation verstanden, wird vom Bürokraten nicht als Maßnahme zur Erfüllung bestimmter **Zwecke** gesehen, sondern wird zu einem **unmittelbaren Wert** in seiner Lebensführung. Diese aus der Verschiebung der ursprünglichen Ziele herrührende Betonung von Disziplin führt zu Starrheiten und zur Unfähigkeit, sich leicht anzupassen" (Merton 1968a: 268/69).

Es kann zu einer Verselbständigung der Regeln und einer durch Spezialisierung bewirkten Unabkömlichkeit einzelner Personen kommen, da mit dem im Laufe der

Zeit angeeigneten Dienstwissen einzelne Beamte unentbehrlich zu werden scheinen. Die Verinnerlichung der einmal gelernten Regeln kann so stark werden, daß sie auch unter veränderten Bedingungen eingesetzt werden, also dort, wo sie nicht mehr angemessen sind, so daß es zu einer "Dysfunktion" kommt. Merton (1968a: 268) bezeichnet dies als "geschulte Unfähigkeit".

Desweiteren gibt es intern normalerweise eine Identifizierung mit der eigenen Position und Tätigkeit, so daß einer Änderung dieser Tätigkeit zunächst einmal Widerstand entgegengesetzt wird. Routinierte und bewährte Verfahrensweisen bewirken Arbeitserleichterung und werden daher ungern aufgegeben, wie auch Rosen (1993: 43/44) bemerkt:

"Practical experience confirms that people do adapt to their routines and to one another. Organizational units depend on the routines of other units. When the system and the people are all 'broken in', things flow smoothly and habitually. Change deprives people of comfort with expectations and requires them to learn new routines and adapt to new norms. It is therefore unsettling."

#### *4.2.2.5. Starre Hierarchie mit mangelnden Aufstiegschancen und Leistungsanreizen*

Eine starre Hierarchie und genau abgegrenzte Aufgaben- und Kompetenzbereiche bedingen geringe Aufstiegschancen, da für einzelne Fachgebiete genau vorgebene Beförderungspläne bestehen, die sich weniger nach Leistung als nach Dienstalter richten. Dadurch kommt es häufig zu der vielzitierten "Inneren Kündigung", da sich Leistung nicht zu lohnen scheint. Warum sollte sich jemand anstrengen, wenn er genau weiß, daß er mit 29 Jahren am Ende seine Karriereleiter angekommen ist und nur noch Regelbeförderungen nach Dienstjahren auf ihn warten. Wer viel leistet, läuft Gefahr, Fehler zu machen und öfter aufzufallen; ein gängiger Spruch in der Behörde, in der ich gearbeitet habe, lautete daher: "Wer viel macht, macht viele Fehler". Besonders schmerzlich ist es für aktive Leute dann, bei anstehenden Beförderungen nicht berücksichtigt zu werden, und stattdessen sich damit abfinden zu müssen, daß andere Kollegen mit weniger Engagement eine höhere Stelle einnehmen können, weil sie das 'politische Spiel' besser beherrschen, sprich, sich 'lieb Kind' gemacht haben, oder daß Kollegen, die sich nicht angestrengt haben, vom Dienstalter her einen leichten Vorsprung haben und daher in die freiwerdende Vorgesetztenstelle aufrücken.

Die von Weber genannte Amtshierarchie bewirkt eine feste Aufgabenzuteilung mit schriftlich fixierter Aufgabenbeschreibung und Amtskompetenz. Hierdurch hat jeder Beamte einen eingegrenzten Zuständigkeitsbereich, um alles andere hat er sich nicht zu kümmern: "That's not my/your job - Geht mich/dich nichts an". Die übergeordnete Stelle, bzw. deren Amtsinhaber, ist für den zusammenfassenden Überblick über seinen Bereich zuständig und verantwortlich.

*Oft genug sagten mir Kollegen auf dem Amt, in dem ich beschäftigt war: "Das ist Sachbearbeiter- oder Gruppenleiterarbeit / -zuständigkeit, dafür werden wir nicht bezahlt."*

Auch der Blick auf das Gesamte geht beim einzelnen in die Hierarchie eingebundenen Beamten durch die Aufteilung in einzelne Aufgabenbereiche verloren. Zuständig ist man nur für den eigenen Bereich, alles andere interessiert nicht, und darf auch nicht interessieren, da es sonst zu einer Überschreitung der Kompetenzgrenzen kommen könnte.

*"People are responsible only for their own jobs. The point of the system is that it divides work up into chunks and holds individuals accountable for different pieces. If they move beyond their specific realms, or seek to communicate outside of their appointed channels, they cause trouble: they confuse lines of responsibility and authority"* (Heckscher 1994: 20).

Ein häufig zitiertes Wort in diesem Zusammenhang ist das viel geschmähte "Dafür bin ich nicht zuständig", was Heckscher in einer Abhandlung über die Verwaltungsform der Zukunft als eine ungeheure Verschwendung von Intelligenz und Ressourcen interpretiert. Einer Einschätzung, der ich aus eigener Erfahrung nur zustimmen kann:

*In der Gruppe des Amtes, für die ich unter anderem auch im Außendienst tätig war, gab es eine Aufteilung in zwei Untergruppen; eine war für die Akten mit gerader, die andere für die mit ungerader Endnummer zuständig. Es kam vor allem bei einem Kollegen vor, daß dieser sich zur Überprüfung "seiner" Akten bei einem Steuerberater anmeldete, seine Akten mit ungerader Nummer prüfte, die mit einer geraden Nummer jedoch nicht anrührte, was zur Folge hatte, daß aus der anderen Gruppe auch noch jemand zu dem gleichen Steuerberater mußte, um die verbliebenen Akten zu überprüfen. Dies löste dort großes Unverständnis aus, da nicht nur der Steuerberater sich zweimal Zeit nehmen mußte, sondern dies auch dem Amt einen zusätzlichen Zeitaufwand und Kosten verursachte und das ohnehin nicht gerade gute Image weiter verschlechterte. Besagter Kollege war jedoch erst nach langem Zureden bereit, die Prüfung der anderen beiden Akten mit zu übernehmen, was einen kaum erwähnenswerten Mehraufwand ausmachte.*

Nur die absolute Spitze der Hierarchie beschäftigt sich mit grundlegenden Fragen der Amtsführung, alle nachgeordneten Stellen in der Hierarchie sind lediglich deligierende/überprüfende und ausführende Positionen mit so gut wie keiner Möglichkeit der offiziellen Einflußnahme, außer der auf dem Instanzenweg. Hier kommt es innerhalb der Bürokratie zu einer interessanten Entwicklung. Die Inhaber einer Stelle werden mit der Zeit zu absoluten Routiniers und Spezialisten auf ihrem Feld der Aufgabenerfüllung; gleichzeitig setzen sie voraus, daß die ihnen vorgeordneten Stellen, bzw. deren Amtsinhaber, sich genau mit allen Details dieser Arbeit auskennen, und zwar nicht nur die direkten Vorgesetzten, sondern die gesamte Hierarchieleiter hinauf. "So was will Direktor [respektive Abteilungsleiter o.ä.] sein, und weiß noch nicht mal, wie so ein Antrag aussieht", war eine gängige Redensart in dem

Amt, in dem ich tätig war. Die vorgesetzten Ebenen, bzw. die sie einnehmenden Personen, erhalten einen "allwissenden", oder wie es Thompson formuliert, "charismatischen", Charakter, da sie nach Meinung der Untergeordneten in der Lage sein sollen, alle in ihrem Amt anfallenden Aufgaben auch bearbeiten zu können:

"Es wird unterstellt, daß der Vorgesetzte auf jeder Stufe der Hierarchie in der Lage ist, seinen Untergebenen zu sagen, was zu tun ist und sie bei der Ausführung zu leiten. Damit wird vorausgesetzt, daß er alle in seiner Einheit anfallenden Tätigkeiten besser beherrscht als jeder seiner untergeordneten Spezialisten, die sie ausführen. Die Auffassung, er sei für die Ergebnisse verantwortlich, unterstellt die Fähigkeit, sie hervorzubringen (denn sonst wäre die Verantwortung nur ritualistisch). Die Auffassung von der Einheit des Befehls oder Einflusses leugnet die Bedeutung der nichthierarchischen Sachkenntnis in der Organisation; die Hierarchie der Untergebenen-Vorgesetzte-Rollen, die 'lineare Organisation', ist ausreichend. Sieht man diese Annahmen über die Fähigkeit des Übergeordneten vor dem Hintergrund des sich ausweitenden Spektrums der Tätigkeiten, die in der modernen Bürokratie auf sukzessive höheren Stufen hierarchischen Positionen unterstellt sind, verlassen sie eindeutig den Bereich der objektiven Wirklichkeit und werden charismatisch" (Thompson 1968: 219).

Kanter (1991) beschreibt das Verhalten von Personen, die in sogenannten "*dead end jobs*" stecken und dementiert, daß es "frauenspezifisch" sei. Es hänge mit der Position im Unternehmen zusammen und würde von Männern in ähnlichen Situationen ebenfalls an den Tag gelegt. Umfragen der Sechziger vermittelten ein Bild, nach dem Frauen weniger karriereorientiert seien als Männer; tatsächlich waren sie aber von vorneherein in Positionen, die keine große Karriere in Aussicht stellten, wie z.B. der einer Sekretärin. In solchen *dead end jobs* werden soziale Beziehungen sehr viel wichtiger, da die Kolleg(inn)en voraussichtlich lange zusammenbleiben werden. Es besteht die Tendenz, das Persönliche vor die Arbeit zu stellen, zu 'klatschen' und mit den neuesten Geschichten den tristen Arbeitsalltag zu unterbrechen (Kanter 1991: 342). Inhaber solcher Positionen, die eine Karriere in Aussicht stellen (*high mobile jobs*), konzentrieren sich dagegen stärker auf Arbeit, da ja bei der nächsten Beförderung wieder neue soziale Beziehungen geknüpft werden. Personen mit geringer Aussicht auf Beförderung benehmen sich irgendwann so, als ob für sie eine Beförderung überhaupt nicht mehr erstrebenswert sei; in ihrem sozialen Arbeits-Umfeld gelten um Aufstieg Bemühte als Streber oder gar als 'Verräter'. Personen, die in ihrem Bereich zwar Vorgesetzte sind, innerhalb der Organisation aber wenig Einfluß haben und wenig Selbstsicherheit besitzen, üben auf ihre Untergebenen einen größeren Druck aus, da sie bei den Vorgesetzten einen guten Eindruck hinterlassen wollen; alles soll 100% funktionieren und richtig sein, Kreativität und Innovation wird nicht gefördert, da die Einhaltung der Regeln Erfüllung der Vorgaben versprechen.

Auch Rosen (1993) beschäftigt sich in ihrem Buch zur Verbesserung der Produktivität in amerikanischen Behörden mit der Konzentration der Beamten auf den



eigenen Zuständigkeitsbereich und mit dem starren Weg des Informationsflusses. Die unterschiedlichen Entscheidungsebenen einer Behörde unternehmen aus verschiedenen Gründen wenig zur Änderung der Situation:

Topmanager tun oftmals nichts, um ihre eigene Position nicht zu gefährden, denn wenn sie gute Ideen haben, kommt im Falle eines Erfolges schnell ein politischer Vorgesetzter und verkauft sie als seinen Erfolg, bei einem Mißerfolg ist er hingegen derjenige, der dafür geradestehen muß.

Mitglieder des mittleren Management sind überwiegend in der Abteilung groß geworden und kennen ihr Fach 'aus dem effeff'. Sie haben aber wenig Management-Erfahrung und Angst vor Umstrukturierungen, da ihnen ein Teil des Verantwortungsbereiches weggenommen werden könnte: "Productivity improvement constitutes a threat, because it devalues the old ways and stresses the managerial art" (Rosen 1993: 41).

Die Ausführenden ("*the workers*") sind jene, die in der Hierarchie an letzter Stelle stehen: Lehrer, Polizisten, Müllleute, Steuerbeamte und laut Rosen auch Professoren. Man kann einer großen Anzahl von ihnen unterstellen, daß sie bemüht sind, gute Arbeit zu leisten:

"But all too many public sector workers settle for less: for just following the rules, doing nothing that might evoke criticism, and, as it were, serving their time. ... They are trapped between a system they did not design and a public that is often frustrated and blames them for the problems. Managers do not listen to them, even if they are better educated and closer to the problem. Co-workers teach them to survive by not making waves, and they adapt, rewarded by job security" (Rosen 1993: 42).

#### 4.2.2.6. Mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit

Die von Rosen angesprochene mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit ist tatsächlich Anlaß für viel Frustration in Behörden. Beamte haben in der öffentlichen Meinung einen schlechten Ruf; sie gelten als unflexibel, starr, überpingelig und werden, je nachdem, bei welchem Amt sie arbeiten (z.B. Finanz- oder Arbeitsamt, Polizei), auch außerhalb des Dienstes mit ihrem Arbeitgeber identifiziert und z.T. mit Skepsis behandelt:

Public employees "feel undervalued and underutilized: 'Public servants take a beating from the press and are held in contempt by their neighbors. To their neighbors and the public, the idea of working for government has a negative association - as though employees are cheating them either in taking too much of their tax money, or giving too little effort, or both'" (Rosen 1993: 167/68, dabei Gotbaum V. & E. Handman: A Conversation with Victor Gotbaum; Public Administration Review 38, p. 19-21, 1978 zitierend).

Daher ist die Identifizierung mit dem (öffentlichen) Arbeitgeber oftmals gering und eine Verbindung zu ihm außerhalb der Dienstzeit wird vermieden:

*Bei Beamten einer deutschen Behörde, eines Arbeitsamtes, kam aufgrund des geringen Ansehens ihres Amtes in der Öffentlichkeit eine schon fast schizophrene Einstellung bezüglich der Identifizierung mit ihrem Arbeitgeber zutage. Es gab Personen, die es vermieden, ihren Arbeitgeber außerhalb des Dienstes zu nennen; einige flüchteten sich in allgemeine Formulierungen wie "Öffentliche Verwaltung", andere ließen verlauten, daß sie "vom Arbeitsamt bezahlt würden", was auch die Möglichkeit der Arbeitslosigkeit miteinschloß. Die mögliche Zuordnung zu einem in der Gesellschaft als niedrig angesehenen Status, nämlich dem eines Arbeitslosen, wurde in Kauf genommen, und der gesellschaftliche Status eines Arbeitslosen höher bewertet als der eines Angestellten beim Arbeitsamt.*

*Ein Anderer erzählte, daß er im Urlaub häufig nach seinem Arbeitgeber gefragt würde und er darauf antworten würde, daß er bei einer großen Versicherung arbeite, was ja auch stimmt, da die "Bundesanstalt für Arbeit" die Gelder der Arbeitslosenversicherung verwaltet. Die Erwähnung der Versicherung habe den angenehmen Effekt, daß die Leute nicht weiter nachhaken, da sie eine Antwort erhalten hätten und bei weiterem Nachfragen wahrscheinlich fürchteten, eine Versicherung 'aufgeschwatzt' zu bekommen.*

Wenn sich Beamte dagegen mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber identifizieren, sehen sie in der Erfüllung ihrer Aufgaben eine Mission:

"The feeling of being chosen is an important feature of bureaucracy, as bureaucrats feel they have been chosen to fulfill a mission, a certain policy. This mission is of such glory and gratitude that it makes them look up to the system only to find that they themselves are a part of the Great System of Order. ... To make a contribution to The System creates meaning for each bureaucrat" (Larsen & Schultz 1990: 299/300).

Es ist aber auch eine gewisse Ambivalenz zu beobachten; während offen über den Öffentlichen Dienst geschimpft wird, würden sich viele eine Beschäftigung beim Staat wünschen, weil man "dann ausgesorgt hätte, ohne sich allzu sehr anzustrengen", wie es Kollegen in Deutschland und in Amerika formulierten. Bosetzky & Heinrich (1989) zitieren zu diesem Thema eine Untersuchung von Lohmar aus dem Jahre 1978 für das Land Berlin: Es gab 1244 Bewerber für 236 Ausbildungsplätze im nichttechnischen gehobenen Dienst. Und warum?

"'Unkündbarkeit, Altersversorgung ohne eigenen Beitrag, Befreiung von der Arbeitslosenversicherung, Regelbeförderung (die es in der Zwischenzeit allerdings praktisch nicht mehr gibt, d.Ref.) Dienstaltersstufen, Stellenanhebung, Durchstufung, Beamtenläden, günstige Tarife für Kraftfahrzeuge und Krankenversicherung, Beihilfen im Krankheitsfall, soziale Hilfswerke, verbilligte Baudarlehen ...' " (Bosetzky & Heinrich 1989: 28)<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Bosetzky & Heinrich zitieren hier: Lohmar, U., *Staatsbürokratie. Das hoheitliche Gewerbe*. München 1978, S. 12

Ähnliche Ergebnisse gab es in einer Untersuchung von Niklas Luhmann und Renate Mayntz, veröffentlicht 1973, in der Bewerber für den Öffentlichen Dienst als ersten Grund den gesicherten Arbeitsplatz angaben, und als zweiten, daß man im Öffentlichen Dienst Positionen einnehmen könne, die Einfluß auf das öffentliche Leben nehmen (nach Bosetzky & Heinrich 1989: 28).

Der schlechte Ruf hat seine Ursache aber nur z.T. in der Person und ihrer Arbeitsweise als solcher oder dem Amt. Rosen (1993) unterscheidet zwischen einem "politischen" und einem "administrativen" Bereich, die grundsätzlich zu unterscheiden sind:

"Politics has to do with choices among competing preferences ... The struggle for political power is a struggle to obtain the **power to determine policy** - that is, to decide **what issues** will be addressed and **by what means**. ... The process of **administration** starts upon the granting of authorization and funds to some **implementing agency**" (Rosen 1993: 49).

Es ist zu differenzieren zwischen den von der Politik vorgegeben **Zielen** eines Programms, ob sie gut oder schlecht sind ("programm evaluation"), und der **Umsetzung**, d.h. wie gut das Programm von der Administration in die Praxis umgesetzt wird ("productivity"). Bei "schlechten" politischen Zielvorgaben nützt auch eine gute, effizient arbeitende Verwaltung nichts:

"The success of a policy is contingent on two things: choice of undertaking (doing the right thing) and appropriate implementation (doing the thing right). ... It is wrong to blame the bureaucrat or the productivity field for a failed policy if the failure was one of theory, not implementation" (Rosen 1993: 50/51).

Diese Unterscheidung wird allerdings in der Praxis selten getroffen.

#### 4.2.2.7. Umgang mit Haushaltsmitteln

Im Öffentlichen Dienst noch mehr als in wirtschaftlichen Unternehmen ist die Erstellung eines Haushaltplanes von großer Bedeutung. Zuteilungen orientieren sich an den Ausgaben des vergangenen Haushaltsjahres und Nachweise über alle Transaktionen müssen geführt werden. Jeweils zum Ende eines Haushaltsjahres beginnt das große Geldausgeben in den Amtsstuben, das 'Dezemberfieber' bricht aus, wenn noch Gelder des Haushaltsjahres vorhanden sind. Wer sie nicht ausgibt, muß in der Regel die nicht benötigten Finanzmittel zurückgeben und wird im nächsten Jahr entsprechend weniger zugeteilt bekommen, auch wenn das Geld dann eventuell dringend gebraucht würde.

Die Vorschrift, daß grundsätzlich der günstigste Anbieter den Zuschlag bei der Zuteilung öffentlicher Aufträge zu bekommen habe, führt zu paradoxen Situationen, da es langfristig gesehen teurer wird, zu Lasten der Qualität oder gegen den eigenen Auftrag gehen kann. So z.B. beim Bau neuer Arbeitsamtgebäude: jene Baufirmen erhielten die Zuschläge für den Neubau, die überwiegend ihre Arbeiter aus

Niedriglohnländern rekrutierten und dadurch einen niedrigen Preis anbieten konnten. Durch den Einsatz dieser billigeren Arbeitskräfte wurden deutsche Arbeitskräfte arbeitslos und mußten von Arbeitslosengeld, bzw. -hilfe leben, ausgezahlt von derselben Behörde, die zwar auf der einen Seite, bei der Auftragsvergabe, dem Gebot des Niedrigstangebots folgte und dadurch Geld sparte, auf der anderen Seite aber ihr Budget dadurch übermäßig strapazierte, daß sie nun mehr Geld für Arbeitslose aufzubringen hatte.

Auch in der Personalpolitik macht sich dies bemerkbar. Neues Personal kann nicht dann kurzfristig angestellt werden, wenn Bedarf ist, sondern nur, wenn es langfristig geplant und wenn der Bedarf durch hohen Arbeitsanfall mit Statistik nachgewiesen wird. Dieser Prozeß kann sich über Jahre hinziehen, so daß der Bedarf eventuell längst nicht mehr gegeben ist, wenn dann tatsächlich eine neue Arbeitskraft eingestellt werden kann.

### 4.3. Verlagswesen als wirtschaftliche Branche

#### 4.3.1. Kulturelle Aspekte der Ökonomie

Eine dritte Berufskultur, die im *Handbook*-Büro kaum eine, in der Publikationsbranche aber eine wichtige Rolle spielt, sei hier nur in Ansätzen beschrieben; es ist die von Wirtschaftsfachleuten, Betriebswirtschaftlern und Kaufleuten. Ein Personenkreis, der in seiner Arbeit vor allem ein Kriterium in den Vordergrund stellt: Gewinne erwirtschaften und damit Geld verdienen.

"However concerned the intellectual may be with bettering his own economic status, institutional controls require him to view this as a by-product rather than as the immediate purpose of his activity. The role of the businessman, on the other hand, is firmly and traditionally defined as that of maximizing his economic returns (by legitimate means) with all other aspects of his role subsidiary to that institutionally defined objective" (Merton 1968:275).

Geschäftsleute (und Politiker) glauben oftmals, auch der intellektuelle Wissenschaftler ordnet alle seine Tätigkeiten unter die Rubrik der persönlichen Bereicherung ein: "... their quest for knowledge is viewed as *merely* an effort to improve their position" (Merton 1968: 275). Daß es eventuell nicht um persönliche Bereicherung oder andere Vorteile, sondern um ideelle Werte und wissenschaftliche Ziele gehen könnte, ist dem kaufmännischen Denken vom Prinzip her fremd.

Einen Unterschied zur bürokratischen Arbeit sprach bereits Weber an: er sah harte Arbeit, einen guten Einfall und die Leidenschaft als Voraussetzung für große Leistungen in allen Bereichen, egal ob in der Kunst, der Wirtschaft oder der Wissenschaft. Allerdings nicht so für die bürokratische Arbeit, derer sich der privatwirtschaftliche Betrieb ab einer gewissen Größe zwar auch bedient, die sich aber trotzdem von der kaufmännischen unterscheidet. Nicht umsonst kommt es in vielen Unternehmen zu Konflikten zwischen Verwaltung und anderen Abteilungen, die mehr 'kaufmännische Phantasie' entwickeln und bürokratischen Regeln nichts abgewinnen können.

Kaufleute sind stärker aktions- und gegenwartsbezogen und orientieren sich an kürzeren Zeiträumen als z.B. Wissenschaftler. Zeit ist Geld und wird daher per Kalender genau verplant. Bereits an der Universität haben Studenten der Wirtschaftswissenschaften einen gefüllten, weil strukturierten Stundenplan. Dies führt bei ihnen zu einer 'geregelten' Arbeitsweise und deutlicher Trennung in Frei- und Arbeitszeit. Im Beruf herrscht der (Zeit-)Druck des Wettbewerbs: man muß vor den Konkurrenten auf dem Markt und besser sein als diese, um die Nase vorn zu behalten.

Im kaufmännischen Denken herrscht ein Zweck-Mittel-Kalkül: die Fragen "Das ist die Situation, was kann ich daraus machen, wie kann ich das meiste rausholen?" und "Was bringt's?" dominieren das Denken. Ein Kaufmann schätzt das Produkt selten um seiner selbst willen, sondern sieht es unter dem Aspekt "Wieviel läßt sich

damit verdienen?" Daher muß es auch nicht perfekt sein, sondern 'marktreif', d.h. mit einem angemessenen Aufwand herstell- und verkaufbar. Produkte sind austauschbar und Personal ist nur ein Produktionsfaktor unter vielen: "human resource" wie es im Wirtschaftsenglisch heißt.

Geldverdienen steht im Vordergrund, dem andere Motive des Handelns und weitere Zwecke des Daseins untergeordnet sind; Einkommen, Karriere, Macht und Prestige haben einen hohen Stellenwert und das Studium wird als ein Job gesehen, als ein harter Weg, um später eine gut bezahlte Position zu bekommen, so daß sich die investierten Kosten (Zeit und Geld) amortisieren.

Manager sehen sich nach Abschluß ihrer Ausbildung und spätestens mit dem Bekleiden des ersten Arbeitsplatzes als 'fertige Erwachsene'; ein Ziel ist erreicht und alle nachfolgenden Wechsel sind nur noch Verbesserungen des erreichten Standards:

"Managers connect their own maturity with their definition of the real world - one that is full of finite economic and productive activity. Productivity, for them, is measured in milestones met, schedules completed, goods delivered, and measurable wealth created rather than insubstantial and 'unreal(ized)' ideas" (Dubinskas 1992: 202).

Wissenschaftler sind für sie oft 'unreif', pubertär und fernab jeder Realität. Jene hingegen sehen sich selbst in einem immerwährenden Prozeß der Veränderung und damit, um bei diesen Ausdrücken zu bleiben, als 'unfertige Erwachsene', die immer neue Sachen entdecken und wissen, daß ein Mensch in seiner Entwicklung nicht an ein 'Ende' kommt.

Einzelarbeit hat für wirtschaftlich orientierte Personen eine hohe Bedeutung und das Individuum steht, auch in der Teamarbeit, oft im Vordergrund. Sie müssen gelegentlich sehr schnell wichtige Entscheidungen treffen und sind daher oft spontan in ihren Aktionen, von denen sie sich Vorteile erhoffen.

Diese Professionskultur spielt in anderen Enzyklopädieproduktionen eine Rolle, da sie von Verlagen herausgegeben werden, die ihr wirtschaftliches Überleben zu sichern haben und daher immer ein betriebswirtschaftliches Denken anlegen müssen<sup>84</sup>, auch wenn in der Bücherbranche keine großen Reichtümer zu verdienen sind und viele kleine Verlage aus Überzeugung, mit wenig Überschuß und oft am Rande der Existenz ihr Dasein fristen (Radziewsky 1994).

---

<sup>84</sup> Rüdiger Krohn, Professor für mittelalterliche Literatur an der Technischen Universität Chemnitz, zeigt in einem Essay zum modernen Literaturbetrieb (Verbuchte Leser, in *Die Rheinpfalz* 13/98, 16. Januar 1998), daß dies seit gut 500 Jahren so ist, wie eine 1524 entstandene Schrift demonstriert, in welcher beklagt wird, daß es der Buchbranche weniger um vermittelte Inhalte als ums Geldverdienen gehe:

"Sieh dir an, wie bedenkenlos sich die Drucker auf die Bücher stürzen, ohne darauf Rücksicht zu nehmen, ob eine Sache böse oder gut, geziemt oder ärgererregend sei. Sie nehmen Schandbücher, Buhlbücher, Spottlieder und was ihnen in die Hand kommt und gewinnbringend scheint, zum Drucke an ... "

### 4.3.2. Verlagswesen (für Enzyklopädien)

Die folgende Zusammenfassung der Branche und berufskulturellen Subkultur "Verlagswesen im Bereich Enzyklopädien" stützt sich hauptsächlich auf zwei Quellen. Zum einen ist dies der Beitrag zum Stichwort "Encyclopaedias and Dictionaries" in der "Macropaedia" der 15. Ausgabe der Encyclopaedia Britannica von 1986, die, neben einer Darstellung der Wesensmerkmale einer Enzyklopädie (im Unterschied zu Wörterbüchern) und der Problembereiche in der Herstellung eines solchen Werkes, einen umfangreichen geschichtlichen Überblick und eine Zusammenstellung verschiedener Enzyklopädien und Lexika enthält. Zum anderen stand mir eine Presse-Informationsmappe des Brockhaus-Verlages zur Verfügung, welche dieser anlässlich der Herausgabe des letzten Bandes ihrer Brockhaus Enzyklopädie in der 19. Auflage im Jahre 1994 an die Presse verteilte (nachfolgend "Brockhaus-Informationsmaterial"). Bei beiden Quellen habe ich versucht, die trotz aller 'neutraler Darstellungsweisen' vorhandene Heraushebung der jeweils eigenen Sonderstellung nicht zu übernehmen, sondern mich auf die Darstellung des für die Herausgabe von Enzyklopädien Charakteristische zu konzentrieren.

#### 4.3.2.1. Handbuch, Lexikon, Enzyklopädie

Die Publikationsbranche hat wirtschaftliche Ziele, deren Verwirklichung mit dem Medium Buch oder anderen Druckerzeugnissen (heute auch elektronischen Medien) angestrebt werden, auch wenn andere Motive gerade im Buchwesen mitschwingen (Winkler 1995). Der Publikationsbereich ist sehr segmentiert (Levitt & Nass 1989, Powell 1978), so daß das Verlagswesen im Bereich Lexikon/Enzyklopädie/Handbuch von anderen Publikationsbereichen differenzierbar ist.

Der Titel des hier behandelten auf 20 Bände angelegten Werkes lautet "Handbook of ...". Ein "Handbuch" ist, nach der Brockhaus Enzyklopädie (Bd. 9, 1989), ein "zusammenfassendes Werk über eine Wissenschaft oder ein spezielles wissenschaftliches Gebiet; häufig mehrbändig" und enzyklopädischen Inhalts. Im Amerikanischen ist die Bedeutung des Begriffes *Handbuch* weiter gefaßt als im Deutschen. Es ist nicht nur ein "compact reference book", sondern auch ein "manual", ein Ratgeber für die Praxis und Gebrauchsanleitung damit gemeint (Webster's New World Dictionary 1990). Das "Handbook of..." war aber nicht als Gebrauchsanleitung (*manual*) gedacht, wie mir der General Editor in einem Interview versicherte, sondern als *Handbuch* im Sinne des oben genannten deutschen Begriffes:

"They wanted me to call it an encyclopedia in the beginning: 'How can you have this multi-volume thing be a *Handbook*? A *Handbook* is one volume which you can hold in your hand!' So I went and looked in the library catalogue, subject catalogue, title catalogue, and it is more or less true of *Handbooks*, but it's not true of *Handbücher*. There are many German ones that are like this." (Interview Dr. Thomas).

Allerdings kann er nicht ausschließen, daß das im Handbook gesammelte Wissen auch für die Praxis genutzt wird; daher findet sich der folgende Hinweis in der Arbeitsanweisung für Autoren:

"It is particularly important to remember that this work is likely to have significant effects on living [... the ethnic group] people and on their relations with their neighbors and with the larger society. It may well influence what the schools teaches about [... them]; it **will be a source for popular writers**; it will be **used by officials** with administrative powers over [... them]; it will be examined by [... themselves] searching for information on the history and culture of their own people" (*Guide for Contributors 1988: 1*).

Vorrangig aber soll das Handbook eine "standard reference encyclopaedia" sein. Eine *Enzyklopädie*, so die Brockhaus Enzyklopädie (Bd. 6, 1988), "legt den Nachdruck auf die **Zusammenfassung** der von den Wissenschaften gewonnenen Erkenntnisse, auf ihren **inneren Zusammenhang** und auf ihre Ausrichtung auf einen **größeren Benutzerkreis**". Laut ihrer Verlagsinformation schlüsselt die Brockhaus Enzyklopädie

"große Stoffgebiete in Einzelartikel auf und schließt diese einzelnen Elemente gleichzeitig unter dem enzyklopädischen Aspekt (mit Hilfe eines detaillierten Verweisungssystems und weiterführenden Literaturhinweisen) wieder zusammen. Die Enzyklopädie ist also in Wort und Bild umfassender und geht mehr in die Tiefe als ein einfaches Lexikon" (Brockhaus-Informationsmaterial 1994: Teil B).

Die "Encyclopaedia Britannica" definiert in der "Micropaedia" ihrer überarbeiteten 15. Ausgabe von 1986:

"An encyclopaedia is a **self-contained reference** work with three main aims: to include **up-to-date knowledge** about a particular discipline or group of disciplines, to encompass this knowledge in the **unity of a system**, and to make this knowledge **conveniently accessible**. ... To ensure comprehensiveness and depth of coverage, an encyclopaedia is generally written in the **form of articles**, often **by experts** in the fields. These articles include backgrounds as well as current material, and information is generally presented in the **form of a system**, rather than as a miscellany of facts. ... Today ... alphabetical order by entry title is the norm, partly because this format is easy to consult. ... Convenience in consultation is also facilitated by such things as a detailed index, cross-references, tables, charts, and illustrations" (Hervorhebung CCa).

Sie unterscheidet sich von *Wörterbüchern* durch die Abhandlung einzelner Themen in Artikelform. Ein *Wörterbuch* (*dictionary*) enthält hingegen die Erklärung von Wörtern in alphabetischer Reihenfolge:

"Basically, a **dictionary** lists a set of words with information about them. The list may attempt to be a complete inventory of a language or may be only a small segment of it" (Macropaedia 1986: 365), oder kürzer: "a dictionary explains words, whereas an encyclopaedia explains things" (Macropaedia 1986: 385).



*Dictionary* läßt sich ins Deutsche sowohl mit *Wörterbuch* als auch mit *Lexikon* übersetzen. Während das alte "Handbook of ..." aus den Jahren 1907 und 1910 den Stil und das Format eines *Lexikons* hat, entspricht das neue "Handbook of ..." mit seinen langen Artikeln zu ausgewählten Themenbereichen einer *Enzyklopädie*, die allerdings nicht, wie es die modernen 'allumfassenden' Enzyklopädien und Universallexika tun, alphabetisch, sondern nach Themenbereichen aufgebaut ist, als *Handbuch* eben. Damit entspricht es anderen "Handbooks of ...", die parallel liegende Themenbereiche abdecken.

#### 4.3.2.2. Geschichtliche Entwicklung der Enzyklopädie

Die folgende Kurzdarstellung richtet sich nach der Abhandlung in der "Macropaedia" der 15. Ausgabe der Encyclopaedia Britannica von 1986, da sie eine umfassende Aufarbeitung des Themas "Enzyklopädien" enthält.

Das Wort Enzyklopädie kommt von den griechischen Wörtern "encyclos", "im Kreis herum" und "paideia", "Pädagogik, Erziehung, Bildung", also ein den Kreis schließendes, damit umfassendes Wissen (zu einem Themenbereich).

In den letzten 2000 Jahren wurden mindestens 2000 Enzyklopädien veröffentlicht, wobei es keine generelle Einigung darüber gibt, welche die beste Form des Aufbaus ist. Eine alphabetische Ordnung wurde schon von Griechen und Römern benutzt, wenn auch selten. Überwiegend waren die frühen Enzyklopädien Kompendien, die zusammenfassende Artikel nach der jeweils empfundenen Relevanz eines Themas ordneten. Standen bei den Römern noch Geologie und Astronomie am Anfang einer Enzyklopädie, war dies im Mittelalter in Europa häufig die Religion, bzw. Theologie.

Francis Bacon nahm um 1620 für seine (nie vollendete) "Instauratio magna" eine dreigeteilte Haupteinteilung nach Sachthemen ("classified encyclopaedia") mit weiteren Unterthemen vor, die gewährleisten sollte, daß zukünftig keine Bereiche des menschlichen Wissens ausgelassen würden. Diese Einteilung in "External Nature", "Man" und "Man's Action on Nature" wurde in abgewandelter Form zur Grundlage von Diderots französischer "Encyclopédie" von 1750 und damit wohl auch der meisten anderen Universal-Enzyklopädien und Konversationslexika.

Zur Arbeitsteilung bei der Erstellung von Enzyklopädien kam es spätestens ab dem frühen 18. Jh. mit Johann Heinrich Zedlers "Universal-Lexicon" (1732-1750). Er arbeitete mit Lektoren, die für einzelne Fachbereiche zuständig waren und die Autoren in ihrem jeweiligen Bereich koordinierten: "With little alteration, this system prevails today" (Macropaedia 1986: 371).

Ab dem 10. Jahrhundert verbreiteten sich Wörterbücher, hauptsächlich Übersetzungen aus dem Lateinischen in andere Sprachen, aber auch Glossare mit Erläuterungen zu einzelnen Wörtern. Das 17. und 18. Jahrhundert war die große Zeit dieser alphabetisch geordneten *encyclopaedic dictionaries* und *Lexica* mit kurzen Erläuterungen zum jeweils aufgeführten Wort, die aber niemals den Anspruch hatten, al-

les zu einem bestimmten Begriff Bekannte aufzuführen. Diese Art der Darstellung zog eine große Fragmentierung des Wissens und einen Verlust des Überblicks mit sich. Daher gab es in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts ein Bestreben, gegen diese Aufteilung und Zergliederung des Wissens wieder eine integrierte Sicht auf das 'allgemeine Wissen' zu setzen. Die "Encyclopaedia Britannica" arbeitete daher zwischen 1768 und 1771 mit einem neuen Prinzip: 45 prinzipielle Themen, abgehandelt als Beiträge bis zu 100 Seiten lang, bildeten den Grundstock. Sie wurden ergänzt um 30 längere Artikel und vielen kleineren Eintragungen, die den Leser auf die Hauptartikel verwiesen, alle alphabetisch geordnet (Macropaedia 1986: 375).

Auf dem Kontinent hingegen begann die große Zeit der fragmentierten und alphabetisch geordneten Universal-Enzyklopädien, die den Lesern spezifischeres Wissen anboten. Durch Querverweise ermöglichten sie den Benutzern, sich trotz dieser Aufteilung ein Gesamtbild zu schaffen (Macropaedia 1986: 370).

Friedrich Arnold Brockhaus kaufte 1808 das von Renatus Gotthelf Löbel geschriebene und nach dessen Tod bankrott gegangene "Konversationslexikon" auf und baute es aus. "Konversationslexikon" wurde ein Begriff, der schnell Anklang und Verbreitung fand. Es hatte zum Ziel, dem aufsteigenden Bürgertum jenes Wissen zur Verfügung zu stellen, welches dieses für die gepflegte Konversation in gebildeten Zirkeln benötigte. Ab 1840 bildete Joseph Meyers "Grosse[s] Conversations-Lexikon" in Deutschland den stärker technisch-wissenschaftlich geprägten Gegenpart zum eher humanistisch geprägten Brockhaus (Macropaedia 1986: 382). Beide, titulierte als "Brockhaus Enzyklopädie" und "Meyers Enzyklopädisches Lexikon", bestehen noch in der Gegenwart, seit 1984 gemeinsam und mit dem Duden zusammengefaßt in einem Verlag, dem "Bibliographischen Institut" in Mannheim. Der Ergänzung halber seien hier noch die "Bertelsmann Lexikothek" und "Knaurs Universallexikon" als deutschsprachige Großlexika erwähnt.

Die "Encyclopaedia Britannica", 1768 erstmals in Edinburgh herausgegeben und seit 1943 in Chicago angesiedelt, als großes englischsprachiges Werk führte 1974 eine Reorganisation durch. Sie teilt sich seitdem auf in "Propaedia, Macropaedia, and Micropaedia". Die Form der langen Artikel hat sie in ihrer "Macropaedia" beibehalten, während die "Micropaedia" zu einer "collection of short entries for quick information" im Stil der europäischen Lexika wurde, versehen mit Hinweisen auf die das jeweilige Thema behandelnden Aufsätze in der "Macropaedia" (Micropaedia 1986: 487).

#### *4.3.2.3. Spezifika von Enzyklopädien und Probleme in der Produktion*

Konversationslexika waren (und ihre Nachfolger sind) alphabetisch aufgebaut und enthalten komprimierte Einträge, die bei wichtigen Themen auch sehr lang sein können. Sie besaßen (und besitzen heute noch) ein ausgeklügeltes Querverweissystem ("ingenious cross-references"), so die Autoren der Encyclopaedia Britannica

über das frühe Brockhaus-Lexikon, das einen Index-Band überflüssig macht. Der Unterschied zum früheren *Wörterbuch* bestand in der Menge der Querverweise und der Art der umfangreichen Informationen, auch wenn sie, so meine Einschätzung, sich weniger des Aufsatzformats als der eines 'Eintrages' bedienen. Im Gegensatz zu Wörterbüchern, die nur soviel Informationen geben, wie zur Klärung eines Begriffes notwendig ist, ist das Spezifische an der Enzyklopädie und dem Universal-Lexikon, daß sie versuchen, das 'gesamte Wissen' (eines begrenzten Gebietes) zusammenzutragen.

Enzyklopädisten haben immer auf Werke ihrer Vorgänger aufgebaut, seien es eigene oder fremde, da die komplette Neuerarbeitung einer Enzyklopädie ungeheuer aufwendig ist (Macropaedia 1986: 368). Enzyklopädien sind immer auch kulturspezifisch, da selbst allgemeine Enzyklopädien in verschiedenen Ländern unterschiedlich ausfallen, denn jedes Land hat seine eigene Vorstellung davon, was in eine Enzyklopädie kommen sollte. Sie spiegeln immer auch das Wissen ihrer Zeit und die jeweilige gesellschaftliche Situation wider (Macropaedia 1986:369).

### ***Sprachstil und Zielpublikum***

Eine Enzyklopädie wird sich in ihrer Art und ihrem Stil nach dem ausgewählten Zielpublikum richten, wenn es (wirtschaftlich) erfolgreich sein will, denn

"[p]eople look to encyclopaedias to give them an adequate introduction to a topic that interests them" (Macropaedia 1986: 369).

Daher sollten die jeweiligen Beiträge einerseits umfassend, andererseits für einen (zumindest im Fall der allgemeinen, sich an ein breites Publikum wendenden Enzyklopädien) interessierten Laien verständlich sein:

"The problem of the encyclopaedist has always been to strike the right mean between too learned and too simplified an approach" (Macropaedia 1986: 371).

Auch Dauenhauer (1989: 4/5), der eine Gegenüberstellung von Beiträgen in der Form, in der er sie dem Brockhaus-Verlag geliefert hat und der Form, in der sie dann publiziert wurden, veröffentlicht hat, weist in seinem Vorwort auf seine anfänglichen Schwierigkeiten mit der geforderten Vollständigkeit einerseits und der Verständlichkeit der Beiträge andererseits hin.

Die Erfahrungen der Brockhaus-Redaktion zeigen, daß bei "Naturwissenschaftlern ... häufig eine Neigung zur Verwendung fremdsprachlicher Ausdrücke zu beobachten [ist und] ... Informationen auf für den Laien kaum noch verstehbare Termini reduziert" werden. Geisteswissenschaftler dagegen "kleiden die eigentliche, für die Veröffentlichung bestimmte Information eher in Interpretationen ein, die nicht nur den Rahmen eines Lexikonartikels sprengen, sondern auch zuviel subjektive Meinung enthalten können" (Klappentext zum Bd. 7 der Brockhaus Enzyklopädie 19. Auflage, 1988).

Dies auszugleichen, in eine verständliche Sprache zu übersetzen und zu 'objektivieren' ist Aufgabe der Brockhaus-Fach-Redaktionen. Der Anspruch des Verlages verlangt präzise Formulierung, Anschaulichkeit und Verständlichkeit und einen klaren und einleuchtenden Aufbau der Artikel.

### **Neutralität und Objektivität**

Alle Enzyklopädien versuchen, ein ausgewogenes und neutrales Bild des Wissens zu liefern, aber niemand ist komplett unvoreingenommen (Macropaedia 1986: 369)<sup>85</sup>. Die Benutzer gehen von der sorgfältigen und ausgewogenen Aufarbeitung des Themas aus und verlassen sich in der Beurteilung ihrer Probleme, Fragen und in der Klärung von Streitfragen auf den Inhalt einer Enzyklopädie:

"In using a reputable encyclopaedia the reader is inclined to accept the authenticity of any article he happens to read. Subconsciously he is aware that the highly organized body of scholars listed at the beginning of the work must inevitably have ensured the severe scrutiny of all material" (Macropaedia 1986: 372).

Erwartet wird von einer modernen Enzyklopädie, daß sie "unparteilich und unparteiisch, emotions- und wertungsfrei" "berichtet, aber nicht richtet", wie es ein Grundsatz des Brockhaus-Verlages zusammenfaßt. Dazu werden in umfangreichen Sitzungen die zu behandelnden Stichworte und Themen von Redaktionsmitgliedern und Autoren diskutiert und anschließend die eingereichten Beiträge mehrfach überprüft und überarbeitet.

"Das moderne Lexikon will den Leser nicht von einem bestimmten moralischen Standpunkt her belehren und beeinflussen, sondern ihm sinnvoll geordnete, dokumentierte Fakten zur eigenen Urteilsfindung bereitstellen. Der *mündige Leser* wird bei dieser Konzeption vorausgesetzt" (Brockhaus-Informationsmaterial 1994: Teil D).

Um diese ausgewogene Sachlichkeit zu erfüllen, um den Interessierten ein möglichst umfangreiches Wissen zu einem Thema zu präsentieren und um Hinweise auf weitergehende Informationen zu geben sind Enzyklopädien, neben dem reinen Text, mit vielen Ergänzungen versehen. Dazu gehören Querverweise, Indizes, Illustrationen aller Art und Literaturverweise.

---

<sup>85</sup> vgl. dazu auch die Anmerkungen von Jost Nolte in "Die Welt" v. 23.7.1994, der unter dem Titel "Wer etwas mit Sicherheit weiß, hat heimliche Zweifel", die Sicherheit der in der Brockhaus Enzyklopädie veröffentlichten Behauptungen kritisch hinterfragt; ähnlich Walter Boehlich in einem Interview mit dem Börsenblatt [Nr. 52 vom 30. Juni 1994]:

"Bei jeder Wissensvermittlung gibt es zudem das Problem: Wer macht eine solche Enzyklopädie und in wessen Interesse? Wenn sie die Leute bei Brockhaus fragen, werden sie sagen: 'Wir haben überhaupt kein Interesse, wir wollen nur objektives Wissen vermitteln.' Das stimmt natürlich nicht. Denn jeder, der einen Artikel schreibt oder bearbeitet, tradiert mehr oder minder die herrschende Lehre." (48-49)

Ein Index ist vor allem dann erforderlich, wenn die Enzyklopädie umfangreiche Aufsätze zu einzelnen Themenbereichen enthält und ein internes Verweissystem fehlt. Die Encyclopaedia Britannica hat einen solchen Indexband, die Brockhaus Enzyklopädie nicht.

Bildmaterial steht (bei Brockhaus immer) "in einer engen Beziehung zum Text", um diesen zu verdeutlichen und "abstrakte, schwerverständliche Erklärungen überflüssig zu machen" und umfaßt in der Brockhaus Enzyklopädie ca. 12%. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Fach- (Text-) und Bildredaktion, die für die Beschaffung von Bildmaterial zuständig ist. Zur Bildredaktion gehören ebenfalls Kartographen und Graphiker, die Karten, Diagramme und Zeichnungen herstellen (Klappentext zum Bd. 5 der Brockhaus Enzyklopädie 19. Auflage, 1988), denn unter "einem 'Bild' verstehen die Brockhaus-Redakteure alles, was nicht Text ist" (Brockhaus-Informationsmaterial 1994: Teil C).

Enzyklopädien geben Hinweise auf zitierte und auf weiterführende Literatur, um es Lesern zu ermöglichen, sich zu den sie interessierenden Themen umfangreicher zu informieren.

"In established encyclopaedias the bibliographies for individual articles are usually the result of careful editorial consultation with the writer and with librarians" (Macropaedia 1986: 371).

Mit Hilfe von Bibliographien und Datenbanken wird z.B. bei Brockhaus

"jeder zitierte Titel, sei es ein Roman in der Biographie eines Schriftstellers, seien es fremdsprachige Titel etwa zur japanischen Literatur, auf seine Richtigkeit hin überprüft und in eine wissenschaftlich korrekte Form gebracht, die es dem Leser erlaubt, das ihn interessierende Buch im Katalog einer Bibliothek ohne Schwierigkeit zu finden" (Klappentext zum Bd. 11 der Brockhaus Enzyklopädie 19. Auflage, 1990).

Ein "großer Aufwand", wie der Text weiter bemerkt, aber notwendig, um den Nutzern eine korrekte Weiterarbeit zu ermöglichen.

### ***Sichtweise der Autoren (bias):***

Auch wenn die Herausgeber und die Autoren sich alle Mühe geben, bleibt eine nicht zu vermeidende Voreingenommenheit, ein gewisser *bias* bestehen. Die Encyclopaedia Britannica begann daher 1922 ihre Artikel mit Initialien zu signieren, um Lesern die Möglichkeit der Zuordnung zu geben. Nichtsdestotrotz macht es einen Unterschied, ob ein Artikel z.B. zu Chile von einem US-Amerikaner oder einem Chilenen, von einem Angehörigen des Militärs oder einem durch die Militärdiktatur verfolgten Politiker, bei anderen Themen, ob von einer Frau oder von einem Mann, bei wissenschaftlichen Theorien, ob von einem Anhänger oder von einem Gegner dieser Theorie geschrieben wurde. Eine absolut urteilsfreie und neutrale Sichtweise (ohne *bias*) wird sich nie ganz verwirklichen lassen:

"Modern editors of major encyclopaedias, nevertheless, make every effort to eliminate any hint or bias in their sets, but the task is a difficult one" (Macropaedia 1986: 373).

Bei der Brockhaus Enzyklopädie bleiben die Autoren, in der Regel Hochschulprofessoren, -dozenten oder -assistenten, in der Anonymität, da die "inhaltliche Verantwortung" bei der Redaktion liegt und die Autoren "das Rohmaterial für einen Artikel" liefern (Brockhaus-Informationsmaterial 1994: Teil E, Stichwort 'Autoren'). Mit der Abgabe des Manuskripts willigen die Autoren in deren Bearbeitung und eventuelle Umgestaltung ein, denn die "Redaktion allein, so steht es in den Mitarbeiter-Verträgen, hat das Recht zur endgültigen Formulierung der Stichwort-Erklärung" (Rainer Hartmann im Kölner Stadt-Anzeiger Nr. 35 v. 11.2.1994), auch wenn während des dreimaligen Durchgangs eines Textes durch die Redaktion eventuelle Änderungen in Rücksprache mit den Autoren erfolgen. Die Bezahlung allein (bei ca. 60 Anschlägen gab es für eine Zeile 3,30 DM und pro Seite ca. 100,-DM, da eine Seite mit 30 Zeilen gerechnet wurde) bewege die herausragendsten Spezialisten auf ihrem jeweiligen Gebiet sicher nicht zur Mitarbeit am Brockhaus und damit zur Einwilligung in die Anonymität im veröffentlichten Werk:

"Viele Wissenschaftler empfinden es als eine Ehre und als einen Schmuck für ihre Biographie, bei einem derart prominenten und anspruchsvollen Werk mitzuwirken. Insgesamt verläuft, so versichert die Brockhaus-Redaktion, die Zusammenarbeit [an der 19.Ausgabe] über acht Jahre hin gut, freundschaftlich und in beiderseitigem Verständnis." (Rainer Hartmann im Kölner Stadt-Anzeiger Nr. 35 v. 11.2.1994 über die Brockhaus Enzyklopädie).

Trotzdem, so Hartmann, hat wohl so mancher Autor sein Werk kaum wieder erkannt und die Redaktion hatte "zeit- und kraftraubende Auseinandersetzungen mit etlichen Mitarbeitern", wie bei Brockhaus die Autoren genannt werden, zu bestehen. Auf die nicht immer einfache Zusammenarbeit mit Autoren geht auch die Encyclopaedia Britannica ein:

"Truth can be viewed from many standpoints, and references to any controversy may produce problems demanding all the skill and tact of the editors to resolve, particularly when the reputation of the writer is at stake in a signed article" (Macropaedia 1986: 372).

### ***Längen- und Themenbeschränkung***

Jeder und jede um einen Beitrag gebetene Experte oder Expertin wird zunächst "unmöglich" sagen, wenn er oder sie den zur Verfügung stehenden Platz für die umfassende Behandlung eines Themas in einer Enzyklopädie mitgeteilt bekommt, was im Falle der Nicht-Einhaltung weitreichende Konsequenzen haben kann:

"Writing articles for encyclopaedias is an art of its own; within a limited space so much must be compressed - nothing important can be omitted, nothing trivial should be included. Most experts would agree that it is easier to write a book

than an encyclopaedia article. They would also consider it simpler to write an article for a periodical, because **encyclopaedia writing is teamwork** in which each article is edited in relation to others closely connected by subject. If a writer makes a statement that is partly qualified or totally contradicted in another article, the contributions of both writers must be scrutinized by the editorial staff, whose job is to effect some kind of eventual agreement" (Macropaedia 1986: 372).

Aufgabe aller Redaktionen ist es, aus den Beiträgen unterschiedlicher Autoren ein gemeinsames Ganzes zu schaffen, bezogen nicht nur auf das Gesamtwerk, sondern auch in Bezug auf einzelne Stichworte, denn auch diese setzen sich teilweise aus Arbeiten verschiedener Autoren zusammen. Eine Überarbeitung der eingereichten Abhandlungen zur Bewältigung der angesprochenen Probleme ist daher absolut notwendig. Dauenhauer (1989: 4-5) vermerkt, daß er in seiner Arbeit als Autor für Brockhaus weder "auf die Zeilenzahl noch auf die redaktionelle Um- und Verarbeitung ... irgendeinen Einfluß" hatte, sondern nur seinen Text zu den von ihm erbetenen Themen ablieferte. Allerdings habe er über die Aktualisierung der Stichwortliste einige ältere Sachen "entrümpeln" können und meint im Hinblick auf die mehrmalige Anfrage der Redaktion nach dem Stichwort "Freie Berufe", daß "[e]ine Lexikonredaktion ... aber auch lernfähig ist."

In der Regel steht den Fachredakteuren zur Überprüfung der eingereichten Beiträge ein umfangreiches **Archiv** zur Verfügung. Bei Brockhaus besteht dieses Zentralarchiv nicht nur aus "etwa 700 Zeitungen, Wochenzeitungen, Fachzeitschriften und Informationsdiensten ..., die regelmäßig ... ausgewertet" und verschlüsselt werden; auch alle wesentlichen Neuerscheinungen der einzelnen Fachbereiche sind vorhanden (Klappentext zum Bd. 13 der Brockhaus Enzyklopädie 19. Auflage, 1990).

Und was wird gemacht, wenn die abgelieferten Beiträge nicht dem erwarteten Standard entsprechen? Ist der Aufwand der Koordinierung und Optimierung durch Fremde nicht viel größer, als wenn die Redaktion gleich alles selber schriebe? Für sein Werk "Politik als Kultur. Ein Lexikon von Abendland bis Zukunft" nahm Günter Barudio das Wagnis der einseitigen Interpretationsweise in Kauf und arbeitete allein daran, denn

"[d]as Risiko, die akademischen Vertreter all dieser Richtungen gegen die [meine] eigene Deutung aufzubringen, erschien mir in jeder kritischen Phase weniger bedrohlich als die Angst, den eigenen Ansprüchen nicht genügen zu können" (Barudio 1995).

Bei der Brockhaus Enzyklopädie wird dagegen viel Wert auf eine multiple Autorenschaft gelegt, da auf diese Weise eine breitere und objektivere Basis für die Einträge gewährleistet ist.

## **Aktualität**

Aktualität ist für eine Enzyklopädie ein Problem, da Neuausgaben nicht wie Tageszeitungen erscheinen und Veränderungen erst mit Verspätung aufgenommen werden können.

"The revision and updating of an encyclopaedia is one of the greatest challenges to its makers. ... It will be seen that the problem of keeping an encyclopaedia up-to-date has two facets: the first, that of finding ways to assure that any one printing or edition is as up-to-date as possible at the time of its preparation, and, the second, that of finding ways to make it possible for purchasers to maintain the set in an up-to-date condition" (Macropaedia 1986: 372/73).

Einige Verlage versuchen dies über Ergänzungsbände (Brockhaus) und einen Informationsservice, der von Kunden abgerufen werden kann, oder über jährlich mit aktuellen Informationen herauskommende Jahrbücher. Andere (z.B. Encyclopaedia Britannica) überarbeiten ihren Bestand permanent, d.h. jedes Jahr wird eine aktualisierte Ausgabe, nicht unbedingt eine komplett überarbeitete neue Auflage, herausgegeben ("continuous revision programs"). Nachteile hierbei sind die dadurch entstehende ungleichgewichtige Berücksichtigung einzelner Einträge im Vergleich zu vormals gleichgewichteten Beiträgen. Des weiteren können nicht alle betroffenen Artikel, die durch ein eintretendes Ereignis geändert werden müßten, auch wirklich überarbeitet werden, denn selbst die hauptsächlich betroffenen Einträge lassen sich nicht in oder mit einem Satz aktualisieren, da gelegentlich ganze Theorien aus der Wissenschaft hinfällig sind:

"[I]n archaeology, a new discovery may be at serious variance with several previously held theories on which a whole article might well be based. In such instances, revisions must go beyond the simple addition of a sentence or the insertion of a word or date and may involve partial or complete rewriting. With the pace of modern research what it is this can quickly become an ever-present editorial problem of great complexity" (Macropaedia 1986: 373).

Insgesamt würden allerdings nicht mehr als 10% des Gesamtumfangs von Veränderungen betroffen sein, denn "alle historischen, begrifflichen und allgemeinen Aussagen, deren Summe das Grundwissen darstellt", blieben unverändert (Klappentext zum Bd. 6 der Brockhaus Enzyklopädie 19. Auflage, 1988).

"Ein Großlexikon oder eine Enzyklopädie hat nicht die Aufgabe und den Anspruch, Tagesereignisse in Politik, Gesellschaft und Wissenschaft zu kommentieren, sondern *gesichertes und grundlegendes Wissen* zeitgemäß zur Verfügung zu stellen. ... In der Regel hat eine Enzyklopädie eine Lebensdauer von 25 Jahren" (Brockhaus-Informationsmaterial 1994: Teil D).

Entsprechend aufwendig ist der Materialaufwand, angefangen vom holz- und "weitestgehend" säurefreien Papier, das eine Alterserwartung von mindestens 400 Jahren haben soll, über einen strapazierfähigen Einband bis hin zum Goldschnitt; der ist nicht nur schmückend, sondern "fast ein Muß für ein Werk, das über Genera-



tionen Bestand haben soll, denn Gold ist bis heute der wirksamste Schutz vor Umwelteinflüssen, z.B. vor Staub" (Brockhaus-Informationsmaterial 1994: Teil C).

Der Einsatz neuer Medien und die Möglichkeit, Informationen *online* zu erfragen, bieten die lange erwünschte Möglichkeit, eine Enzyklopädie ständig auf dem Laufenden zu halten. Für die gedruckten oder auf Träger gespeicherten Ausgaben (CD-ROMs wie sie inzwischen von Brockhaus, Bertelsmann und Encyclopaedia Britannica herausgegeben werden) bleiben nur die genannten Möglichkeiten der Aktualisierung.

### ***Zeitaufwand für die Erstellung neuer Werke***

Die komplette Neuerstellung einer Enzyklopädie oder selbst eines Wörterbuches erfordert einen enormen Zeitaufwand, da nicht auf Vorgänger zurückgegriffen und vielleicht noch keine allgemein akzeptierte Systematik eines Themenbereiches existiert. Das von der französischen altehrwürdigen "Académie française" herausgegebene "Dictionnaires", dem offiziellen französischen Wörterbuch der französischen Sprache, benötigte 50 Jahre bevor es 1694 erstmals vorgelegt werden konnte und die neunte Auflage wird seit 1935 (als die 8. Ausgabe erschien) bearbeitet und um die Jahrtausendwende herum fertiggestellt sein (Gsteiger 1995). Allerdings arbeitet daran kein ausschließlich für diese Aufgabe abgestelltes Redaktionsbüro; stattdessen trifft sich jeden Donnerstag eine Gruppe von 40 auserwählten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, um Wort für Wort die alphabetische Liste der vorgesehenen Wörter durchzugehen und über deren Aufnahme in das "Dictionnaires" mit der dazugehörenden Definition zu beraten.

Auch die deutsche, alphabetisch aufgebaute Enzyklopädie der "Musik in Geschichte und Gegenwart" (MGG) brauchte für die Herausgabe ihrer 14 Bände der ersten Auflage 27 Jahre und war sogar erst 1986, zehn Jahre nach Herausgabe des letzten regulären Bandes, mit zwei Supplement-Bänden komplett. Die Herausgeber mußten allerdings einsehen, daß sie "hoffnungslos hinter ihrem eigenen Anspruch [die Gesamtheit der musikalischen Bildung bis zur Gegenwart] wie der musikalischen Wirklichkeit" und dem Gegenwartsstand der Forschung hinterherhinkten (Herbort 1994):

"Entscheidend [hierfür] aber war doch wohl das grundlegend geänderte Verhältnis der Wissenschaftler zum Gegenstand ihrer Forschung und zur Darstellungsweise ihrer Erkenntnisse. ... 'Systematiker' [hatten sich] neben die 'Historiker' geschoben".

Es wurden stärker Zusammenhänge, auch gesellschaftlicher Art, reflektiert und in die Darstellung einbezogen. Inzwischen wird an einer Neuausgabe gearbeitet, die nicht nur aktualisiert, sondern auch anders aufgebaut sein wird, und von der der Verlag hofft, daß sie in insgesamt 12 Jahren, bis zum Jahre 2005, verwirklicht sein wird (Herbort 1994).

Auch der Brockhaus brauchte für die komplette Herausgabe der 19. Auflage ab 1986 inklusive Planung mehr als 10 Jahre, obwohl hier mit einer Geschwindigkeit von 3 Bänden pro Jahr gearbeitet wurde und auf gut entwickelte Vorläufer, von denen rund 70% des Inhalts in überarbeiteter Form aufgenommen wurde, zurückgegriffen werden konnte.

Dem Aufwand entsprechend sind die Preise von Enzyklopädien dieser Art. Für das Jahr 1994 lagen die Preise für das MGG bei knapp 300,- pro Band, für die Brockhaus Enzyklopädie bei 24 Bänden 4752,- DM (198,-/Band), die Enzyklopädie Britannica von 1990 mit 32 Bänden 4230,- DM (knapp 135,-/Band). Die ersten 9 Bände des "Handbook of ..." kosteten hingegen 1994 zusammen nur \$ 277,- (1994 ca. 450,- DM oder 50,-/Band).

## 5. ANALYSE DER FESTGEHALTENEN BEOBACHTUNGEN

In den beiden vorangegangenen Teilen dieser Arbeit erfolgte eine Beschreibung der Situation im *Handbook*, der dort registrierten Artefakte, Werte und daraus erschlossenen Grundwerte sowie einige Merkmale der im *Handbook* zusammentreffenden Berufs- und Branchenkulturen. Im folgenden geht es nun um die Zusammenführung der verschiedenen Stränge. Zunächst werden einige Artefakte, Werte und Grundwerte der Professionen und ihrer Branchen innerhalb des *Handbooks* und ihre Beziehung zueinander aufgezeigt, anschließend die Beziehung des *Handbooks* als Ganzem zu einigen seiner Umwelten.

### 5.1. Die Branchen innerhalb der Handbook-Redaktion

Innerhalb des *Handbooks* finden sich Elemente aller drei angesprochenen Branchen, anzutreffen in unterschiedlich starker Ausprägung bei den verschiedenen in der *Handbook*-Redaktion beschäftigten Personen. Bei einer so kleinen Organisation wie dem *Handbook* ist es unmöglich, eine Beschreibung unterschiedlicher Elemente unabhängig von Einzelpersonen zu geben, bei denen immer noch die individuelle Persönlichkeit eine entscheidende Rolle in ihrem Auftreten und Handeln spielt. Nichtsdestotrotz gibt es Zeichen für eine berufs-, bzw. branchenkulturelle Beeinflussung. In diesem Sinne sind die nachfolgenden Anmerkungen nicht als *Persönlichkeitsbilder* einzelner im *Handbook* beschäftigter Personen zu sehen, sondern exemplarisch für berufs- und branchenspezifische Tendenzen. Dabei wird auf die in Teil 3 gegebene Beschreibung des *Handbooks* zurückgegriffen.

#### 5.1.1. Analyse der ethnologischen Wissenschaftskultur im Handbook

Das Handbook selbst war und ist durch sein Thema, Informationen über eine ausgewählte Menschengruppe zusammenzufassen, dem Bereich der *anthropology* zuordbar; die Gliederung und der Aufbau der Bände orientierte sich an ethnologischen Themenbereichen. Die Mitglieder der Beratungskommissionen, die ausgewählten Autoren und die um Beurteilung eingereichter Beiträge gebetenen Gutachter waren zu großen Teilen *anthropologists*.

Der *General Editor* war (und ist es auch 1998 noch) ein (durch viele Veröffentlichungen und theoretische Grundsatzarbeiten bekannter) Ethnologe; auch die *Volume Editors* der bisher erschienenen Bände sowie drei der im *Handbook*-Büro Festangestellten (mit Dr. Hanson vier) waren und sind *anthropologist*. Das Projekt war im *Museum für Ethnologie und Umwelt* untergebracht und administrativ ein Teil des *Department of Anthropology*. Wie oben beschrieben, übte Dr. Thomas als *General Editor* und für die Umsetzung Verantwortlicher einen entscheidenden Einfluß auf die Arbeitsweise im *Handbook*-Büro aus. Am Anfang war er derjenige gewesen, der die Mitarbeiter der Redaktion ausgesucht und sie in ihre Aufgaben eingearbeitet hatte.

Er war es, der die aus seinem Anspruch als Ethnologe und Wissenschaftler sowie als Herausgeber im Namen des *Johnson Institutes* erwachsenen Anforderungen an den Standard des Handbooks an diese Mitarbeiter weitergegeben und sie in der Einhaltung und Umsetzung dieser Kriterien geschult hatte. Dazu gehörten insbesondere die Forderung nach Belegbarkeit aller im Handbook abgedruckten Behauptungen, hier vor allem eine exakte Zitierweise, genaue Angaben zu den benutzten Quellen sowie die Bearbeitung oder Erwähnung aller geforderten Punkte einzelner Beiträge und ihre Abstimmung untereinander, um eine abgerundete Behandlung aller im Handbook behandelten Themen zu bekommen.

Neben Dr. Hanson, der als Kustos die wissenschaftliche Bearbeitung von Themen zur Aufgabe hatte, können vor allem Sarah Weidner und Dr. Claudio Agostini als wissenschaftlich und ethnologisch geprägt bezeichnet werden, während Miller trotz ihrer ethnologischen Ausbildung administrativ tätig war.

Weidners Arbeit für das *Handbook* war stark durch Forschung geprägt und sie selbst sah sich eindeutig als *researcher*. Über ihre Aufgaben und deren Umfang hatte es in der Anfangsphase des Projektes Unstimmigkeiten mit Dr. Thomas gegeben; sie selbst hatte sich eher als Wissenschaftlerin mit eigenem Forschungsanspruch gesehen, während Dr. Thomas sie stärker als zum Komplex 'Ausführung' gehörende Assistentin betrachtete. Da, wie bereits unter dem Punkt "Professionskulturen" angesprochen, die Mitglieder unserer modernen westlichen Gesellschaft durch den Beruf einen Großteil ihrer persönlichen Identität erlangen und auch die Zuordnung zu einem sozialen Status in einem engen Verhältnis zum ausgeübten Beruf steht (unter anderem Trice 1991: 307), betrachtete Weidner die Ablehnung einer forschungsorientierten Tätigkeit durch Dr. Thomas in der Anfangszeit als persönliche Diskriminierung. 1993 zählten zu ihren Aufgaben, und das schon seit mindestens 15 Jahren, die zur Veröffentlichung im Handbook vorgesehenen Bilder vorzubereiten und mitauszuwählen und die Bildunterschriften zu erstellen. Ein solcher Ablauf wurde oben beschrieben, in diesem Fall durch meine Person ausgeführt. Wie bereits erwähnt, standen nicht alle veröffentlichten Fotografien in einem unmittelbaren Bezug zum Text des Kapitels, bei dem sie abgebildet waren, sondern bildeten, als Ergebnis ihrer wissenschaftlichen Arbeit, "ergänzende Dokumentationen", wie Weidner es zu nennen pflegte.

Weidner hatte den institutsinternen Status einer *anthropologist* und damit die Möglichkeit, eigene Themen zu bearbeiten, was sie auch ausgiebig tat, sowie ihr die Arbeit für das *Handbook* die Zeit dafür ließ. Sie engagierte sich nicht nur in der *American Anthropological Association*, dem anthropologischen/ethnologischen Berufsverband der Vereinigten Staaten, sondern hatte während meines Aufenthaltes mehrere ethnologische Vorhaben in Arbeit. Ein von ihr zu jener Zeit geschriebener Artikel zu ihrem Spezialbereich "historische Fotos" war noch für das selbe Jahr zur Veröffentlichung vorgesehen. Sie hatte in verschiedenen Fachzeitschriften Beiträge

publiziert, ein Buch mit historischen Fotografien herausgegeben und hielt Vorträge auf Fachtagungen zu ethnologischen Themenbereichen.

Des weiteren arbeitete sie, wie bereits erwähnt, im ersten Halbjahr 1993 an einem umfangreichen Projekt über eine dänische Fotografin, die um die Jahrhundertwende gelebt hatte und die durch Weidner 'zurück ans Tageslicht' geholt worden war. Sie forschte in historischen Dokumenten und Zeitungen nach Hinweisen auf diese Fotografin, suchte und besuchte Nachfahren von ihr und von den durch sie fotografierten Personen und stellte 1993, in Zusammenarbeit mit einer Universität und einem historischen Verein, eine Ausstellung zusammen. Zur Durchführung dieser Aufgabe hatte sie eigene Forschungsmittel von dritter Seite beantragt und bewilligt bekommen. Das *Handbook* war für sie nurmehr eine Plattform, von der aus sie ihre wissenschaftliche Arbeit betrieb, wobei sich die Arbeit für das *Handbook* und die für ihre parallel verfolgten Forschungsvorhaben vielfach deckten und bereits rein thematisch nicht eindeutig voneinander zu trennen waren.

Sie war mit Leib und Seele in ihre Vorhaben involviert, was in der Vermischung von Arbeits- und Freizeit zum Ausdruck kam, aber auch in einer starken Identifizierung mit den Ergebnissen ihrer Arbeit. Es gäbe eine Menge Aufnahmen, die ihr viel bedeuteten, da es immer wieder spannend und befriedigend sei, zu Fotos, für die es zunächst kaum Informationen gäbe, eine dahinterstehende Geschichte aufzudecken:

"Every volume has photographs like that, that I've taken from nothing and build into this wonderful beautiful story. ... To take an image, which is evocative, and pretty, and really give it substance." (Interview Sarah Weidner).

Auf meine Frage allerdings, welches denn ihr Lieblingsfoto sei, entstand zunächst eine lange Pause, bevor die Antwort kam:

"That's like asking me which is my favourite child, I cannot tell you which is my favourite child."

Weidner hatte innerhalb des *Handbook*-Büros ihren genau abgegrenzten Arbeitsbereich, für den sie verantwortlich war, und versuchte, eine möglichst große Anzahl der von ihr zusammengetragenen und bearbeiteten Bilder in der Serie zu veröffentlichen. Dies stieß nicht immer auf Akzeptanz bei anderen *Handbook*-Mitarbeitern und hatte zu Problemen und Differenzen darüber geführt, wieviele Bilder pro Artikel veröffentlicht werden dürften; es gab zwar die Regel "ungefähr 10%", aber wovon 10%, ob von der ursprünglich zugeschriebenen Wort-/Seitenzahl oder der tatsächlichen Länge eines Artikels, darüber bestand keine Einigung. Ziel von Weidner war es auf jeden Fall, möglichst viele der von ihr bereits bearbeiteten Bilder in der Handbook-Serie unterzubringen. Da sie vor den Entscheidungssitzungen bereits eine Auswahl der möglichen zu veröffentlichenden Bilder getroffen und diese thematisch aufbereitet hatte, sah sie sich zum Teil um die Früchte ihrer Arbeit gebracht, wenn aus Platzmangel einzelne davon nicht veröffentlicht werden sollten.

Dr. Claudio Agostini war der zweite eindeutig wissenschaftlich orientierte Mitarbeiter der *Handbook*-Redaktion, auch wenn seine spezifische Tätigkeit im Rahmen des Projektes in den kontrollierenden Teil überging. Sein Titel *researcher* deutete bereits auf seinen Tätigkeitsschwerpunkt hin, zumal er, so seine eigene Einschätzung, wegen seiner Erfahrungen auf dem Gebiet der ethnohistorischen Forschung eingestellt worden war. Allerdings hatte er, wie bereits beschrieben, aufgrund seiner Position weniger Möglichkeiten eigene Forschungsvorhaben, "pet-projects" wie er sie nannte, zu verfolgen. Wie bei Weidner gab es eine tiefe Durchdringung seiner eigenen wissenschaftlichen Interessen mit denen des *Handbook*-Projektes und Aspekte der Arbeit flossen in die des Freizeitbereiches und umgekehrt, obwohl diese in der Person selbst schwer zu trennen waren. Er hatte Beiträge in Fachzeitschriften veröffentlicht, für die Handbook-Serie zwei Kapitel verfaßt, vereinzelt Kapitel der Handbook-Serie um einige Abschnitte erweitert, um sie näher an die Gegenwart heranzubringen, und hielt, wie Weidner, gelegentlich Vorträge zu Fachthemen, z.B. 1993 über die von ihm im Rahmen seiner Promotion in einer Feldforschung besuchte Gruppe. Für das *Department of Anthropology* organisierte er Vorträge zu ethnologischen Themen, die 14-tägig in der Mittagspause gehalten wurden.

In seinem Büro hatte er, ebenso wie Weidner, umfangreiches Material, auch seiner eigenen Interessengebiete, zusammengetragen, so daß sein Büro fast überquoll. Wissenschaftliches Arbeiten hieß für ihn, unter anderem, viele einzelne Informationen zu sammeln und sie zu einem Ganzen zusammenfügen. Er tat dies in Form von Überprüfung, Korrektur sowie Aktualisierung der eingereichten Kapitel und indem er Material für zwei noch ausstehende biografische Bände zusammentrug und sichtete. Er durchforstete Fachzeitschriften auf neue Literatur hin, um sie in die Bibliographie zu übernehmen, arbeitete viel in Büchereien und Archiven und war daher öfter außer Haus unterwegs. Selbst bibliographische Überprüfungen konnten für ihn noch, wie oben zitiert, ethnographische Fragen hervorbringen. Er arbeitete eng mit Anna Smith und Helen Berlusconi zusammen, wobei hauptsächlich er die Beantwortung der von ihm und den beiden anderen aufgeworfenen Fragen und die dazu notwendigen Nachforschungen übernommen hatte. Ziel seiner Tätigkeit war vor allem die von Dr. Thomas geforderte umfangreiche Dokumentation und sachliche Darstellung der veröffentlichten Themen.

Das Urteil der "anthropological community", so Dr. Agostini im Interview, über die *Handbook*-Redakteure schien ihm sehr wichtig zu sein, da er es besonders bedauerte, in den Augen der Fachwelt als einer derjenigen dazustehen, die die schnelle Herausgabe des Handbooks behinderten, obwohl doch gerade sie in der Redaktion es seien, die die eingereichten Beiträge und damit das Handbook erst auf Veröffentlichungsstandard bringen würden. Dabei arbeitete er gern für das *Handbook* und hob die Möglichkeit zu eigenständiger Tätigkeit verbunden mit geringer Kontrolle besonders hervor. Ähnlich ging es den anderen Mitarbeitern der Redaktion, die alle diesen Aspekt betonten. Dr. Agostini schien es weiterhin zu schätzen, an

einem renommierten Institut arbeiten zu können, und war daher auch stolz auf seine Position im *Handbook*, obwohl er nur z.T. selbstgewählte Themen bearbeiten konnte. Die Zeit schien ihm nie zu reichen für all das, was er gerne machen wollte und, unter den gegebenen Bedingungen des wissenschaftlichen Arbeitens, hätte machen können. Er fand grundsätzlich neue Themen, falls die aktuelle Handbook-Bearbeitung einmal stockte.

Diese Reaktion war auch bei Martha Crawford, und ansatzweise, bei Ken Clinton feststellbar, der allerdings erst seit ein paar Monaten in der Redaktion tätig war und noch den 'Anfängerschwung' besaß, der anderen inzwischen ausgegangen zu sein schien. Er hatte auch noch genügend zu tun mit der Entwicklung von Basiskarten sowie eines einheitlichen Bezeichnungssystems für Karten. Für Crawford, wie für Weidner und Dr. Agostini, zählte vor allem das Ergebnis ihrer Arbeit, das qualitativ gut zu sein hatte. Um ein solches zu erreichen, setzten diese drei in ihrer Tätigkeit auch Computer ein, was zum Zeitpunkt meines Aufenthaltes für andere in der Redaktion noch längst nicht selbstverständlich war.

Daß sich für das Handbook, bedingt durch den hohen Qualitätsanspruch, eine eigene *Reifezeit* entwickelte und es sich nicht in das Korsett einer *Planungszeit* stecken ließ, wurde bereits erwähnt. Die dadurch bedingte Diskrepanz zwischen der von Wissenschaftlern gewünschten Aktualität ihrer publizierten Forschungsergebnisse und dem tatsächlichen Moment der Veröffentlichung versuchte Dr. Agostini z.T. durch Aktualisierungen aufzufangen.

Zwei weitere Personen im *Handbook*-Büro arbeiteten eindeutig im ethnologisch-wissenschaftlichen Bereich, auch wenn sie nicht zum *Handbook*-Personal im engeren Sinn gehörten. Dies waren Dr. Gregory Hanson und Dr. Susan Patient. Als promovierte Linguisten arbeiteten sie beide am Sprachenband, Dr. Hanson des weiteren an den linguistischen Elementen der anderen Handbook-Bände. Er hatte zwischen- und auch als administrativer Leiter des *Handbook*-Büros fungiert, dieses Amt aber wieder abgegeben, um sich stärker auf seine wissenschaftliche Arbeit konzentrieren zu können. Dr. Patient gehörte als freie Mitarbeiterin nur indirekt zum *Handbook*-Personal und arbeitete hauptsächlich an zwei historisch ausgerichteten Kapiteln des Sprachenbandes, für die sie sehr viel Archiv- und Bibliotheksarbeit zu verrichten hatte. Sie gehörte, wie Dr. Hanson, zum kleinen Kreis der amerikanischen Linguisten, da es nur eine überschaubare Anzahl an Sprachspezialisten gab, oder wie sie es im Interview ausdrückte: "It's like a club and everybody knows each other." Bei ihr war die wissenschaftliche Orientierung noch deutlicher zu erkennen, da sie z.B. keine festgelegten Arbeitszeiten hatte, sondern bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ihren Auftrag zu erledigen hatte und kommen und gehen konnte, wann sie wollte. Um konzentrierter arbeiten zu können, kam sie daher gelegentlich erst abends, wenn das Büro leer war und sie in aller Ruhe am Computer schreiben konnte.

Es schälten sich bei den genannten Personen Werte und Grundwerte heraus, die sich dem ethnologisch-wissenschaftlichen Bereich zuordnen lassen:

Es war ein Ineinanderfließen von Arbeit und Freizeit zu beobachten; nicht ein auf die Uhr schauen und Fallenlassen des Werkzeuges pünktlich zum Feierabend, sondern die Erledigung von Aufgaben, z.T. auch privat, die dann in das *Handbook* einfließen.

Einher ging die permanente Suche nach und das Stellen von eigenen Aufgaben, die Interesse und Engagement, also eine gewisse "Leidenschaft" (Weber) an der Arbeit erkennen ließen. Allerdings hatte jeder seine eigenen abgesteckten Projekte aus seinem, bzw. ihrem ausgewählten Spezialgebiet, die nicht in Aufgabenbereiche anderer hineinragten, was z.B. Catherine Osake zu der oben zitierten Bemerkung über die Arbeitsweise, ob denn die *Handbook*-Redakteure wirklich gemeinsam an einem Projekt arbeiten würden, veranlaßt haben dürfte.

Vor allem Weidner, Crawford und Dr. Agostini schätzten das eigenständige, selbstverantwortliche Arbeiten ohne permanente Kontrolle und hielten an dieser Arbeitsweise fest. Sie, und die beiden Linguisten Drs. Hanson und Patient, fühlten sich als Mitglieder der wissenschaftlichen Gemeinde, der sie, ebenso wie ihrem Arbeitgeber, verpflichtet wären.

### **5.1.2. Analyse der bürokratischen Kultur des Öffentlichen Dienstes im *Handbook***

Das *Handbook*-Projekt war in das *Johnson Institute* eingebunden, damit ein Teil des Öffentlichen Dienstes und den zu ihrer Aufrechterhaltung notwendigen bürokratischen Regeln unterworfen. Wie bereits einleitend angesprochen, waren daher bürokratische Elemente in der gesamten *Handbook*-Redaktion zu finden, wenn auch einzelne Personen stärker zu einem bürokratischen Handeln neigten als andere; *bürokratisch*, um dies noch einmal zu betonen, soll hier nicht von vornherein negativ verstanden sein.

Zunächst einmal war jeder Arbeitsplatz mit einer Aufgabenstellung definiert. Alle *Handbook*-Mitarbeiter waren fest angestellt, hatten sich in ihrem eingegrenzten Aufgabenbereich spezialisiert und befanden sich innerhalb der Hierarchie des *Johnson Institutes* auf einer ihrer Stelle zugeordneten Position. Die mit dieser hierarchischen Position verbundenen Titel schienen den meisten von ihnen mehr zu bedeuten als z.B. akademische Titel. Es bestand aufgrund der besonderen Situation des *Handbook*-Projektes jedoch keine Aussicht, jemals intern eine höhere Position einnehmen zu können, egal welche Anstrengungen unternommen wurden, was bei einigen Mitgliedern der Redaktion zu einer gewissen Frustration geführt hatte. Dem stand auf der anderen Seite eine Arbeitsplatzsicherheit gegenüber, wie sie außerhalb des Öffentlichen Dienstes in den USA kaum zu finden war. Selbst in Zeiten, in denen es mit dem Handbook nicht so richtig voranging, wurden die Redakteure nicht entlassen.



Außerdem wurde für einige durch die sich immer länger hinziehende Veröffentlichungszeit aus einer für einige Jahre geplanten Anstellung ein lebenslanger Arbeitsplatz, was in den Augen der Bürochefin Deborah Ruben, wie oben ausgeführt, nicht unbedingt zur Flexibilität innerhalb der Redaktion beitrug.

Die Position der Büroleiterin war seit 1989 mit Deborah Ruben besetzt, also an eine Person von außen statt von innen vergeben worden. Sie wurde zwar im administrativen Rahmen als Bürochefin anerkannt, nicht jedoch in fachlicher Hinsicht. Hier entstand eine Abweichung von einer *idealtypischen* Bürokratie, da Ruben nur z.T. ihre Führungsrolle ausüben konnte, d.h. ihr von den Redaktionsangehörigen nur eine begrenzte Autorität qua Amt zugestanden wurde, während die fachliche Autorität bei der *administrativ* nicht mehr verantwortlichen Person Dr. Thomas lag<sup>86</sup>. Im Teil 2 zur *Theorie* wurde bereits angesprochen, daß sich (aus unterschiedlichen Gründen) Gegenkulturen bilden können, die sich z.B. in Opposition zu einer offiziellen Geschäftspolitik befinden (Van Maanen & Barley 1985: 45/46). Die Lage im *Handbook* ließ sich unter diesem Aspekt so betrachten, daß Deborah Ruben als wirtschaftlich-publizistisch geprägte Person vornehmlich bei den bürokratisch orientierten Mitarbeiter(inne)n auf massiven Widerstand stieß. Das von ihr so bezeichnete "Trio" fühlte sich als 'Hausherrin', die sich nichts von einer frisch eingezogenen Managerin sagen ließ, deren Position die drei als überflüssig ansahen und welche noch dazu keine ethnologisch-wissenschaftlichen Qualifikationen aufweisen konnte. Die drei sahen, im Gegenteil, sich als diejenigen, die entscheiden konnten, was mit und in der Redaktion gemacht wurde (nämlich nach den althergekommen Regeln verfahren) und was nicht und spielten dabei ihr Detailwissen über die Handbook-Bearbeitung aus. Dies entsprach der von Merton (1968a: 268), oben bereits zitierten, "geschulten Unfähigkeit" einiger Mitarbeiter.

Die Einbindung in den Öffentlichen Dienst hatte besondere Auflagen in finanztechnischer Hinsicht zur Folge. Die Zuteilung von Mitteln durch den US-amerikanischen Kongress an das *Johnson Institute* und damit die Abhängigkeit von der Verabschiedung des amerikanischen Bundeshaushalts statt der Möglichkeit, die aus dem Verkauf von Handbook-Exemplaren erzielten Erlöse verwenden zu können, lähmte die gelegentlich notwendige Autonomie und Flexibilität, wie sie in der freien Wirtschaft eher zu finden war, ebenso, wie bürokratische Arbeitsteilung über verschiedene Behörden hinweg, z.B. die durch verschiedene Stellen laufende Bezahlung einer Rechnung. Oben beschrieben wurden die Zurückziehung eines Handbook-Beitrages, weil kein Geld zur Bezahlung zur Verfügung stand sowie Probleme

---

<sup>86</sup> Lantis (1987) hat hier unterschieden in "*heads*" und "*leaders*":

"A head *may* be a leader but is not one inevitably. The head's authority and relationship to subordinates is maintained by an organized system. The leader, in contrast, is accorded authority by the group members who 'follow because they *want* to rather than because they *must*'" (1987: 191).

mit Lieferanten, die nicht mehr gewillt waren, wochen- und monatelang auf ihr Geld zu warten.

Durch die Verteilung *Handbook*-bezogener Aufgaben auf verschiedene Ämter stand eine Produktivität in einem betriebswirtschaftlichen Sinn nicht zur Debatte; es spielte, wie in anderen Bereichen des Öffentlichen Dienstes auch, überhaupt keine Rolle, ob ein "Wertzuwachs" erwirtschaftet wurde oder nicht (Bosetzky 1968: 183). Daß tatsächlich durch die Produktion des Handbooks wieder Geld eingespielt wurde, war für die *Handbook*-Redaktion und vor allem ihren *General Editor* ohne Belang. Vorrangig zählte die Qualität, d.h. die absolute wissenschaftliche Genauigkeit und die Herstellung eines preisgünstigen Informationsbandes für die breite Öffentlichkeit, die nach interner Ansicht nur innerhalb einer nicht zur Gewinnerwirtschaftung gezwungenen öffentlichen Einrichtung erzielt werden konnte:

"Everything here is quality, first quality. And it takes a long time, and I know it is expensive, but you just don't have any regrets. [... And we have such an extraordinary price for this kind of a book] because the government finances that. It costs way more than that. [...] We don't even account ourselves." (Interview Helen Berlusconi).

Als Teil einer bürokratischen Verwaltung gab es schriftliche Anordnungen zu anfallenden Verfahrensweisen. *Johnson*-interne Vorgänge, ob es jetzt die Anforderung von Handwerkern oder die Ausstellung von Genehmigungen zur Nutzung von sportlichen Anlagen war, erforderten daher ihre Zeit, wie in größeren privatwirtschaftlichen Firmen wohl auch, da sie über den Verwaltungsweg zu laufen hatten. Als Beispiel mag das folgende Zitat aus einem Bestellformular für Foto-Abzüge aus dem *Johnson*-eigenen Fotolabor dienen:

#### "REQUISITION FOR PHOTOGRAPHIC SERVICES

INSTRUCTIONS: *PREPARE IN TRIPLICATE* Furnish all information: Requester, Unit, Unit Code, Building, Room, Telephone Number. Approving Official will signify by their signature that funds are available for the requested work. *Specify 'Date Due' only if material is required in less than 15 working days (See J.I. Office Memo 123.)* Send to MAH CB054. For further information call ..."

Auch *Handbook*-spezifische Vorgänge unterlagen zeitintensiven Verfahren, die aber, um alle Beteiligten, wie Dr. Agostini sie aufzählte (Autor, *Volume Editor*, *General Editor*, *Technical Editor*, Planungskomitee) einzubeziehen, erforderlich zu sein schienen.

Jeder Vorgang war schriftlich zu fixieren, egal ob es sich um die eben genannte Bestellung von Fotos im institutseigenen Labor, um die Korrespondenz zwischen Mitarbeitern der Redaktion oder um die Dokumentation der Arbeitsschritte in der Bearbeitung eines Beitrages handelte, was z.B. Berlusconi zu dem bereits zitierten Seufzer "Files, documentation, proof, we're really good at this", veranlaßte. Dies war erstens bedingt durch den Druck der Öffentlichkeit auf Behörden, sparsam mit den

ihnen zugewiesenen Mitteln umzugehen und deren Verwendung jederzeit nachweisen zu können, also durch die von Weber genannte "Aktenmäßigkeit der Verwaltung" (1921: 126), nach der alle Verfahrensschritte schriftlich festgehalten und somit nachprüfbar gemacht werden sollten. Zweiter Grund waren die Forderungen von Dr. Thomas nach Nachprüfbarkeit aller Behauptungen, hier aus der wissenschaftlichen Perspektive heraus, wodurch sich in diesem Punkt eine Überschneidung von wissenschaftlichen und bürokratischen Ansprüchen ergab. Die Existenz des Büros wurde wegen der langen Veröffentlichungszeit immer wieder in Frage gestellt, so daß die *Handbook*-Mitarbeiter ihre Arbeit genau dokumentierten um auf diese Weise ihre Arbeit zu rechtfertigen; es entwickelte sich eine *Sich-selbsterfüllende-Prophezeiung*.

Wie in Teil 3 bereits angesprochen, ließ sich die Arbeit der *Handbook*-Redaktion an den eingegangenen Texten in zwei unterschiedliche Bereiche teilen, die ich mit Überprüfung/Verbesserung und Ergänzung überschrieben habe. Die Überprüfungs- und Verbesserungsarbeit wies dabei sehr viel stärker bürokratisch geprägte Merkmale auf als die ergänzende<sup>87</sup>. Vor allem Helen Berlusconi, Anna Smith und auch Dr. Claudio Agostini waren in diesem Bereich tätig. Die Aufgaben von Berlusconi und Smith bestanden, wie oben beschrieben, hauptsächlich darin, die abgelieferten Beiträge dahingehend zu überprüfen, ob sie einem korrekten Englisch und den schriftlichen Vorgaben im *Guide for Contributors* und *Bibliography Style Sheet* entsprachen:

"We check every single word and every single quote. No scholarly publisher in the world does that. Ever." (Interview Helen Berlusconi).

Sie überprüften "ihrer Amtspflicht gehorchend" und "unbesehen der Person", die die Texte verfaßt hatte, die Umsetzung der schriftlich fixierten Handlungsanleitungen in den Beiträgen und verbesserten sie, wenn es notwendig erschien. Vor allem für

---

<sup>87</sup> Barzelay (1992: 111-112) trennt hier in die Aufgabenbereiche *Service* und *Control*, die Staatsbedienstete wahrnehmen:

"Rival responsibilities for service and control are frequently assigned to the same work group within centralized staff operations and agencies. A problem with this organizational structure is that the value system that orients human action in a control relationship undercuts the value system that orients work in a service relationship. When an organizational culture incorporates rival value systems, employees are likely to be terribly confused about the nature and purpose of their work" (Barzelay 1992:111).

Dieses Problem besteht innerhalb des *Handbook* gegenüber den Autoren: während Berlusconi, Smith und Dr. Agostini die Aufgabe haben, die eingereichten Manuskripte zu *kontrollieren* und zu überprüfen, ist es die Aufgabe von Weidner, Crawford und Clinton, die Kapitel durch eigene Beiträge zu verbessern, also einen *Service* zur Verfügung zu stellen. Auch die Arbeit von Berlusconi, Smith und Dr. Agostini ist in diesem Sinn eine *Verbesserung* und damit ein *Service*, wird aber von den Autoren vielleicht eher als *Kontrollfunktion* empfunden. Vielleicht stand anfangs die *Verbesserungsorientierung* im Vordergrund, es kann aber sein, daß sich diese, angesichts der vielen 'Fehler' und 'Schlampereien', die sich die Autoren leisteten haben, im Laufe der Zeit zu einer 'kontrolldominierten' Einstellung gewandelt hat.

diese beiden waren die zu bearbeitenden Manuskripte nicht mehr Arbeiten von einzelnen Individuen, sondern, um eine Parallele zu Behörden zu ziehen, 'Fälle', die nach einem gegebenen Standard zu überprüfen waren. Dabei waren sie, wie es Berlusconi im Gespräch kundtat, überwiegend auf die Ausführung der ihnen (schriftlich) gegebenen Vorgaben und Antworten von *General Editor* und *Volume Editor* fixiert und hatten weniger Interesse an selbstgestellten Aufgaben, wie es die Lage des *Handbook*-Projektes zeitweise durchaus zugelassen hätte. Allerdings wurde Berlusconi gelegentlich von anderen *anthropologists* des *Department of Anthropology* gebeten, deren Bücher zu redigieren.

Mein erster Eindruck von der *Handbook*-Redaktion war, wie oben beschrieben, der eines der Zeit etwas hinterherhinkenden Büros gewesen, in dem, was sich in den nächsten Tagen als Eindruck mir einprägte, ich einige Leute mit ähnlich frustrierten und gelangweilten Gesichtern sah wie in jener deutschen Behörde, in der ich zuvor fünfzehn Monate gearbeitet hatte. Das Erlebnis des 'Deja vu' verwirrte mich zunächst etwas, da ich dieses in einer Redaktion nicht erwartet hatte, bestätigte sich aber nach dem näheren Kennenlernen der Situation des *Handbooks* in den folgenden Wochen. Allerdings war ich nicht allein mit meiner Einschätzung, auch Dr. Patient war es ähnlich ergangen wie mir und sie hatte einigen zu jener Zeit 'unterbeschäftigten' Mitgliedern der Redaktion Aufgaben vorgeschlagen, wie z.B. eine Geschichte des *Handbooks* aus deren Sicht aufzuschreiben, was aber keine Resonanz fand, da die Bearbeitung von selbstgestellten Aufgaben für einige Redaktionsangehörige kein Thema war.

Auch Berlusconi gab meinen Eindruck vom *Handbook* in ihren Worten wieder, wobei sie wahrscheinlich vermutete, mein persönliches Empfinden meiner eigenen Lage anzusprechen, die aber eine andere war, da für mich die Situation und meine Tätigkeit im und aus dem *Handbook*-Office heraus hochinteressant war:

"You see, if you ask a few questions, you'll be amazed what's here. You think, 'Oh, there is nothing going on here! Everyone is frumpy! It's boring!', but you see .... [?], you be amazed what we have behind the scenes" (Interview Helen Berlusconi).

Bei einem Ausbleiben von Manuskripten bemühte sich Linda Miller, diese einzufordern. Dabei hatte sie zwar keine konkreten institutionalisierten 'Zwangsmittel', wie es andere Behörden hatten und haben, konnte aber trotzdem mit dem guten Ruf des *Johnson Institutes* der Bitte nach baldiger Ablieferung der Manuskripte Nachdruck verleihen. Der Glaube an die Größe und das Ansehen des *Johnson Institutes* und die Vorstellung, daß jenen Autoren eine Ehre erwiesen würde, die eingeladen waren, zum Handbook etwas beizutragen, schien jedoch zwischenzeitlich etwas an Zugkraft verloren zu haben, worauf u.a. der *General Editor* im Gespräch hinwies. Für einige Mitglieder der Redaktion entsprach ihre Tätigkeit allerdings nach wie vor einer "missionarischen Aufgabe", wie es in der oben zitierten Passage von Larsen & Schultz (1990: 299/300) bezeichnet wurde, und sie identifizierten sich stark mit ihrer Auf-

gabe, dem Produkt und dem Arbeitgeber *Johnson Institute* als Einrichtung mit hoher Reputation. Diese Identifikation ging so weit, daß es von Außenstehenden oder neu in das Büro aufgenommenen Personen als arrogante Verhaltensweise gedeutet wurde.

Probleme bereiteten den Redakteuren der schlechte Ruf, bzw. die mangelnde Anerkennung, die sie für ihre Arbeit erhielten. Sie waren einerseits enttäuscht darüber, daß ihre Leistung nicht gesehen oder geschätzt wurde und andererseits darüber, daß sie für die schleppende Herausgabe verantwortlich gemacht wurden, obwohl sie für die lange Veröffentlichungszeit nichts zu können schienen, da sie ihre ihnen durch den *General Editor* vorgegebene Arbeit korrekt ausführten und einen Teil der Verantwortung für das langsame Tempo bei den *Volume Editors* sahen. Sie waren, so meinten sie, in den Augen der anderen nur unbekannte Bearbeiter, die beliebig ausgetauscht werden könnten, sofern sie überhaupt wahrgenommen wurden, während sie sich selber als den eigentlich entscheidenden Teil in der Verwirklichung des *Handbook*-Projektes sahen. Dies kam u.a. in der oben schon zitierten Klage von Dr. Agostini zum Ausdruck, daß ja kaum jemand wüßte, wo die *Handbook*-Redaktion überhaupt säße, und in der festen Überzeugung von Berlusconi, die Redakteure steuerten die Hälfte des letztendlich veröffentlichten Bandes bei.

Aus dem Bereich "Bürokratie" schälten sich folgende Grund- und bekundete Werte heraus:

Die große Zahl von Autoren bewirkte in der Redaktion eine Unpersönlichkeit in der 'Abwicklung' von 'Fällen'; die eingegangenen Beiträge hatten einem vorgegebenen Schema zu entsprechen (das aus dem enzyklopädischen Bereich heraus seine Begründung fand) und wurden im Abweichungsfall angeglichen. In überwiegend rein ausführenden Tätigkeiten, für deren Ergebnisse der *General Editor* und die *Volume Editors* die Verantwortung trugen, wurde das vorliegende Material mit den z.T. schriftlichen Vorgaben verglichen. Die schriftliche Fixierung von Vorgängen hatte sich ebenfalls tief eingepreßt, vornehmlich aus Dokumentations- und damit Absicherungsgründen. Einher ging dieses Absicherungsbedürfnis mit einer Frustration über die (seitens der Redaktionsangehörigen empfundene) mangelnde Anerkennung ihrer Leistung in der Öffentlichkeit. Hinzu kam eine absolute Perspektivenlosigkeit in bezug auf einen möglichen beruflichen Aufstieg, erkaufte durch die Sicherheit eines vermutlich lebenslangen Arbeitsplatzes im Öffentlichen Dienst, was wiederum eine gewisse Inflexibilität nach sich zog, vor allem hinsichtlich des Einsatzes neuer Arbeitsmethoden und -mittel. Im Vordergrund der Tätigkeit stand das Erreichen höchster Qualität als Dienst für die Öffentlichkeit und für die im Handbook dargestellte Bevölkerungsgruppe. Um diesem Ziel nahezukommen, konnten und durften keine wirtschaftlichen Überlegungen die Arbeit beeinträchtigen, was wohl nur im Rahmen einer steuerfinanzierten Behörde zu verwirklichen war.

### 5.1.3. Analyse der enzyklopädie-publizistischen Kultur im *Handbook*

Wie bereits unter dem vorherigen Punkt angesprochen, wurde in der *Handbook*-Redaktion nur ein Teil der Aufgaben erledigt, die in einem Verlag zur Herausgabe einer Publikation anfallen. Marktsondierung, die Auswahl von Autoren und Manuskripten, Kalkulation, Herstellung, Marketing und Vertrieb, sowie die inzwischen durch *Volume Editors* vorgenommene Verwaltung der Gutachten waren außerhalb des Büros angesiedelt und gehörten nicht (mehr) dazu. Hauptaufgabe der Redaktion war es, aus den vielen Einzelbeiträgen ein aktuelles, allgemeinverständliches und homogenes Ganzes zu schaffen.

Darunter fielen, wie oben angesprochen, die Erhaltung eines einheitlichen Stiles, was z.B. die Auswahl und Schreibweise von Wörtern, die Nennung von Namen oder die Pluralisierung von Gruppenbezeichnungen betraf, die Vermeidung von Lücken in der vorgegebenen Themenauswahl, von Überschneidungen oder Widersprüchen sachlicher Art wie z.B. historischer Daten, und die Verlässlichkeit der veröffentlichten Informationen für Nutzer, die diese Enzyklopädie als 'objektive' Einführung in ein Thema und als Autorität zur Klärung von offenen Fragen betrachteten. Dazu gehörte ebenfalls die Überprüfung aller bibliographischen Eintragungen und die Aktualisierung der Literaturhinweise, wie wir sie auch bei anderen Enzyklopädien finden.

Die Notwendigkeit, den Text einer Enzyklopädie mit Illustrationen zu ergänzen, spiegelte sich in den verschiedenen Aufgaben wider, die in der *Handbook*-Redaktion wahrgenommen wurden, und teilte diese in *textpeople* und *picturepeople*. Während *textpeople* mehr *überprüfende* Aufgaben wahrnahmen, hatten letztere überwiegend *ergänzende* Funktionen. Vor allem Martha Crawford und Ken Clinton waren diesem Bereich zuzuordnen, da sie sehr viel enger am Text arbeiteten als z.B. Weidner; Clinton erstellte die zu einem Beitrag erforderlichen Karten und Crawford die von anderen gewünschten Zeichnungen, auch wenn sie dazu eigene Nachforschungen anstellte. Weidner hingegen arbeitete freier und trug, wie erwähnt, eigene *additional documentation* zum Handbook bei.

Helen Berlusconi hatte eine Aufgabe, die in den publizistischen Bereich außerhalb der Redaktion hineinragte. Sie war *Production Manager* und damit für den Kontakt zum *Public Printing Bureau* verantwortlich. Sie stimmte mit den Herstellern die unterschiedlichen linguistischen Symbole ab, mit denen Laute wiedergegeben wurden, die zu verwendenden Papiersorten, die eine lange Lebensdauer zu garantieren hatten, und sorgte für die Weitergabe und richtige Wiedergabe fertiger Manuskripte, was z.B. auch Korrekturlesen der fertigen Druckfahnen umfaßte:

"I read it again, word for word, letter for letter, and compare it with the original manuscript. When we still had a secretary, the secretary would read it to me, because that's the most efficient way to look for errors, because if you go back and forth between original and print-out you can miss so much. That's the 100% best way to do it." (Interview Helen Berlusconi).

Linda Miller hatte es übernommen, den Vertrieb zu unterstützen. Wie schon erwähnt, verteilte sie Broschüren an Interessenten und hakte schon einmal nach, wenn ihr Probleme beim Verkauf zu Ohren kamen, obwohl, wie bereits mehrfach festgestellt, die Erzielung eines "Wertzuwachses" durch die Serie überhaupt nicht beabsichtigt war, sondern die möglichst umfangreiche Verteilung an ein breites Publikum.

Während Helen Berlusconi publizistische Elemente eher in technischer Hinsicht erkennen ließ, war Deborah Ruben von allen am stärksten von einem privatwirtschaftlich orientierten Verlag beeinflusst und damit publizistisch orientiert. Sie hatte große Probleme mit bürokratischen Verfahren, wie sie sie aus ihrem Schulbuchverlag nicht kannte. Die Möglichkeit, flexibel reagieren, Gelder zur Motivation von Autoren und Mitarbeiter einsetzen und gute Leute fördern zu können, bestand für sie innerhalb des *Johnson Institutes* und damit des *Handbook*-Büros nicht. Um das Handbook voranzubringen, überlegte sie des weiteren, nicht nur ausgewählte Experten, sondern auch Studenten im Hauptstudium (*graduate students*) Artikel schreiben zu lassen, deren Beiträge dann lediglich überprüft werden sollten. Sie plante regelmäßige Aktualisierungen (*updates*) und hatte einige grundsätzliche Überlegungen zur zukünftigen Gestaltung angestellt, z.B. die Aufnahme von Farbfotos; alles Punkte, die von den ursprünglichen Richtlinien stark abwichen.

Zu Rubens Aufgaben gehörte die Verteidigung des *Handbooks* gegen Versuche, es einzustellen, was sie u.a. durch den Hinweis auf die durch den Verkauf von Handbook-Exemplaren eingenommenen Gelder erreichte.

Anderen Mitgliedern der Redaktion erschienen aus deren 'bürokratischer Perspektive' die Autoren als 'anonyme Nummern', welche durch ungenügende Beachtung der schriftlich gegebenen Anleitungen unnötige Arbeit bereiteten, während Ruben den Verfassern der Beiträge als eigentlichen Trägern der Handbook-Serie sehr viel mehr Bedeutung einräumte. Ihr war es daher wichtig, zu ihnen ein besseres Verhältnis aufzubauen; dies gelang ihr aber nur ungenügend, da sie wiederum nicht über die notwendige fachliche Kompetenz verfügte, die für eine solche Anerkennung Voraussetzung war. Hinweise darauf, Autoren als 'anonyme Lieferanten' von Ausgangsmaterial zu betrachten, welches erst in der Redaktion zu einem 'richtigen Beitrag' weiterverarbeitet wurde, fanden sich allerdings auch bei anderen Verlagen, was z.B. einige Aussagen in Verbindung mit der Herausgabe der 19. Auflage der Brockhaus-Enzyklopädie nahelegen, bei der mit über 1500 Autoren zusammengearbeitet wurde.

Das Problem der *Aktualität* stellte sich der Redaktion vehement. Ist eine Enzyklopädie einerseits zwar nicht auf tagespolitische Aktualität angelegt, so bemüht sie sich andererseits trotzdem um eine möglichst gegenwartsnahe Darstellung ihrer Themen. Die langwierige Verarbeitung innerhalb der Redaktion stellte diese Gegenwartsnähe immer wieder in Frage, wofür Autoren, die im Handbook unter ihrem Namen veröffentlichten, kritisiert wurden, da sie als Verfasser eines vielleicht nach

vier Jahren endlich veröffentlichten Textes als nicht auf der Höhe des Wissens stehend betrachtet wurden.

Zusammenfassend lassen sich einige Werte aus dem Verlagswesen herausfiltern. Die Notwendigkeit, ein einheitliches und verlässliches Werk zu schaffen, mündete in die Überprüfung aller gelieferten Angaben (Literatur, Zitate, Daten) und in eine Angleichung der Beiträge, vor allem hinsichtlich einer einheitlichen Schreibweise von Ausdrücken (Namen etc.) sowie der Vermeidung von Widersprüchen. Die große Anzahl von Autoren, die zur Herstellung einer Enzyklopädie (dieses Handbooks) notwendig waren, führte zu einer Anonymisierung der Verfasser seitens der Redakteure. Die Büroleiterin Ruben sah die Autoren stärker als Individuen, was der Zusammenarbeit mit einer geringeren Anzahl von Beitragenden zu einem Werk entsprach, wie sie in anderen Bereichen der Publikationsbranche zu finden war und ist. Ihre Einstellung zu den Autoren war des weiteren stärker wirtschaftlich geprägt, wie es für private Verlage zwingend ist, da diese zunächst an ihrem wirtschaftlichen Erfolg gemessen werden und ihre Existenz davon abhängt. Die für diese Zielerreichung erforderlichen Mittel (z.B. differenzierte Motivations- und Bezahlungsmöglichkeiten) waren innerhalb des bürokratischen Systems nicht gegeben. Es bestanden allgemein eher langfristige Zeitperspektiven, die allerdings in Kontrast zu den kurzen Fristen standen, die den Autoren zugestanden wurden.

#### **5.1.4. Verhältnis der kulturellen Bereiche zueinander**

Wie war nun das Verhältnis der drei beschriebenen Teilkulturen des *Handbook*-Büros zueinander?

Ausgangspunkt der Redaktionsarbeit war die Notwendigkeit, ein in seinen Einzelteilen aufeinander abgestimmtes "Handbook of ..." zu schaffen, welches den *wissenschaftlichen* Ansprüchen des *General Editors* und den allgemeinen Ansprüchen des *Johnson Institutes* zu genügen hatte. Die dazu notwendige 'Homogenisierungsarbeit' erforderte ein (schriftliches) Festlegen von Standards, was mit einer *bürokratischen* "Satzung von Regeln" verglichen werden kann. Die eingestellten Mitarbeiter(-innen) wurden darin geschult, die Umsetzung der schriftlichen Vorgaben zu kontrollieren und zu realisieren. Die Einbindung in den Öffentlichen Dienst mit all seinen Erfordernissen für einen nachvollziehbaren und nachprüfbaren Ablauf von Handlungen und Ausgaben bewirkte eine stärkere Ausbildung von bürokratischen Elementen als sie in privatwirtschaftlichen Betrieben zu finden war und ist. Der Vorteil der Zugehörigkeit zum Öffentlichen Dienst bestand darin, sich mit aller Gründlichkeit dem Inhalt und der Genauigkeit der veröffentlichten Beiträge widmen zu können, die sich ein auf Gewinn abzielendes Unternehmen in dieser Konsequenz kaum hätte leisten können. Überhaupt war wohl nur eine Organisation wie das *Johnson Institute* mit seiner angesehenen Reputation und seiner Ansiedelung in Washington (und damit in Sichtweite der politischen Macht der Vereinigten Staaten) in der Lage, ein



solches Projekt in Angriff zu nehmen und durchzuführen, da ja verhältnismäßig wenig Gelder zur Bezahlung und Motivierung der Autoren zur Verfügung standen. Ziel war die Information über ein Thema und nicht die Erzielung von monetären Wertzuwächsen, welche die neue Büroleiterin andererseits aber als Argument anführen mußte, um Versuchen, das Projekt einzustellen, entgegenwirken zu können.

Wie bereits angesprochen, waren ihr durch die Einbindung in eine Bürokratie der Öffentlichen Hand in mancher Weise die Hände gebunden, die vielleicht unter anderen Umständen eine schnellere Herausgabe der Serie (ohne Qualitätsverlust?) ermöglicht hätte. Ihr Verständnis von Teamarbeit war ein anderes als das der Redakteure, die darunter ein reibungsloses Zusammenspiel aller Einzelräder des Systems mit ihren jeweils eigenen Aufgaben verstanden. Sie hatte keine Möglichkeiten, einzelne, in ihren Augen leistungsstärkere und motiviertere Personen zu fördern, sondern mußte die gleiche Entlohnung aller Beteiligten unabhängig von der Leistung akzeptieren. Diese Regelgebundenheit, die andererseits natürlich Sicherheit im Handeln ermöglichte, war in ihren Augen ein Hindernis für das Vorankommen des Projektes. Für die Belegschaft standen hingegen die Qualitätsregeln und Entscheidungen von Dr. Thomas als Handlungsrichtlinien im Vordergrund, die sie sich nicht durch eine neue Managerin aus der Hand nehmen ließen.

Wissenschaftliche Korrektheit und die Erfordernisse einer bürokratischen Regelbefolgung ergänzten sich gut, da für beide belegbare Quellen die Grundlage für Behauptungen und Entscheidungen bildeten. Unterschiedliche Auffassungen gab es jedoch über die Aufgaben und Anforderungen einer Position, vor allem zwischen Weidner und Dr. Thomas. *Ergänzende* Aufgaben erforderten selbständigeres im Sinne von unabhängigerem Arbeiten als die *kontrollierenden*. Während Dr. Thomas stärker das *bürokratische Ausführen* von Anweisungen im Auge hatte, verstand Weidner ihre Tätigkeit von Anfang an stärker als eine wissenschaftliche, die ihr mehr Freiheit in der Auswahl ihrer Arbeit ließ. Sie wollte ein Archiv aufbauen, wollte eigenständig Fotos auswählen und deren Bildlegenden erarbeiten, während es Dr. Thomas um kontrollierende Funktionen ging. Das Ergebnis dieser Auseinandersetzung wurde oben beschrieben.

## **5.2. Die Branchen in der Umwelt der Handbook-Redaktion und ihre Wechselwirkungen mit dem Projekt**

Wie wir gesehen haben, gab es *innerhalb* der Handbook-Redaktion Merkmale der verschiedenen, hier herausgehobenen Berufs- und Branchenkulturen; ebenso fanden sich diese Merkmale in den das Handbook umgebenden Umwelten wieder. Im folgenden Abschnitt wird erörtert, in welchem Verhältnis diese unterschiedlichen Kulturen zueinander standen sowie das der Redaktion als ganzes zu diesen unterschiedlichen sie umgebenden Umwelten.

### 5.2.1. Das Verhältnis der Autoren (ethnologische Wissenschaft) zur Enzyklopädie-Publikation (Verlagswesen)

Die Veröffentlichung einer Enzyklopädie oder eines enzyklopädieähnlichen Handbooks stellt besondere Anforderungen an die Herausgeber. In diesem Abschnitt wird es darum gehen, wie diese Anforderungen sich mit denen der ethnologischen Wissenschaft in Übereinstimmung bringen lassen.

Eine Enzyklopädie hat die Aufgabe, zu berichten, nicht zu richten, also sachlich-neutral einen Wissensstand wiederzugeben ohne selbst Stellung zu nehmen oder für eine von unterschiedlichen dargestellten Positionen Partei zu ergreifen. Auch wissenschaftlich zu arbeiten bedeutet, im Streben nach Wahrheit objektiv nachvollziehbare und wertfreie Ergebnisse zu erzielen; gefordert ist aber ebenso, und eher noch stärker, im wissenschaftlichen Disput, dem Gelehrtenzank, einen eigenen Standpunkt einzunehmen und durch kritisches Hinterfragen und Infragestellen den wissenschaftlichen Erkenntnisprozeß voran zu bringen. Wird also von wissenschaftlicher Seite eine klare Position und deren Verteidigung erwartet, ist in einem Enzyklopädie-Beitrag dies gerade nicht gefordert, sondern die neutrale Darstellung unterschiedlicher Positionen, die den Ansichten eines Autors eventuell entgegenstehen. Der oben zitierte Vorwurf eines deutschen Ethnologen, im Handbook wäre zu wenig die neuere theoretische Entwicklung berücksichtigt worden und die Darstellungen würden sich stattdessen an der längst überholten "kulturhistorischen Schule" orientieren, tangiert diesen Bereich. Die Beiträge im Handbook waren nicht als Plattform für Auseinandersetzungen über verschiedene Theorien gedacht, sondern als ein Kompendium von Informationen.

Jedes einzelne Kapitel sollte nach Möglichkeit die gleichen Punkte behandeln, um eine Einheitlichkeit der Bände und eine Basis für den Vergleich zu schaffen. Das dies nicht immer gelang, wurde oben beschrieben: ein Beitrag wurde genutzt für eine Attacke auf den französischen Strukturalismus; andere wiesen nicht zu jedem Punkt Informationen auf, was allerdings in der Regel erwähnt wurde<sup>88</sup>; und in einem Band gab es direkt hintereinander zwei Kapitel, die ähnliche Themen behandelten, wobei ein Autor sich in seiner Interpretation von Symbolen auf Geertz berief, während die drei Autoren des anderen Beitrages nach der Methode einer semantischen Klassifikation im Sinne der kognitiven Ethnologie vorgehen.

---

<sup>88</sup> Als Ausnahme erzählte der General Editor folgendes Beispiel:

"So people, particularly more traditional anthropologists, ethnologists, [...] are more interested in the traditional period and the later it gets, the more [...] it's just a series of dates and occurrences. But ok, if all we can get is a series of dates and occurrences, I let it go. But it has to be mentioned. There has to be something. You can't just stop in 1880. Occasionally we miss. In one famous chapter, [BT] did the chapter on [Dana], I didn't notice that she stopped in 1880. If I had noticed, then I had said to her 'You must bring it up to date in one way or another', and she would have done it. But it slipped. So that's a bad gap, there is a hundred years of [Dana] history and culture not covered." (Interview Dr. Carl Thomas)

Als weiteres Problem kommt bei der Abfassung von Texten für eine Enzyklopädie die Längenbegrenzung hinzu. Gerade Autoren, die stärker zu den weichen Wissenschaften tendieren, versuchen (holistisch) ein abgerundetes Bild zu vermitteln, wobei sie die vorgegebenen Begrenzungen schnell überschreiten und sich Überschneidungen mit anderen Bereichen ergeben. Aufgabe von Helen Berlusconi in *Handbook*-Redaktion war es, dies durch Streichen von Passagen auszugleichen, was intern zu Streit mit Sarah Weidner über die Anzahl der zu veröffentlichenden Bilder führte.

Zwei weitere Aspekte stehen sich gegenüber; es ist der Anspruch einer Enzyklopädie an die Homogenität des Werkes und das somit erforderliche Einpassen einzelner Beiträge in ein vorgegebenes Schema, welches sich nicht mit einer individuell gewählten Darstellungsform verträgt. Die hohe Autonomie in der Forschung und die selbstgewählte Veröffentlichungsform von Ergebnissen in wissenschaftlichen Publikationen soll in einer Enzyklopädie plötzlich aufgegeben werden, um, ganz kraß und überspitzt ausgedrückt, 'ein Teil der Masse' zu werden:

"We usual try to work with the volume editor who would write back to them [the authors] and say 'Try a little more like this, and leave out that section'. [...] Sometimes many years they work upon it.[...] The process over all that we do here in the *Handbook* is totally different to most scholarly publishing, completely different. Normally in scholarly publishing the author is free to write whatever he wants to, particular in journals. The authors are always allowed to make revisions to the very last minute, they're allowed to write pretty much just anything they please. [...] Or in monographs they're allowed to do that. But here [...] we have to impose some standards." (Interview Helen Berlusconi).

Im Handbook war diese Homogenisierung und Objektivierung zwar erklärtes Ziel, wurde aber, wie an den Bemerkungen des *General Editors* zur Umsetzung der von ihm gegebenen Vorgaben ablesbar, von diesem weniger rigoros verfolgt als von seiner Mitarbeiterin Berlusconi, die versuchte, die abzuhandelnden Themen jeweils in die gleiche Reihenfolge zu bringen.

Der wohl größte Widerspruch und damit auch das größte Problem für die Herausgabe des Handbooks lag in der Anforderung an eine Enzyklopädie / ein Handbook, das bestehende ('alte') Wissen zu einem Thema zusammenzufassen, während wissenschaftliches Arbeiten die Suche nach neuen Erkenntnissen als oberstes Ziel anführt. "*Leidenschaftliche Wissenschaftler*" wollen nicht bekanntes Wissen zusammenfassen (wie es z.B. auch die angewandten Wissenschaften tun), noch dazu nach gegebenen Regeln und in knapper Form, sondern sind auf der Suche nach Neuem; mit alten Dingen sind keine Meriten zu verdienen. Dies gilt nicht nur für Individuen, sondern ebenso für das Ansehen der die Wissenschaftler beschäftigenden Institute, welches sich über Forschung und Veröffentlichung konstituiert (Austin 1992: 1621). In Enzyklopädien sind die Eintragungen in der Regel nicht mit Namen gekennzeichnet, so daß auch kein Vorteil im Sinne des *publish-or-perish* auszuma-

chen ist; anonyme, zusammenfassende Beiträge finden sich kaum in Bibliographien und fördern selten den *Gelehrtenzank*, sind also nur bei besonders renommierten Werken eine Zier für die eigene Biographie. Nicht gekennzeichnete Enzyklopädiebeiträge bieten andererseits auch einen Schutz; mangelnde Aktualität oder sogar Fehler werden nicht mit dem Namen eines einzelnen Autors in Verbindung gebracht, sondern liegen in der Verantwortung der Editoren. Selbst die inzwischen anzutreffende Kennzeichnung mit Initialien dient noch der Anonymisierung, da Nutzer sich selten die Mühe machen, die vollen Namen nachzuschlagen, wie die *Encyclopaedia Britannica* in ihrer *Macropaedia* (1986: 369) schreibt:

"Even today there is what amounts to **partial concealment** in that articles are often initialled only, and, although a key is provided, few readers look up the writer's identity".

Beim "Handbook of ..." lag eine andere Situation vor. Die Beiträge waren zwar auch zusammenfassender Natur, aber durch einzelne, für den Inhalt verantwortliche, Autoren gekennzeichnet. Einerseits konnten diese sich also mit der Ehre schmücken, für das *Johnson Institute* und für ein solches Werk ausgewählt worden zu sein (eines der tatsächlichen Motive, überhaupt beizutragen), standen andererseits allerdings auch mit ihrem Namen für mangelnde Aktualität ein, wenn mehrere Jahre zwischen ihrem Abliefern und der tatsächlichen Veröffentlichung lagen. Gerade im Bereich der Archäologie gab es mehrfach neue Erkenntnisse, die einen Beitrag über kurz oder lang veralten und einen Autor als nicht auf der Höhe des Erkenntnisstandes erscheinen ließen. Anders als bei privatwirtschaftlichen Enzyklopädieverlagen, wie z.B. dem Brockhaus, bestand für das Handbook als Projekt des Öffentlichen Dienstes (ein bürokratisches Element) nicht die Möglichkeit, bis zum Tag der Drucklegung noch Aktualisierungen vorzunehmen, da in der Redaktion zu wenig Leute waren, um dies realisieren zu können, und auch kein Geld und keine organisatorischen Möglichkeiten vorhanden waren, die Autoren noch zu einer kurzfristigen Überarbeitung heranzuziehen.

Aktualisierung bedeutete für das Handbook jedoch nicht nur die Ergänzung um einige in jüngerer Zeit gefundene Fakten; in den über zwanzig Jahren seit Beginn des Projektes hatten sich die Gesellschaft, die Wissenschaft an sich und das Fach Ethnologie im speziellen weiterentwickelt. Vor allem die gesellschaftlichen Veränderungen in den Vereinigten Staaten nach den unruhigen Zeiten der Bürgerrechtsbewegungen brachten Umwälzungen auch in der Ethnologie/*anthropology*, die z.B. ein distanzierteres Expertentum weißer Wissenschaftler gegenüber ethnischen Gruppen in Frage stellten, wie es oben am Beispiel des Autors Vine Deloria gezeigt wurde. Die Weiterentwicklung einer Wissenschaft bringt neue Forschungs- und Interessenschwerpunkte, die in einer 'aktuell' gestalteten Enzyklopädie berücksichtigt sein wollen. Für das Handbook ergab sich in dieser Hinsicht ein Anachronismus: die Beiträge sollten einerseits dem alten Ansatz/Aufbau des Handbook und der Artikel ent-

sprechen, um eine Homogenität des Gesamtwerkes zu wahren, gleichzeitig aber neuere Entwicklungen einbringen. Dazu gehörte u.a. die Forderung, mehr Mitglieder der im Handbook beschriebenen ethnischen Gruppe mit einem *Native Point of View* in die Erstellung des Werkes einzubeziehen; oder jene andere, nach neueren theoretischen Ansätzen vorzugehen, wie sie in einigen Rezensionen gestellt wurde.

Die Arbeit für einen Handbook-Artikel war allerdings mehr als reines Zusammenfassen, wie Dr. Nancy Peters und Dr. Carl Thomas im Gespräch betonten; die geforderten Beiträge hätten neue Forschungsarbeit stimuliert, wenn Autoren erkannten, daß es zu einem Themenbereich noch keine Veröffentlichung gab:

"It's also the case that, although the Handbook is presented as 'This is to be a summary of existing knowledge', over and over again the author realizes: 'This knowledge does not exist, so I'll find it out'. So it's new, it's new research that's been encouraged" (Interview Dr. Carl Thomas).

Von einer Enzyklopädie wird verlangt, daß die in ihr enthaltenen Informationen in einem allgemeinverständlichen Sprachstil abgefaßt sind; die Angleichung daran ist ein ständiger Balanceakt zwischen einer zu komplizierten Sprache einerseits und der geforderten allumfassenden Information auf einem knapp bemessenen Raum andererseits. Wissenschaftliche Beiträge sind in der Regel in einem *Fachcode* für andere Experten und nicht für die Allgemeinheit geschrieben. Aufgabe von Enzyklopädiereaktionen ist es daher, diese in eine allgemeinverständliche Form zu bringen; eine Arbeit, die in der *Handbook*-Redaktion jedoch kaum anfiel. Generell wurden die Beiträge bereits in einer verständlichen Sprache abgeliefert und veröffentlicht, auch wenn der eine oder andere Rezensent die Aufnahme eines Glossars anmahnte. Lediglich die linguistischen Beiträge wurden, wie oben erwähnt, wegen ihrer schweren Verständlichkeit in Besprechungen kritisiert. In der *Handbook*-Redaktion wurde mehr darauf geachtet, daß es sich im Text um korrektes Englisch handelte und daß die Schreibweisen und Namen einander angeglichen wurden, und weniger auf Allgemeinverständlichkeit geprüft.

Da Enzyklopädien als Wissensautoritäten fungieren, wird sehr viel Wert auf korrekte und nachweisbare Angaben gelegt. Dazu werden in den Redaktionen der großen Enzyklopädien alle Angaben der Verfasser überprüft, neben Sachdaten auch die Literaturangaben und Zitate. Wie wir gesehen haben, war diese Aufgabe im *Handbook*, im Vertrauen auf die sorgfältige Arbeit der Autoren, zunächst nicht vorgesehen gewesen und erst nach gegenteiligen Erfahrungen aufgenommen worden. Im Grunde genommen entspricht der sorgfältige Quellennachweis einer korrekten wissenschaftlichen Vorgehensweise. Hier wurde allerdings ein Unterschied zwischen postuliertem Idealzustand/-verfahren und ausgeübter Praxis bei einem Teil, und dies sei doppelt unterstrichen, einem Teil der Autoren deutlich; während durch den *General Editor* die Umsetzung der Ansprüche vorausgesetzt wurde, nahmen es einige andere nicht so genau.

Keine Enzyklopädie kann ohne eine gute Illustration der in ihr behandelten Themen auskommen. Bildmaterial unterstützt und verdeutlicht den geschriebenen Text und kommt somit auch dem Verständnis wissenschaftlicher Ergebnisse entgegen. Sie bilden des weiteren Auflockerung in der Gestaltung eines Bandes und boten im Handbook zusätzliche Informationen an. Während bei der Brockhaus Enzyklopädie etwa 12% auf Illustrationen aller Art entfielen, waren es im Handbook gut 10%.

Obwohl auch Enzyklopädie bei Bearbeitungszyklen, die Jahrzehnte dauern können, eine langfristige Zeitorientierung erkennen lassen, besteht bei privaten Verlagen durch wirtschaftliche Notwendigkeit (Zeit als Kostenfaktor) ein stärkerer Druck zur Optimierung von Effizienz und Effektivität. Sie können zur Verwirklichung dieses Zieles mehr Geld investieren, da letztendlich das Geldverdienen mit den getätigten Investitionen im Vordergrund steht, während bei einem großen Teil der Wissenschaftler tatsächlich ein Erkenntnisgewinn als Hauptmotiv ihrer Tätigkeit angenommen werden kann. Wie bereits mehrfach angesprochen, war es die Hauptaufgabe des Handbook, Informationen einem möglichst breiten Publikum zugänglich zu machen, während eine monetäre Betrachtung überhaupt nicht zur Debatte stand.

### **5.2.2. Das Verhältnis der Autoren (ethnologische Wissenschaft) zur bürokratischen Verwaltung im Öffentlichen Dienst**

Wie stehen nun die Anforderungen und kulturellen Merkmale einer wissenschaftlichen Ethnologie und die einer bürokratischen Verwaltung zueinander.

Eine große Gemeinsamkeit gibt es hinsichtlich des jeweils benutzten Sprachstils; in der Regel ist weder eine wissenschaftliche Abhandlung noch ein den Erfordernissen einer bürokratischen Verwaltung entsprechender Text in einer allgemeinverständlichen Sprache abgefaßt. Handelt es sich einerseits um einen unter Fachkollegen entwickelten eigenen *Fachcode*, sind die der Verwaltung des Öffentlichen Dienstes zugrundeliegenden Schriften juristischer Natur, die versuchen, alle Eventualitäten zu erfassen und so den jeweils anzulegenden Handlungsrahmen festzulegen. Diese werden in Schreiben an die Klientel weitergegeben, so daß bei Verwaltungsschreiben von einer allgemeinen Verständlichkeit nicht ausgegangen werden kann. Über den Sprachstil im Handbook wurde bereits im vorangegangenen Abschnitt gesprochen.

Der Anspruch an Objektivität in der wissenschaftlichen Forschung und die wissenschaftliche Distanz und Neutralität vor allem in den (angewandten) Naturwissenschaften (Technik) entspricht der Zurückhaltung von persönlicher Meinung in der Bürokratie, die unbesehen der Person nach Aktenlage Entscheidungen zu treffen hat; nicht umsonst ist aus dieser Kombination das Wort *Technokrat* entstanden. In der bürokratischen Verwaltung erhalten Einzelfälle ein Aktenzeichen, werden kategorisiert und entsprechend der gültigen Gesetze/Regeln unbesehen der individuellen Umstände behandelt. Dem gegenüber wird gerade in der Ethnologie das Spezifische

betont und ein holistischer Ansatz unter Berücksichtigung der jeweils gegebenen Umstände angelegt. Die Behandlung als 'unpersönliche Nummer' steht der individuellen Betrachtung des jeweiligen Einzelfalls diametral gegenüber<sup>89</sup>. Wie aus den Bemerkungen einiger *Handbook*-Redakteure abzulesen ist, waren für sie die einzelnen Autoren 'Lieferanten eines Beitrages', die, wenn sie sich nicht an die Regeln oder Zeitvorgaben halten würden, austauschbar wären, während der *General Editor*, die *Volume Editors* und die Autoren selbst jeden einzelnen Verfasser als Individuum mit einem ausgewählten Spezialgebiet betrachteten und gewillt waren, um deren Expertenwissen Abstriche in anderer Hinsicht in Kauf zu nehmen.

Regelbefolgung, Überprüfung von Fällen hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit Vorgaben und Ausführung von Anweisungen bestimmen das Berufsleben von Verwaltungsangestellten, während wissenschaftliche Tätigkeit die Suche nach Neuem und die Infragestellung des Bekannten beinhaltet. Vor allem in der Ethnologie ist das 'auf dem Zaun sitzen', bzw. das Betreten des Gebietes 'jenseits des Gartenzaunes' und die Suche nach Alternativen zu bestehenden Verhältnissen vielfach Motiv für die Tätigkeit überhaupt. Ungewöhnliche Erfahrungen, die Infragestellung der eigenen Gesellschaft mit den in ihr gültigen Regeln und Gesetzen, das Kennenlernen anderer Kulturen und das Erkennen deren Relativität lassen Ethnologen eher (staats)kritische Positionen beziehen. Verwaltungsangestellte des Öffentlichen Dienstes hingegen sind staatstragend, da von ihnen Loyalität zum Staat und die Durchsetzung bestehender Gesetze und Anweisungen erwartet und gefordert wird, wozu sie ihre Amtsautorität als Vertreter des Staates einsetzen können. Zur Erfüllung von Auflagen können letztere Termine setzen, die als Stichtage neue Schritte auslösen, z.B. Weiterbearbeitung oder Mahnung; auch leichte Abweichungen werden als 'Nichterfüllung' von Vorgaben betrachtet und deren Beachtung eingefordert.

Eine Aufgabe der *Handbook*-Redaktion bestand darin, die akzeptierten Manuskripte auf die Einhaltung der vorgegebenen Standards (und wissenschaftlichen Anforderungen) hin zu kontrollieren; tauchten Probleme auf, waren ursprünglich die Autoren angeschrieben und um Lösung dieser Probleme gebeten worden. Da jedoch selten eine umgehende, manchmal überhaupt keine Antwort erfolgte, war Dr. Agostini dazu übergegangen, die Klärung solcher Fragen, so weit es ihm möglich war, selber zu übernehmen. Womit das Ausbleiben einer Antwort zu erklären sein könnte, kann hier nicht sicher beantwortet werden, schlüssig wäre jedoch seitens der Autoren das Empfinden von bürokratischer Pedanterie und die Ablehnung von kurzfristig auferlegten Terminen zur Beantwortung von Fragen, die eine längere Zeit in Anspruch genommen hätten; es stünde *Reifezeit* gegen *Planungszeit*. Die Erledigung der Aufgabe überhaupt war wichtiger als die Einhaltung von Stichtagregelun-

---

<sup>89</sup> Siehe dazu auch Evans (1987: 65):

"The professions emphasize discretion and the uniqueness of each case; organizations require standard procedures and deadlines."

gen, wie es in der oben zitierten Klage über die (zu) kurzfristig gesetzten Termine, z.B. beim *three-week-home-trial*, zum Ausdruck kam.

Die Anerkennung von Kritik allein durch Fachkollegen könnte ein weiterer Grund sein; Anna Smith deutete im Gespräch an, daß die Autoren nichts von einer Managerin "annehmen würden", sondern nur von anderen *anthropologists*. Da die Mitarbeiter der *Handbook*-Redaktion den Autoren nicht bekannt waren und sie diese erst über schriftliche Anfragen (eventuell mit Terminsetzung) kennenlernten, sahen sie in ihnen eher Vertreter einer Behörde, damit als Bürokraten (*Johnson Institute*) und weniger als Wissenschaftler; dadurch wurde aber auch die Legitimation zur Textkorrektur in Frage gestellt, da sie nicht durch *Kollegen* zu erfolgen schien.

Das Setzen von Terminen widersprach des weiteren der gewohnten Autonomie in der Wissenschaft; während in einer bürokratischen Verwaltung *ausführende Arbeiten* erwartet werden, sind in der selbständigen wissenschaftlichen Tätigkeit Eigenständigkeit in der Arbeit, eigene Meinung und Beiträge zum *Gelehrtenzank* gefragt. Ausführende Verwaltungsangestellte sind Behördenvertreter und erscheinen austauschbar; sie sind Amtsinhaber und besitzen ihre Autorität qua Amt; jeder andere Inhaber dieser Stelle hätte dieselben Aufgaben und dieselbe damit verbundene Machtposition. Wissenschaftler jedoch treten mit ihren Veröffentlichungen als Individuen auf, die die Verantwortung für das von ihnen Geschriebene, ihre eigenen Erkenntnisse, persönlich zu übernehmen haben. Sie beschäftigen sich mit neuen Dingen, die in ihrer Art unterschiedlich sind und schaffen mit der Publikation ihrer Ergebnisse Produkte, mit denen sie sich identifizieren können und mit denen sie identifiziert werden, während Angestellte in der bürokratischen Verwaltung sich wiederholende Routinearbeiten ohne herausragende Besonderheiten erledigen. Letztere trennen zwischen Freizeit und Arbeit, ja müssen dies sogar, wenn sie z.B. innerhalb ihrer Position Anweisungen auszuführen haben, die sie mit ihren persönlichen Ansichten nur schwer vereinbaren können. Sie bleiben als Ausführende von Gesetzen 'austauschbar', damit im großen und ganzen anonym und erfahren wenig Anerkennung in der Öffentlichkeit. Genau dies schien auch der Fall im Verhältnis zwischen Autoren und *Handbook*-Redaktion zu sein: von außen erfuhren die Mitarbeiter wenig Respekt und wurden sogar als die "bad guys" gesehen, die mit ihrem bürokratischen Auftreten und 'Übergenaugigkeit' die Herausgabe der Serie verzögerten.

Die schriftliche Dokumentation aller Vorgänge innerhalb der bürokratischen Verwaltung wurde bereits mehrfach angesprochen, ebenso die dieser entsprechende Anforderung seitens der Wissenschaft. Eine weitere Gemeinsamkeit bestand im Verhältnis zu Geld, Kosten und Gewinn. Wissenschaftlicher Fortschritt erfolgt selten aus rein monetären Gründen, sondern aus Erkenntnisinteresse; ein 'marktorientiertes Denken' ist daher nicht weit verbreitet, ja wird z.T. auch abgelehnt, da im Bereich der Universitäten Grundlagenforschung und nicht Zulieferung für privatwirtschaftliche Gewinne betrieben werden soll.



Auch in einer Öffentlichen Verwaltung ist in vielen Bereichen keine Kosten-Nutzen-Rechnung möglich, da der Geldwert hoheitlicher Aufgaben und eingehaltener Gesetze nicht faßbar ist. Wirtschaftliche Überlegungen spielen daher im Öffentlichen Dienst, auch wenn in den Neunziger Jahren unseres Jahrhunderts ein Umdenken einsetzt, kaum eine Rolle. Die Abhängigkeit vom gewährten Haushalt, in dessen Rahmen man sich bewegen kann, ist die Kehrseite und solange dieser nicht verabschiedet ist, sind überhaupt keine Ausgaben möglich. Das Beispiel des zurückgezogenen Beitrages, der wegen eines noch nicht verabschiedeten Haushalts nicht gleich bezahlt werden konnte, wurde in Teil 3 erwähnt.

### **5.2.3. Das Verhältnis einer bürokratischen Verwaltung im Öffentlichen Dienst zur Enzyklopädie-Publikation (Verlagswesen)**

Im letzten Teil dieses Abschnitts geht es um den noch ausstehenden Vergleich zwischen den Merkmalen einer bürokratischen Verwaltung im Öffentlichen Dienst und denen der Publikation einer Enzyklopädie. Zum Teil wurden die Punkte in den vorangegangenen Vergleichen bereits behandelt und werden hier der Vollständigkeit halber noch einmal aufgeführt, um den Kreis zu schließen.

Neutrale Entscheidungen unbesehen der Person zu treffen und nur dem gegebenen Recht und der Amtspflicht zu folgen, ist ein grundlegendes kulturelles Merkmal der bürokratischen Verwaltung. Die Einhaltung des gesetzten Rechts sowie die Überprüfung ihrer Beachtung bei anderen, die Kategorisierung von Einzelfällen und die Ignorierung von Einzelumständen wurden bereits als weitere Kennzeichen ausgewiesen. Im Bereich der Enzyklopädie finden sich durchaus diesen bürokratischen Elementen entsprechende Merkmale. Wir treffen auf Regeln zur Homogenisierung eines Bandes, zum einheitlichen Aufbau und zu dessen Gestaltung, die für alle eingereichten Beiträge gelten; dabei 'entschwinden' aufgrund der großen Anzahl einzelne Autoren als Individuen und werden allgemein zu 'Mitarbeitern' oder 'Lieferanten von Material'. Während in einer bürokratischen Verwaltung geprüft wird, ob z.B. in einem Vorgang alle Angaben richtig und in ausreichendem Umfang gemacht sowie alle notwendigen Dokumente vorgelegt wurden, kontrollieren Enzyklopädiereakteure die Manuskripte hinsichtlich eventueller Fehler und ob die aufgestellten Behauptungen vollständig dokumentiert wurden. Dazu gehören Literaturangaben ebenso wie Zitate, nachgewiesen durch einwandfreie, meist schriftliche Belege. Schriftliches Fixieren aller Vorgänge ist, wie wir gesehen haben, ebenfalls ein prägendes Element einer bürokratischen Verwaltungskultur. In Enzyklopädiereaktionen wird allerdings nicht nur kontrolliert, sondern eingereichte Beiträge werden um weitere unterstützende Elemente wie z.B. Bilder, Illustrationen oder Karten erweitert, so auch im *Handbook-Office*.

Routinearbeiten finden sich sowohl in der bürokratischen Verwaltung wie in der Manuskriptbearbeitung einer Enzyklopädie-Redaktion, in der Beiträge auf immer dieselben Schwachstellen hin durchforscht werden. Ein vielgegliederter hierarchischer

Aufbau mit einhergehender Spezialisierung wie in einer Verwaltung findet sich in Redaktionsbüros nicht in gleichem Umfang, obwohl es auch hier eine Unterteilung der Arbeit nach Spezialgebieten gibt. Im *Handbook*-Büro gab es neben der Bürochefin und der Verwaltungsangestellten keine weitere hierarchische Ebene, wohl aber eine Arbeitsteilung nach ausgewiesenen Aufgabenbereichen. Während Behörden auf ihre Amtsautorität bestehen und Forderungen durchsetzen können, besitzen große Enzyklopädien oder Institute eine Wissensautorität. *Brockhaus* und *Johnson Institute* galten und gelten auch Ende der Neunziger als Instanzen zur Klärung strittiger Fragen, deren Urteil überwiegend als richtig anerkannt wird. Eine weitere Parallele zeigt sich in diesem Zusammenhang zwischen Enzyklopädien allgemein und der öffentlichen Verwaltung. Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits erwähnt, daß unter amtlichen Bescheiden in der Regel die Unterschrift einer Person zu finden ist, die aber als Amtsinhaberin austauschbar ist, deren Unterschrift also auch von Anderen, die mit entsprechender Kompetenz ausgestattet sind, geleistet werden kann. Dadurch tritt die einzelne Person als Individuum in den Hintergrund und hat für die Gültigkeit eines Bescheides an sich keinerlei Bedeutung; was zählt ist die Autorität qua Amt. Ähnlich ist die Situation bei den einflußreichen Enzyklopädien; nicht einzelne Autoren, die die Beiträge verfaßt haben, sind mit Wissensautorität ausgestattet (sie bleiben ja sogar anonym), sondern die dahinterstehende Institution, deren Beitragende, ähnlich wie im Fall der Unterschrift im Verwaltungsbescheid, austauschbar werden.

Ähnliches wurde von Sorensen & Sorensen (1974: 99) festgehalten

"And although Blau and Scott (1962:244) observed similarities between bureaucratism and professionalism, there are differences in, for example, the source of authority (professional competence versus official position) and direction of loyalty (client and professional colleague versus hierarchical superordinate)."

Die Mitarbeiter einer Enzyklopädie haben mit dem von ihnen bearbeiteten Produkt etwas Konkretes in den Händen, mit dem sie sich identifizieren können, während dies Mitarbeitern einer bürokratischen Verwaltung nicht vergönnt ist, da diese 'Vorgänge' verwalten. Stolz auf das fertige Produkt, an dem sie mitgearbeitet hatten, wurde im *Handbook*-Office von allen Mitarbeitern geäußert, auch wenn sie dafür, mit Ausnahme der Erwähnung im Vorwort eines jeden Bandes, so gut wie keine öffentliche Anerkennung erhielten.

Bürokratische Verwaltungen sind sehr stark in gesetzliche Regelwerke eingebunden, die weit über den speziellen Handlungsbereich der einzelnen Stelle hinausreichen. Dazu gehören zum Beispiel die Einschränkungen durch vorgegebene Budgets und eventuell noch nicht verabschiedete Haushalte, sowie Inflexibilität in der Personalplanung durch genaue Stellenzuteilung. Auch wenn es in großen Betrieben der Privatwirtschaft, seien es Banken oder Industriebetriebe, nicht anders aussieht, bestehen in kleinen und mittleren Unternehmen größere Handlungsspielräume, wenn die für Ausgaben Verantwortlichen z.B. von einer kurzfristigen Neueinstellung

eines Mitarbeiters oder höherer Bezüge für entsprechende Leistungen einzelner Personen überzeugt sind oder überzeugt werden können. Im *Handbook* war dies aufgrund der Einbindung in die öffentliche Einrichtung *Johnson Institute* nicht möglich, worüber sich vor allem die Büroleiterin Deborah Ruben beklagte. Behörden des Öffentlichen Dienstes streben des weiteren, wie bereits mehrfach dargelegt, keinen monetären Gewinn<sup>90</sup> an, während vor allem privatwirtschaftliche Verlage diesen als Grundlage für ihre Existenz benötigen.

Um ein möglichst breites Publikum zu erreichen, ist es, wie bereits erwähnt, für Enzyklopädien notwendig, eine allgemeinverständliche Sprache zu verwenden. Schreiben bürokratischer Institutionen hingegen bräuchten sich darum nicht weiter zu kümmern, da diese Gesetzestexten entsprechen müssen und es in der Regel den jeweils Betroffenen überlassen bleibt, sich über den genauen Inhalt eines Schriftstücks kundig zu machen, obwohl bei Behörden zunehmend ein Bemühen zu erkennen ist, 'Amtsdeutsch' (oder -englisch) zu reduzieren.

Oben wurde ebenfalls bereits angeführt, daß die 'Amtspflicht unbesehen der Person' einer neutralen und objektiven Darstellung von Sachverhalten innerhalb einer Enzyklopädie entspricht; allerdings beinhaltet dies auch einen Unterschied: eine Enzyklopädie will, so der Brockhaus Verlag, "berichten, nicht richten"; Entscheidungen einer Verwaltung des Öffentlichen Dienstes hingegen "richten", wenn auch unbesehen der Person, mit zum Teil erheblicher Tragweite. Die direkte Machtstellung von Beschäftigten im Öffentlichen Dienst ist also zunächst größer als bei Mitarbeitern einer Enzyklopädie, während deren Einfluß indirekter Art ist; sie werden selten zu wissen bekommen, ob Entscheidungen, eventuell auch mit erheblichen Auswirkungen, aufgrund ihrer Arbeit getroffen wurden. Für das "Handbook of ..." traf dies im besonderen Maße zu, da es sich um detailliertes Wissen über eine Bevölkerungsgruppe handelte, welches von Lehrern und Administratoren in Entscheidungen angewandt werden konnte, und dies daher auch im *Guide for Contributors* vom *General Editor* mit der Bitte um äußerste Sorgfalt in der Arbeit angesprochen wurde.

---

<sup>90</sup> Was nicht auf die in einer Behörde tätigen Beamte und Angestellte als Individuen zutrifft, da bei meinen Kollegen in der deutschen Behörde Geld eines der Hauptgesprächsthemen war und für Handlungsmotive, die nicht mit "Kohle machen" zu tun hatten, wenig Verständnis zu finden war.

## 6. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNG

In der vorangegangenen Arbeit habe ich in Form einer Monographie dargestellt, wo und wie das Handbook produziert wurde, welche unterschiedlichen berufs- und branchenkulturellen Elemente im Redaktionsbüro zusammentrafen und welche von außen auf es einwirkten, wobei natürlich nur eine Auswahl beschrieben und keine komplette Auflistung vorgenommen werden konnte.

Das "Handbook of ..." wurde Mitte der sechziger Jahre geplant, Anfang der siebziger konkret begonnen und war 1997 bei Band 10 von 20 geplanten Bänden angekommen. Im Redaktionsbüro wurden die von vielen verschiedenen Autoren geschriebenen Beiträge aneinander angeglichen, um eine für Enzyklopädien erforderliche Einheitlichkeit zu erreichen. *Überprüft*, und gegebenenfalls korrigiert, wurden die Texte auf die Einhaltung des Themas und ihre Schlüssigkeit hin, auf eine (in Angleichung an andere Beiträge des Bandes und der Serie) einheitliche Schreibweise von Namen und Begriffen, auf korrekte Sachangaben sowie auf fehlerfreie Zitate und Literaturangaben. Solche Überprüfungen wurden nicht nur für das Handbook vorgenommen, sondern genauso in anderen großen und renommierten Enzyklopädie- und Lexikonverlagen wie der Encyclopedia Britannica und dem Brockhaus- und Dudenverlag. Durch die Stellung als Wissensautorität und 'letzte Instanz' in der Klärung von strittigen Fragen waren sie es ihrem Ruf schuldig, (möglichst) fehlerfreie Werke herauszubringen.

Bestandteil der Enzyklopädiearbeit war weiterhin der Bereich der *Ergänzungen*, vornehmlich mit Illustrationen aller Art, wie Fotografien, Bildern, Zeichnungen und Landkarten. Dafür gab es bei Brockhaus eine eigene Bildredaktion; in der *Handbook*-Redaktion gab es für diesen Bereich drei, bzw. vier Personen, die als *picture people* bezeichnet wurden.

Alle Mitarbeiter des "Handbook of ..." standen hinter dem Werk und konnten sich damit identifizieren, bei einigen war sogar deutlicher Stolz herauszuhören, an einem solchen Projekt mitarbeiten zu können und an einer so renommierten Einrichtung wie dem *Johnson Institute* beschäftigt zu sein. Geleitet wurde das Büro seit 1989 erstmals von einer Person, die aus der privatwirtschaftlichen Publikationsbranche kam, allerdings keine Ethnologin war und ihre Schwierigkeiten mit dem bürokratischen Stil der Verwaltung hatte. Vor ihr war das Büro von Wissenschaftlern geleitet worden, die ihrerseits in ein bürokratisches System eingebunden waren, allerdings keine Management-Erfahrung mitbrachten, vor allem nicht aus der Publikationsbranche.

Die Einbindung in das *Johnson Institute* und damit den Öffentlichen Dienst hatte seine Vorteile. Einer der größten bestand sicher darin, daß ein Werk produziert und publiziert werden konnte, bei dem die Verbreitung gesicherten Wissens über eine Bevölkerungsgruppe, über die es viele Vorurteile gab, das Hauptmotiv für die Herstellung war und nicht monetärer Gewinn. Die Wahrnehmung dieses 'öffentlichen

Interesses' schien es zu rechtfertigen, die Handbook-Serie über das regierungseigene *Public Printing Bureau* herauszugeben, da bei diesem ebenfalls kein Gewinn erwirtschaftet werden brauchte. Anfang der neunziger Jahre, angesichts knapper öffentlicher Kassen, waren allerdings auch das *Handbook* und das *Public Printing Bureau* gezwungen, stärker die finanzielle Seite zu beachten, was sich unter anderem in erheblich gestiegenen Preisen für die einzelnen Bände zeigte, wobei aber weder der *General Editor* noch die *Managing Editor*, die beide allerdings keine Mitarbeiter des *Public Printing Bureau* waren, genau sagen konnten, wie der Verkaufspreis ermittelt wurde. Dieser war, im Vergleich mit anderen großen Sammelbänden dieser Qualitätsstufe und dieses Spezialisierungsgrades, aber immer noch vergleichsweise günstig.

Die Kehrseite davon war eine stärkere Einbindung in bürokratische Strukturen und eine damit verbundene geringere Flexibilität und Handlungsfreiheit. Anforderungen des Öffentlichen Dienstes und seiner Kontrollierbarkeit durch die Öffentlichkeit bewirkten Verfahrensweisen, die Zeit und Geld kosteten und bei denen sich die Frage stellte, ob sie in dieser Form tatsächlich notwendig waren. Dazu gehörte z.B. die finanzielle Unsicherheit über das jeweils bewilligte Jahresbudget und die Fortsetzung des Projektes überhaupt, die bei einer Rückführung zumindest eines Teils der durch den Verkauf von Handbook-Exemplaren getätigten Einnahmen an das *Handbook*-Büro selbst sicher hätte abgedeckt werden können. Um (angesehene und damit vielbeschäftigte) potentielle Autoren zu einer Mitarbeit zu bewegen, waren andere Mittel als die vorgesehenen Bezahlungen notwendig, da diese selbst in den Augen des *General Editor* eher symbolischen Charakter hatten. Der Anreiz zur Teilnahme bestand darin, als Verfasser der veröffentlichten Beiträge genannt zu werden und somit den Ruf zu erlangen, einer der besten, bzw. der beste Kenner des oder der behandelten Themen zu sein, während andere Enzyklopädien ihre Autoren in der Anonymität beließen oder sie höchstens mit Initialien aufführten.

Eines der größten Probleme des *Handbooks*, für seine Fortführung wie für seine Reputation, war die lange Veröffentlichungszeit. War ursprünglich mit einer (zumindest öffentlich verkündeten) Publikation der kompletten Serie im Jahre 1976, also rechtzeitig zur 200-Jahrfeier der Vereinigten Staaten, gerechnet und damit die Finanzierung für den Start des Projektes erreicht worden, war die Anzahl der veröffentlichten Bände 25 Jahre nach Start gerade bei der Hälfte angekommen. Dafür gab es interne wie externe Gründe. Die Auseinandersetzung innerhalb der Redaktion zwischen Dr. Thomas und Weidner, seine Abberufung als Büroleiter und die damit zusammenhängende Spaltung des Büros hatte sicher einen Einfluß auf die Entwicklung des *Handbooks*. Andere Gründe waren jedoch in meinen Augen gewichtiger.

Hauptfehler war sicherlich, mit allen Bänden gleichzeitig zu beginnen und alle vorgesehenen Autoren auf einmal um ihre Beiträge zu bitten, statt sich einen Band nach dem anderen vorzunehmen, da durch die Verzögerung bei den Autoren ge-

weckte Hoffnungen auf eine baldige Veröffentlichung nicht erfüllt werden konnten. Die sukzessive Herausgabe der großen enzyklopädischen Werke schien dies als den besseren Weg auszuweisen, worauf, wie oben zitiert, im Gespräch auch die *Managing Editor* sowie Dr. Hanson, Weidner und Berlusconi hinwiesen.

Enzyklopädien unterliegen anderen Voraussetzungen als wissenschaftliche Beiträge für Bücher oder Zeitschriftenaufsätze und gelten, wie das oben aufgeführte Zitat aus der Encyclopedia Britannica zeigt, als schwieriger zu verfassen. Dies liegt am geringen Platz, der für einen Eintrag vorgesehen ist, an der geforderten Neutralität und Objektivität der Texte statt des gewohnten Positionbeziehens und Hinterfragens anderer Standpunkte, sowie an der für die Einheitlichkeit einer Enzyklopädie erforderlichen Strukturierung und Schematisierung von Beiträgen. Die vom *General Editor* des Handbooks vor allem für die Erfüllung des letzten Punktes erstellten Arbeitsanleitungen für die Verfasser bedeuteten eine starke thematische und auch technische Führung, die von vielen Autoren nicht beachtet wurde. Der zunächst gesetzte Abgabetermin für Manuskripte im Frühjahr 1972 konnte anscheinend nicht von allen eingehalten werden, was aus der Auflistung der Autoren und der Eingangsdaten ihrer Beiträge im *Handbook*-Büro, die am Ende eines jeden Bandes aufgeführt wurden, hervorgeht. Wie von Dr. Thomas und Dr. Peters im Gespräch erwähnt, erforderte die Behandlung sämtlicher geforderter inhaltlicher Themen umfangreiche (literarische) Forschungsarbeit, die nicht so schnell durchzuführen war und Manuskripte verspätet eintreffen ließ.

Zum Teil nicht den inhaltlichen Anforderungen entsprechende Manuskripte und die Notwendigkeit der Überprüfung vieler technischer Details durch die Redaktion machten erheblich umfangreichere Nacharbeiten notwendig, als sie ursprünglich vom *General Editor* vorausgesehen worden waren. Die von ihm für (s)ein wissenschaftliches Arbeiten und für das "Handbook of ..." gesetzten Standards waren hoch; er war davon ausgegangen, daß die Autoren sich diese Anforderungen mit Hilfe des *Guide for Contributors* zu eigen machen würden, was aber nur für einen Teil zutraf.

Die Ablehnung von Manuskripten als nicht den Anforderungen entsprechend war, wie ich oben bereits ausgeführt habe, eine delikate Angelegenheit, die nicht immer konsequent durchgesetzt werden konnte, da entweder den *General Editor* oder den *Volume Editor* freundschaftliche Beziehungen mit den betroffenen Autoren verbanden. Die Editoren waren nur 'Teilzeit'-Editoren und machten die Arbeit für das Handbook 'nebenbei', so daß sie notwendigerweise auf berufliche Beziehungen zu Fachkollegen weiterhin Rücksicht zu nehmen hatten, während z.B. die Redakteure im Brockhaus-Verlag als Vollzeitmitarbeiter keinen anderen Job hatten und entsprechend weniger Rücksicht auf persönliche Beziehungen zu nehmen brauchten, zumal diese immer die Ausrede hatten, daß 'die Redaktion' einen Beitrag abgelehnt oder eine starke Überarbeitung gefordert hätte, nicht sie als Einzelperson.

Die erforderlichen Nachbesserungen kosteten sehr viel Zeit und der Erkenntnis, daß niemals alle Bände bis Juni 1976 fertig sein würden, folgte der Entschluß, einen

nach dem anderen herauszugeben. Während für die ersten der erschienenen Bände noch ein Großteil der Autoren zur Überarbeitung und Aktualisierung ihrer Manuskripte zur Verfügung standen, nahm diese Bereitschaft (und z.T. die rein physische Möglichkeit) mit fortschreitender Zeit ab. Es gab Verfasser, die es ablehnten, sich noch einmal mit Beiträgen zu beschäftigen, die sie bereits vor Jahr-(zehnt)en geschrieben hatten; andere waren enttäuscht, weil ihr Artikel bei der Herausgabe eines Bandes keine Berücksichtigung mehr fand oder weil ihr Text bei Veröffentlichung schon längst überholt war. Einige von ihnen ärgerte es auch, daß einerseits Jahre mit der Bearbeitung der Handbook-Serie verstrichen und dann, wenn ihr Beitrag an der Reihe war, alles ganz schnell zu gehen hatte. Es war kein Anreiz und bei vielen keine Zeit mehr da, ein Manuskript noch ein zweites oder drittes Mal zu überarbeiten. Dieser Punkt, die Autoren noch einmal zu motivieren, ihre Beiträge abzuliefern oder zu überarbeiten (wobei die Bezahlung nicht besser geworden war), schien in den Neunzigern sehr problematisch zu sein.

Ein weiterer Grund für die Verzögerung lag in der Anzahl der Mitarbeiter im Redaktionsbüro. Wie oben bereits ausgeführt, wurden in der Redaktion des Brockhaus und der des Handbooks ähnliche Anforderungen an Beiträge (obwohl unterschiedlich nach Art und Umfang) gelegt und in etwa die gleichen Arbeiten an den Texten durchgeführt. Was in Mannheim jedoch mit einem Stab von über 40 Mitarbeitern geleistet wurde und wird, lag in Washington in der Hand von gerade mal neun Leuten. Mit dem "Handbook of ..." wurde ein vollständig neues Nachschlagewerk geschaffen, während bei Brockhaus und bei anderen Enzyklopädien auf Vorgängerausgaben zurückgegriffen werden konnte und kann, aus denen Teile in neue Ausgaben übernommen wurden und werden. Des weiteren hatte die Einbindung in den Öffentlichen Dienst im *Handbook* zu Inflexibilität bis hin zur Blockade von Innovationen geführt, welche die neue Büromanagerin einführen wollte. Zur Leistungssteigerung standen dieser keine monetären Möglichkeiten zur Verfügung, da die Bezahlung aufgrund der Stellenbeschreibung vorgegeben war.

Die durch unzureichende Beachtung von Vorgaben und Verzögerung der Herausgabe entstandenen Lücken in den Artikeln mußten mit wenigen Leuten, die die hohen Qualitätsansprüche des 'Gründers' übernommen hatten, gefüllt werden. Durch diese Arbeit kam es bei nachfolgenden Bänden zu noch größeren zeitlichen Abständen, so daß noch mehr Arbeit zur Aktualisierung aufgewandt werden mußte, z.B. bei den Literaturlisten.

Ein weiterer Unterschied bestand in der Kompetenz zur Auswahl der Autoren und Texte, die bei Brockhaus von den Redakteuren getroffen wurde, also von den internen Bearbeitern selbst. Die *Handbook*-Redakteure hingegen bekamen Beiträge zur Bearbeitung vorgelegt, die von einem ihnen fremden Gremium, dem *Volume Planning Committee*, zusammengestellt, an Autoren vergeben und von diesen geschrieben worden waren, die des weiteren bereits auf ihre fachliche Qualität durch Gutachter in der *peer review* sowie *General Editor* und *Volume Editor* überprüft wor-

den waren. Übrig blieb für die Redaktion die Bearbeitung ohne Einfluß auf Auswahl und Annahme der Beiträge.

Entscheidend für die langsame Herausgabe der Serie dürfte des weiteren die bereits angesprochene 'Teilzeitbeschäftigung' der Editoren und Verfasser mit dem *Handbook* sein, wie sie vom *General Editor* im Gespräch erwähnt wurde. Durch andere berufliche Verpflichtungen bedingt lief die Arbeit für das *Handbook* bei Autoren, *Volume Editors* und *General Editor* nicht kontinuierlich, sondern nur auf Raten. Der Versuch, außerhalb der Bundeshauptstadt angesiedelte *Volume Editors* für die Zeit der Bearbeitung ihres Bandes nach Washington zu holen, glückte bis dato (1998) nur einmal.

Nicht alle Probleme des *Handbooks* waren intern bedingt. Unterschiedliche Anforderungen der drei hier aufgeführten Berufs- und Branchenkulturen, die z.T. innerhalb der Redaktion und z.T. zwischen dieser und ihren Außenwelten aufeinandertrafen, bestimmten die Situation im *Handbook*-Büro.

Ziel der hier vorgelegten Studie war es, den Entstehungsprozeß des "Handbook of ..." und die Redaktion, in der es bearbeitet wurde, zu beschreiben. Parallel wurde die in der *Integration Perspective* angelegte Sicht auf Gemeinsamkeiten einer Kultur zunächst auf die Kultur der Redaktion als Ganzes und dann auf einzelne Berufs- und Branchenkulturen angewandt. Einer *Differentiation Perspective* entsprechend wurden diese als unterschiedliche Subkulturen innerhalb des *Handbook*-Office und als Einflußfaktoren auf das Projekt vorgestellt.

Edgar Schein (1985, deutsch 1995) unterschied Kulturen nach ihren Artefakten, Werten und Grundwerten, die in Zusammenhang mit ausgewählten Grundthemen (wie Mission und Ziele einer Organisation sowie deren Verhältnis zu Raum, Zeit und zu anderen Menschen) stehen. Entsprechend diesem Ansatz wurden in dieser Arbeit, nach der sich überwiegend auf der Ebene der Artefakte bewegenden Beschreibung der *Handbook*-Kultur(en), die jeweiligen Werte und Grundwerte, wie sie sich dem Autor darstellten, aufgezeigt. Während Schein mit seiner Theorie zunächst auf die Erfassung "einheitlicher Organisationskulturen" abzielte, änderte er diese Ansicht 1996 und stellte "occupational cultures", die die Geschicke von Unternehmen unterschiedlich stark beeinflussen, in den Mittelpunkt; eine Vorgehensweise, wie sie für die vorliegende Studie bereits vor Erscheinen des Aufsatzes gewählt worden war.

Die Werte und Grundwerte der verschiedenen Kulturen harmonierten nicht alle miteinander, im Gegenteil, ihr Zusammentreffen führt zu fast schon existentiellen Problemen für das *Handbook*, wie im "Analyse"-Teil dieser Arbeit gezeigt wurde. Damit kann diese Abhandlung als ein Beitrag zur Organisations- und Unternehmenskulturforschung gezählt werden, die sich mit der Vielfalt kultureller Einflüsse in Organisationen auseinandersetzt. Sie zeigt, daß die unterschiedliche Beeinflussung durch Berufs- und, wie ich sie genannt habe, Branchenkulturen bei der Behandlung von organisations- und betriebsinternen Konflikten und Spannungen zu wenig Berücksichtigung findet. "Fremde Welten" liegen oftmals sehr nahe, obwohl für diese



Studie, da sie in einer *Organisation* in einem *anderen Land* ihre Grundlage hat, zwei 'Fremdheitsstufen' zu überwinden waren.

Sie zeigt auch, daß das *Handbook* vom Prinzip her nicht so grundverschieden von anderen Enzyklopädie-Publikationen war und sich eher in der Handhabung der sich daraus ergebenden (kulturell bedingten) Herausforderungen Probleme offenbarten. Aufgrund des zunehmenden Druckes seitens der Verwaltung, die Herausgabe der Serie zu beschleunigen, werden wohl in Zukunft, wie es der *General Editor* in unserem Gespräch erwähnte, monetäre Erwägungen eine größere Rolle spielen – hoffentlich nicht zu stark auf Kosten der Qualität und der Sorgfalt, wie wir sie vom "Handbook of ..." kennen. Es ist immer noch für mich das erste Nachschlagewerk zum Einstieg in ein neues Thema dieses Wissensgebietes und ich hoffe, in ein paar Jahren die Serie komplett besitzen zu können.

## VERZEICHNIS DER GEFÜHRTEN INTERVIEWS

1. Helen Berlusconi, 7. Mai 1993
2. Martha Crawford, 14. Mai 1993
3. Dr. Claudio Agostini, 17. Mai 1993
4. Linda Miller, 19. Mai 1993
5. Ken Clinton, 26. Mai 1993
6. Anna Smith, 27. Mai 1993
7. Deborah Ruben, 3. Juni 1993
8. Sarah Weidner I, 10. Juni 1993, zusammen mit Claudia Matthew , ohne Bandaufzeichnung
9. Dr. Susan Patient, 11. Juni 1993, ohne Bandaufzeichnung
10. Catherine Osake, 2. Juli 1993
11. Betty Nelson, 2. Juli 1993
12. Dr. Gregory Hanson, 16. August 1993
13. Sarah Weidner II, 17. August 1993
14. Dr. Carl Thomas und Dr. Nancy Peters, 25. März 1997 in Frankfurt

## LITERATURVERZEICHNIS

### **Agar, Michael H.**

1985 Speaking of Ethnography; Beverly Hills, CA, Sage

### **Agassi, Joseph**

1985 Flüchtige Funken in der Welt des Blabla, in: Hans Peter Duerr (Hrsg.), *Der Wissenschaftler und das Irrationale, Bd. 3*; Frankfurt/Main, Syndikat, S. 142-167

### **Aktouf, O.**

1985 Wie Manager und Arbeiter sich selbst und einander in Organisationen sehen, in: *Organisationsentwicklung 4 (4)*, S. 27-50

### **Allaire, Yvan & Mihaela E. Firsirotu**

1984 Theories of Organizational Culture, in: *Organization Studies 5 (3)*, S. 193-226

### **Angrosino, Michael V. & Julia G. Crane**

1984<sup>2</sup> Field Projects in Anthropology; Prospect Heights, Waveland Press, 2., überarb. Auflage

### **Antal, Ariane B., Meinolf Dierkes & Sabine Helmers**

1993 Unternehmenskultur: Eine Forschungsagenda aus Sicht der Handlungsperspektive, in: Meinolf Dierkes, Lutz v. Rosenstiel & Ulrich Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis - Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*; Frankfurt/Main, Campus, S. 200-218

### **Aster, Reiner, Hans Merkens & Michael Repp (Hrsg.)**

1989 Teilnehmende Beobachtung; Frankfurt, Main/New York, Campus

### **Aunger, Robert**

1995 On Ethnography - Storytelling; in: *Current Anthropology*, S. 97-130

### **Austin, A.E.**

1992 Faculty Cultures, in: Clark Burton & Guy R. Neave (Hrsg.), *The Encyclopedia of Higher Education, Vol 3*; Oxford, Pergamon Press, S. 1614- 16

### **Bacharach, Samuel B., Peter Bamberger & Sharon C. Conley**

1991 Negotiating the "See-Saw" of Managerial Strategy: A Resurrection of the Study of Professionals in Organizational Theory, in: Barley, Stephen R. & Pamela S. Tolbert (Hrsg.), *Research in the Sociology of Organizations Vol. 8*; Greenwich, CT, JAI Press, S. 217-238

### **Bailey, Frederick G.**

1992 Anthropology, in: Clark Burton & Guy R. Neave (Hrsg.), *The Encyclopedia of Higher Education, Vol 3*; Oxford, Pergamon Press, S. 1777-1787

**Barley, Stephen R., Gordon W. Meyer & Debra C. Gash**

1988 Culture of Cultures: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control, in: *Administrative Science Quarterly* 33, S. 24-60

**Barley, Stephen R. & Pamela S. Tolbert (Hrsg.)**

1991 Research in the Sociology of Organizations Vol. 8; Greenwich, CT, JAI Press

**Barley, Stephen R. & Pamela S. Tolbert (Hrsg.)**

1991a Introduction: At the Intersection of Organizations and Occupations, in: Barley, Stephen R. & Pamela S. Tolbert (Hrsg.), *Research in the Sociology of Organizations Vol. 8*; Greenwich, CT, JAI Press, S. 1-13

**Barudio, Günter**

1995 Geschichte im Wort - Wie ein Lexikon entsteht - Aus der Werkstatt eines Autors, in: *Die Rheinpfalz* 113/96 (16. Mai 1995)

**Bausinger, Hermann**

1978 Grundzüge der Volkskunde; Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft

**Becher, Tony**

1984 The Cultural View, in: Burton R. Clark (Hrsg.), *Perspectives on Higher Education*; Berkely, S. 165-198

**Becher, Tony**

1987 The Disciplinary Shaping of the Profession, in: Burton R. Clark (Hrsg.), *The Academic Profession. National, Disciplinary and Institutional Settings*; Berkely, S. 271-303

**Becher, Tony**

1989 Academic Tribes and Territories. Intellectual Enquiry and the Cultures of the Disciplines; Milton Keynes, The Society for Research into Higher Education & Open University Press

**Becher, Tony**

1990 The Counter-culture of Specialisation, in: Tony Becher, & Ludwig Huber (Hrsg.), *Disciplinary Cultures. European Journal for Education* 25 (3), S. 333-346

**Bergmeyer, Ruth**

1983 Ein Trend zum Fremden, in: *DIE ZEIT* 24/83

**Beyer, Janice**

1982 Power Dependencies and the Distribution of Influence in Universities, in: *Research in the Sociology of Organizations* 1, S. 167-208

**Beyer Lodahl, Janice & Gerald Gordon**

1972 The Structure of Scientific Fields and the Functioning of University Graduate Departements, in: *American Sociological Review* 37, S. 57-72

**Bohannan, Laura [Smith Bowen, Elenore]**

1984 [1954] Rückkehr zum Lachen; Berlin, Dietrich Reimer

**Bosetzky, Horst**

1968 Bürokratische Organisationsformen in Behörden und Industrieverwaltungen, in: Renate Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*; Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch, S. 179-188

**Bosetzky, Horst**

1978 Bürokratisierung in Wirtschaft und Unternehmen, in: Heiner Geißler (Hrsg.), *Verwaltete Bürger - Gesellschaft in Fesseln*; Frankfurt/Main, Ullstein, S. 55-71

**Bosetzky, Horst & Peter Heinrich**

1989 Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Sozialisation; Köln, Deutscher Gemeindeverlag / Verlag W. Kohlhammer, 4. erw. u. überarb. Auflage

**Boshier, Adrian K.**

1985 Afrikanische Lehrjahre, in: Hans Peter Duerr (Hrsg.), *Der Wissenschaftler und das Irrationale, Bd. 1*; Frankfurt/Main, Syndikat, S. 11-25

**Bourdieu, Pierre**

1979 Entwurf einer Theorie der Praxis; Frankfurt/Main, Suhrkamp

**Bourdieu, Pierre**

1982 Die feinen Unterschiede; Frankfurt/Main, Suhrkamp

**Bourdieu, Pierre**

1991 Der Korporativismus des Universellen - Die Rolle des Intellektuellen in der modernen Welt; in: Irene Dölling (Hrsg.), *Die Intellektuellen und die Macht*, Hamburg, VSA - Verlag; S. 41-65

**Brockhaus-Verlag**

1986-1994 Brockhaus-Enzyklopädie in 24 Bänden, 19. neu bearbeitete Auflage; Mannheim, Bibliographisches Institut

**Brockhaus-Verlag**

1994 Presse-Informationsmappe zur Herausgabe des letzten Bandes der 19. Auflage der Brockhaus Enzyklopädie ("Brockhaus-Informationsmaterial"); Mannheim, Bibliographisches Institut

**Brockmann, John**

1996 Die dritte Kultur; München, Wilhelm Goldmann Verlag, btb-Taschenbuch

**Brockmann, John**

1998 Lob der dritten Kultur, in: *DIE ZEIT* 6/98

**Bruns, Werner**

1994 Zeitbombe Bürokratie; Berlin, Ullstein

**Bungarten, Theo (Hrsg.)**

1981 Wissenschaftssprache - Beiträge zur Methodologie, theoretische Fundierung und Deskription; München, Wilhelm Fink

**Bungarten, Theo**

1981a Einleitung, in: Theo Bungarten (Hrsg.), *Wissenschaftssprache*; München, Wilhelm Fink, S. 9-13

**Bungarten, Theo**

1981b Wissenschaft, Sprache und Gesellschaft, in: Theo Bungarten (Hrsg.), *Wissenschaftssprache*; München, Wilhelm Fink, S. 14-53

**Bunzl, Matti**

1996 Rezension von: Hans F. Vermeulen & Arturo Alvarez Roldán (Hrsg.), *Fieldwork and Footnotes: Studies in the History of European Anthropology*, in: *American Anthropologist* 98(3), S. 684-686

**Buono, Anthony F., James L. Bowditch & John W. Lewis III**

1985 When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger, in: *Human Relations* 38(5), S. 477-500

**Carstensen, Christian & Andrea Dörfel**

1984 Andenken und Trophäen. Wie Ethnographica und Großwildtrophäen in Museen gelangten; in: Volker Harms (Hrsg.), *Andenken an den Kolonialismus*; Tübingen, Attempto, S. 95-113

**Castañeda, Carlos**

1973 Die Lehren des Don Juan – Ein Yaqui-Weg des Wissens; Frankfurt/Main, Fischer

**Chagnon, Napoleon A.**

1968 Yanomamö - The Fierce People; New York, Holt, Rinehart and Winston

**Chatman, Jennifer A. & Karen A. Jehn**

1994 Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How different can you be?, in: *Academy of Management Journal* 37(3), S. 522-553

**Cheng, Cliff**

1996 Selected Annotated Bibliography of Books on Diversity Within and Among Organizations, in: *Academy of Management Review* 21(2), S. 580-582

- Clemens, Elisabeth S., Walter W. Powell, Kris McIlwain & Dina Okamoto**  
 1995 Careers in Print: Books, Journals, and Scholarly Reputations, in: *American Journal of Sociology* 101(2), S. 433-494
- Collini, Stefan**  
 1988 Neue Leier, neue Dreier. Forschung in den Geisteswissenschaften, in: *Kursbuch* 91, S. 2-9
- Dahrendorf, Ralf**  
 1967/68 Pfade aus Utopia; München,
- Das, T. Hari**  
 1983 Qualitative Research in Organizational Behaviour, in: *Journal of Management Studies* 20(3), S. 301-314
- Dauenhauer, Erich**  
 1989 Lexikalische Beiträge - Wissenschaftstransfer bei Brockhaus; Landau, Verlag der EWH Landau
- Deal, Terrence E. & Allan A. Kennedy**  
 1982 Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life; Reading, MA, Addison-Wesley
- Deloria, Vine**  
 1970 Custer Died for Your Sins; New York, Avon Books
- Dierkes, Meinolf, Lutz v. Rosenstiel & Ulrich Steger (Hrsg.)**  
 1993 Unternehmenskultur in Theorie und Praxis; Frankfurt/Main, Campus
- Dougherty, Deborah**  
 1990 Understanding New Markets for New Products, in: *Strategic Management Journal* (11), S. 59-78
- Dubinskas, Frank A.**  
 1992 Culture and Conflict - The Cultural Roots of Discord, in: Deborah M. Kolb & Jean M. Bartunek (Hrsg.), *Hidden Conflicts in Organizations*; Beverly Hills, CA, Sage, S. 187-208
- Duerr, Hans Peter (Hrsg.)**  
 1985 Der Wissenschaftler und das Irrationale, 4 Bde.; Frankfurt/Main, Syndikat, gekürzte Neuausgabe des 1980 in zwei Bänden erschienenen Werkes
- Duerr, Hans Peter**  
 1985a Traumzeit - Über die Grenze zwischen Wildnis und Zivilisation; Frankfurt/Main, Edition Suhrkamp (Original 1978)

**Duerr, Hans Peter**

- 1993<sup>2</sup> Über die Grenzen einer seriösen Völkerkunde oder Können Hexen fliegen?, in: Wolfdietrich Schmied-Kowarzik & Justin Stagl (Hrsg.), *Grundfragen der Ethnologie*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, 2., überarb. und erweit. Auflage, S. 381-391

**Encyclopaedia Britannica**

- 1986 The New Encyclopaedia Britannica - Macropaedia, 15th Edition; Chicago

**Encyclopaedia Britannica**

- 1986 The New Encyclopaedia Britannica - Micropaedia, 15th Edition; Chicago

**Enders, Jürgen & Ulrich Teichler (Hrsg.)**

- 1995 Der Hochschullehrerberuf; Neuwied, Luchterhand

**Eriksen, Thomas H.**

- 1991 A Community of European Social Anthropologists; in: *Current Anthropology* 32(1), S. 75-78

**Evans, Mary K.**

- 1987 Department Secretaries: Unsong Heroines in the Resolution of Professional-Organizational Conflict, in: *Human Organization* 46 (1), S. 62-69

**Evans-Pritchard, Edward E.**

- 1981 [1965] Theorien über primitive Religionen; Frankfurt/Main, Suhrkamp

**Feest, Christian F.**

- 1993 Kommentar zu Ulla Johansens Aufsatz 'Materielle oder materialisierte Kultur', in: *Zeitschrift für Ethnologie* 118, S. 141-145

**Feest, Christian F.**

- 1996 Die Grenze als Standort der Ethnologie, in: *Zeitschrift für Ethnologie* 122, S. 121-130

**Feldman, Martha S.**

- 1991 The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 145-156

**Filitz, Thomas et al (Hrsg.)**

- 1993 Kultur, Identität und Macht; Frankfurt/Main, Verlag für interkulturelle Kommunikation

**Fine, Gary Alan**

- 1996 Justifying Work: Occupational Rhetorics as Resources in Restaurant Kitchens, in: *Administrative Science Quarterly* 41(1), S. 90-115



**Fischer, Hans**

1981 Die Hamburger Südsee-Expedition. Über Ethnographie und Kolonialismus; Frankfurt/Main,

**Fischer, Hans**

1983 Anfänge, Abgrenzungen, Anwendungen, in: Hans Fischer (Hrsg.), *Ethnologie - Eine Einführung*; Berlin, Dietrich Reimer, S. 11-46

**Fischer, Hans**

1983a Feldforschung, in: Hans Fischer (Hrsg.), *Ethnologie - Eine Einführung*; Berlin, Dietrich Reimer, S. 69-88

**Fischer, Hans**

1985 Einleitung, in: Hans Fischer (Hrsg.), *Feldforschungen: Berichte zur Einführung in Probleme und Methoden*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, S. 7-22

**Fischer, Hans**

1985a Erste Kontakte. Neuguinea 1958, in: Hans Fischer (Hrsg.), *Feldforschungen: Berichte zur Einführung in Probleme und Methoden*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, S. 23-48

**Fischer, Hans**

1988 Feldforschung, in: Walter Hirschberg (Hrsg.), *Neues Wörterbuch der Völkerkunde*; Berlin, Dietrich Reimer, S. 148-150

**Freilich, Morris (Hrsg.)**

1983 The Pleasures of Anthropology; New York, Mentor - New American Library

**Frost, Peter J.**

1989 Creating Scholarship and Journeying through Academia: Reflections and Interpretations from the Field, in: *Journal of Applied Behavior Science* 25(4), S. 399-418

**Frost, Peter J. et al (Hrsg.)**

1991 Reframing Organizational Culture; Newbury Park, CA, Sage

**Frühwald, Wolfgang**

1996 Altlasten des Geistes, in: *DIE ZEIT* 19/96, S. S.33/34

**Gablentz, Otto Heinrich v. d.**

1926 Industriebureaukratie, in: *Schmollers Jahrbuch* 50, S. 539-572

**Gadamer, Hans-Georg**

1972<sup>3</sup> Wahrheit und Methode, Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik; Tübingen, 3., überarb. Auflage

**Gagliardi, Pasquale**

1990a Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life, in: Pasquale Gagliardi (Hrsg.), *Symbols and Artefacts: View of the Corporate Landscape*; Berlin/New York, Walter de Gruyter, S. 3-38

**Gagliardi, Pasquale (Hrsg.)**

1990 Symbols and Artefacts: View of the Corporate Landscape; Berlin/New York, Walter de Gruyter

**Galtung, Johan**

1985 Struktur, Kultur und intellektueller Stil. Ein vergleichender Essay über saxonische, teutonische, gallische und nipponische Wissenschaft, in: Alois Wierlacher (Hrsg.), *Das Eigene und das Fremde*; München, S. 151-193

**Gamst, Frederick**

1993 "On Time" and the Railroader - Temporal Dimensions of Work, in: Sabine Helmers (Hrsg.), *Ethnologie der Arbeitswelt*; Bonn, Holos, S. 105-131

**Gamst, Frederick & Sabine Helmers**

1991 Die kulturelle Perspektive und die Arbeit: Ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industrieethnologie, in: *Zeitschrift für Ethnologie* 116, S. 25-41

**Geertz, Clifford**

1973 The Interpretation of Cultures; New York, Basic Bks.

**Geertz, Clifford**

1973a Religion as a Cultural System, in: Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*; New York, Basic Bks., S. 87-125

**Geertz, Clifford**

1973b Ritual and Social Change: A Javanese Example, in: Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*; New York, Basic Bks., S. 142-169

**Geertz, Clifford**

1983 "From the Native's Point of View": On the Nature of Anthropological Understanding, in: Clifford Geertz, *Local Knowledge*; New York, Basic Books, S. 55-70

**General Editor**

1987 [1972] The New [Johnson] Handbook of [...]; Washington, Handbook of [...], [Johnson] Institute

**General Editor & Volume Editor**

1990 Preface, in: *Handbook of ..., Volume 7*; Washington, DC, Johnson Institute, S. xiii-xv

**Goodenough, Ward H.**

1961 Comment on Cultural Evolution, in: *Daedalus* 90, S. 521-528

**Goodenough, Ward H.**

1970 Description and Comparison in Cultural Anthropology; Chicago, Aldine

**Götz, Irene**

1993 Die Arbeitswelt von Filialverkäuferinnen - Aspekte der Unternehmenskultur einer Großbäckerei, in: Sabine Helmers (Hrsg.), *Ethnologie der Arbeitswelt*, Bonn, Holos, S. 69-103

**Gouldner, Alvin W.**

1957 Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles, in: *Administrative Science Quarterly* 2, S. 281-306

**Gouldner, Alvin W.**

1968 "Disziplinäre" und "repräsentative" Bürokratie, in: Renate Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*; Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch, S. 429-436

**Gregory, Kathleen L.**

1983 Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations, in: *Administrative Science Quarterly* 28, S. 359 - 376

**Gross, Paul R. & Norman Levitt**

1994 Higher Superstition: The Academic Left and its Quarrels with Science; Baltimore, John Hopkins University Press

**Grüb, Andreas**

1987 Institution, in: Bernhard Streck (Hrsg.), *Wörterbuch der Ethnologie*; Köln, Dumont, S. 50-53

**Gsteiger, Fredy**

1995 Die Wächter des Wortes, in: *DIE ZEIT - Magazin* 2/95, S. 10-15

**Hall, Richard H.**

1968 Die dimensionale Natur bürokratischer Strukturen, in: Renate Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*; Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch, S. 69-81

**Hammer, Hildegard & Martin Lähnemann**

1995 Der wissenschaftliche Mittelbau, in: Jürgen Enders & Ulrich Teichler (Hrsg.), *Der Hochschullehrerberuf*; Neuwied, Luchterhand, S. 59-64

**Hansen, Klaus P.**

1995 Kultur und Kulturwissenschaft - Eine Einführung; Tübingen, UTB/Francke Verlag

**Harms, Volker**

1993 Kommentar zu Ulla Johansens Aufsatz 'Materielle oder materialisierte Kultur', in: *Zeitschrift für Ethnologie* 118, S. 163-169

**Handbook of ...**

o.D. Bibliography Style Sheet - Modified AA-Style; Washington, DC, Handbook of ...

**Harris, Marvin**

1968 The Rise of Cultural Theory; New York, Thomas Y. Crowell

**Hatch, Mary Jo**

1993 The Dynamics of Organizational Culture, in: *Academy of Management Review* 18, S. 657-693

**Hauck, Gerhard**

1984 Geschichte der soziologischen Theorie; Reinbek bei Hamburg, Rohwolt

**Hauschild, Thomas**

1987 Feldforschung, in: Bernhard Streck (Hrsg.), *Wörterbuch der Ethnologie*; Köln, Dumont, S. 50-53

**Hauschild, Thomas**

1987a Symbol, in: Bernhard Streck (Hrsg.), *Wörterbuch der Ethnologie*; Köln, Dumont, S. 215-218

**Heckscher, Charles**

1994 Defining the Post-Bureaucratic Type, in: Charles Heckscher & Anne Donnellon (Hrsg.), *The Post-Bureaucratic Organization*; Thousand Oaks, CA, Sage Publications, S. 14-62

**Helmers, Sabine (Hrsg.)**

1993 Ethnologie der Arbeitswelt; Bonn, Holos

**Helmers, Sabine**

1993a Wir" und "Die" im Unternehmen - Innenorganisatorische Prozesse bei der Technikentwicklung, in: Sabine Helmerts (Hrsg.), *Ethnologie der Arbeitswelt*, Bonn, Holos, S. 195-227

**Helmers, Sabine**

1993b Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung, in: Meinolf Dierkes, Lutz v. Rosenstiel & Ulrich Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis*; Frankfurt/Main, Campus, S. 147-187

**Helmers, Sabine & Andreas Knie**

1992 Wie lernen Unternehmen bei der Entwicklung von Techniken, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation* 61(1), S. 36-41

**Herbort, Heinz Josef**

1994 Was möglich, noch nicht oder nicht mehr möglich ist, in: *DIE ZEIT* 41/94, S. 45

**Herrmann, Hans-Peter**

1989 Abschaffung der Geisteswissenschaften, in: Jürgen Förster, Eva Neuland & Gerhard Rupp (Hrsg.), *Wozu noch Germanistik?*; Stuttgart, Metzler, S. 50-65

**Hirsch, Paul M.**

1985 The Study of Industries, in: *Research in the Sociology of Organizations* 4, S. 271-309

**Hirschberg, Walter**

1988 Völkerkunde, in: Walter Hirschberg (Hrsg.), *Neues Wörterbuch der Völkerkunde*; Berlin, Dietrich Reimer, S. 508-511

**Holton, Gerald**

1993 Science and Anti-Science; Cambridge, MA, Harvard University Press

**Horowitz, Irving L. (Hrsg.)**

1967 The Rise and Fall of Project Camelot: Studies in the Relationship between Social Science and Practical Politics; Cambridge, MA, MIT Press

**Huber, Ludwig**

1991 Fachkulturen. Über die Mühen der Verständigung zwischen den Disziplinen, in: *Neue Sammlung* 31(1), S. 3-24

**Hufnagel, Erwin**

1976 Einführung in die Hermeneutik; Stuttgart, W. Kohlhammer

**Hultkrantz, Åke**

1985 Ritual und Geheimnis: Über die Kunst der Medizinmänner, oder: Was der Professor verschwieg, in: Hans Peter Duerr (Hrsg.), *Der Wissenschaftler und das Irrationale, Bd. 1*; Frankfurt/Main, Syndikat, S. 71-95

**Huntington, Samuel P.**

1993 The Clash of Civilizations, in: *Foreign Affairs* 72 (3), S. 22-49

**Inglehart, Ronald**

1977 The Silent Revolution, Changing Values and Political Styles among Western Politics; Princeton, NJ

**Jaques, E.**

1951 The Changing Culture of a Factory; London,

**Jensen, Jürgen**

1995 Der Gegenstand der Ethnologie und die Befassung mit komplexen Gesellschaften, in: *Zeitschrift für Ethnologie* 120, S. 1-14

**Jermier, John M., John W. Slocum, jr., Louis W. Fry & Jeannie Gaines**

1991 Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture, in: *Organization Science* 2 (2), S. 170-194

**Johansen, Ulla**

1992 Materielle oder materialisierte Kultur, in: *Zeitschrift für Ethnologie* 117, S. 1-15

**Johnson Institute**

1990 Offizieller Führer durch das Johnson; Washington, DC, Johnson Institute Press

**Johnson Institute**

1990 Informationsbroschüre "Johnson Institute", Ausgabe 4/90; Washington, DC,

**Kanter, Rosabeth Moss**

1991<sup>5</sup> The Job Makes the Person, in: David A. Kolb, Irwin M. Rubin & Joyce S. Osland (Hrsg.), *The Organizational Behavior Reader*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 5., überarb. Auflage, S. 340-347

**Kaschube, Jürgen**

1993 Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-)psychologischer Sicht, in: Meinolf Dierkes, Lutz v. Rosenstiel & Ulrich Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis - Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*; Frankfurt/Main, Campus, S. 90-146

**Kasper, Helmut & Hartmut H. Holzmüller**

1990 Organisationskulturelle Muster als Determinanten des Exporterfolges, in: Charles Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung von Unternehmen*; Heidelberg, Physica, S. 207-239

**Keesing, Roger M.**

1981<sup>2</sup> Cultural Anthropology - A Contemporary Perspective; New York, CBS College Publishing, 2. überarb. Auflage

**Keesing, Roger M.**

1987 Athropology as Interpretative Quest, in: *Current Anthropology* 28(2), S. 161-176

- Kilmann, Ralph H., Mary J. Saxton, Roy Serpa & Associates (Hrsg.)**  
 1985 Gaining Control of the Corporate Culture; San Francisco, Jossey-Bass
- Kim, Choong Soon**  
 1990 The Role of the Non-Western Anthropologist; in: *Current Anthropology* 31(2), S. 196-201
- Klages, Helmut & Hans W. Hetzler**  
 1968 Entwicklungswege der Forschungsorganisation, in: Renate Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*; Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch, S. 168-178
- Kohl, Karl-Heinz**  
 1993 Ethnologie - Die Wissenschaft vom kulturell Fremden; München, C.H.Beck
- Kohl, Karl-Heinz**  
 1993<sup>2a</sup> Geordnete Erfahrung: Wissenschaftliche Darstellungsformen und literarischer Diskurs in der Ethnologie, in: Wolfdietrich Schmied-Kowarzik & Justin Stagl (Hrsg.), *Grundfragen der Ethnologie*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, 2., überarb. und erweit. Auflage, S. 407-420
- Kolb, Deborah M. & Linda L. Putnam**  
 1992 Introduction: The Dialectics of Disputing, in: Deborah M. Kolb & Jean M. Bartunek (Hrsg.), *Hidden Conflicts in Organizations*; Beverly Hills, CA, Sage, S. 1-31
- Köpping, Klaus-Peter**  
 1985 Lachen und Leib, Scham und Schweigen, Sprache und Spiel - Die Ethnologie als feucht-fröhliche Wissenschaft, in: Hans Peter Duerr (Hrsg.), *Der Wissenschaftler und das Irrationale, Bd. 2*; Frankfurt/Main, Syndikat, S. 119-152
- Köpping, Klaus-Peter**  
 1987 Authentizität als Selbstfindung durch den anderen: Ethnologie zwischen Engagement und Reflexion, zwischen Leben und Wissenschaft; in: Hans Peter Duerr (Hrsg.), *Authentizität und Betrug in der Ethnologie*; Frankfurt/Main, Edition Suhrkamp, S. 7-37
- Köpping, Klaus-Peter**  
 1993<sup>2</sup> Ethik in Ethnographischer Praxis: Zwischen Universalismus und pluralistischer Autonomie, in: Wolfdietrich Schmied-Kowarzik & Justin Stagl (Hrsg.), *Grundfragen der Ethnologie*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, 2., überarb. und erweit. Auflage, S. 107-128
- Krefting, Linda A. & Peter J. Frost**  
 1985 Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting - A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 155-168

**Kroeber, Alfred & C. Kluckhohn**

1952 Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, in: *Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Harvard University*, Cambridge

**Kunda, Gideon**

1992 Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation; Philadelphia, Temple University Press

**Küpper, Willi & Günther Ortmann (Hrsg.)**

1988 Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen; Opladen, Westdeutscher Verlag

**Lang, Harmut**

1993<sup>2</sup> Die Untersuchung von Kultur als System, in: Hans Fischer (Hrsg.), *Ethnologie - Eine Einführung*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, 2., überarb. und erweit. Auflage, S. 407-420

**Larsen, Janne & Majken Schultz**

1990 Artifacts in a Bureaucratic Monastery, in: Pasquale Gagliardi, (Hrsg.), *Symbols and Artefacts: View of the Corporate Landscape*; Berlin, New York, Walter de Gruyter, S. 281-302

**Lederman, Rena**

1996 Anti Anti "Anti-Science", in: *American Anthropologist* 98(2), S. 396-398

**Levinson, David & Melvin Ember**

1996 Encyclopedia of Cultural Anthropology, 4 vols.; New York, Henry Holt and Company

**Levitt, Barbara & Clifford Nass**

1989 The Lid on the Garbage Can: Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College-Text Publishers, in: *Administrative Science Quarterly* 34, S. 190-207

**Lévi-Strauss, Claude**

1978 Traurige Tropen; Frankfurt/Main, Suhrkamp, (franz. Original: 1955)

**Liebau, Eckart & Ludwig Huber**

1985 Die Kulturen der Fächer, in: *Neue Sammlung* 25(3), S. 314-339

**Light, Donald**

1974 The Structure of the Academic Professions, in: *Sociology of Education* 47(1), S. 2-28

**Loft, Anne**

1995 "Time is Money", in: *Studies in Cultures, Organizations and Societies* 1(1), S. 127-145



**Marschall, Wolfgang (Hrsg.)**

1990 Klassiker der Kulturanthropologie - Von Montaigne bis M. Mead; München, C.H.Beck

**Marschall, Wolfgang**

1997 Rezension von: David Levinson & Melvin Ember (Hrsg.), *Encyclopedia of Cultural Anthropology*, in: *Anthropos* 92, S. 274-276

**Martin, Joanne**

1992 Cultures in Organizations: Three Perspectives; New York, Oxford University Press

**Martin, Joanne & Caren Siehl**

1983 Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, in: *Organizational Dynamics* 12(2), S. 52-64

**Martin, Joanne & Debra E. Meyerson**

1987 Cultural Change: An Integration of Three Different Views, in: *Journal of Management Studies* 24, S. 623-647

**Marz, Lutz**

1991 Selbstauflösung – Zu den mentalen Fundamenten realsozialistischer Unternehmenskulturen, in: *Zeitschrift für Ethnologie* 116, S. 43-64

**Mayntz, Renate**

1968a Max Webers Idealtypus der Bürokratie und der Organisationssoziologie, in: Renate Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*; Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch, S. 27-35

**Meek, V. Lynn**

1988 Organizational Culture: Origins and Weaknesses, in: *Organizational Studies* 9 (4), S. 453-473

**Merton, Robert K.**

1968<sup>3</sup> The Role of the Intellectual in Public Bureaucracy, in: Robert Merton (Hrsg.), *Social Theory and Social Structure, Enlarged Edition*; New York, The Free Press, 3., überarb. Auflage, S. 261-278

**Merton, Robert K.**

1968a Bürokratische Struktur und Persönlichkeit, in: Renate Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*; Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch, S. 265-276

**Meyerson, Debra E.**

1991 "Normal" Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 131-144

**Meyerson, Debra E.**

1991a Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 254-270

**Michel, Karl Markus**

1988 Der Ruf nach dem Geist, in: *Kursbuch 91*, S. 27-33

**Milliken, Frances J. & Luis L. Martins**

1996 Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, in: *Academy of Management Review* 21(2), S. 402-433

**Minden, Pieter**

1984 Die zwei Seelen in der Brust des Ethnologen; in: Volker Harms (Hrsg.), *Andenken an den Kolonialismus*; Tübingen, Attempto, S. 66-81

**Mischung, Roland**

1988 Welchen "Wert" haben ethnographische Daten? Grundsätzliche.., in: *Giessener Beiträge zur Entwicklungsforschung*; Giessen, S. 75-99

**Mittelstraß, Jürgen**

1998 Dritte Kultur? Kein Bedarf, in: *DIE ZEIT* 6/98

**Mohawk, John**

1996 Rezension von Vine Delorias "Red Earth, White Lies", in: *American Anthropologist* 98(3), S. 650-51

**Moosmüller, Alois**

1993 Interkulturelles Management als Herausforderung - Zum Vergleich von Nationalkulturen in einer anwendungsorientierten Kulturwissenschaft, in: Sabine Helmers (Hrsg.), *Ethnologie der Arbeitswelt*; Bonn, Holos, S. 251-277

**Morey, Nancy C. & Fred Luthans**

1984 An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organizational Research, in: *Academy of Management Review* 9(1), S. 27-36

**Morgan, Gareth**

1986 Images of Organization; Beverly Hills, Sage

**Mouritzen, Hans**

1990 The International Civil Service. A Study of Bureaucracy: International Organizations; Aldershot, Dartmouth

**Mulder van de Graaf, José & Richard Rottenburg**

- 1989 Feldbeobachtung in Unternehmen - Ethnografische Exploration in der eigenen Gesellschaft, in: Reiner Aster, Hans Merckens und Michael Repp (Hrsg.), *Teilnehmende Beobachtung*; Frankfurt/Main / New York, Campus, S. 19-34

**Murray, Stephen O.**

- 1985 Die ethnoromantische Versuchung, in: Hans Peter Duerr (Hrsg.), *Der Wissenschaftler und das Irrationale, Bd. 1*; Frankfurt/Main, Syndikat, S. 104-112

**Museum für Ethnologie und Umwelt**

- 1988 Guide for Contributors to the Handbook of ...; Washington, DC, Johnson Institute

**Museum für Ethnologie und Umwelt**

- 1993 Report 1992; Washington, DC, Johnson Institute

**Muuss, Rolf E.**

- 1996<sup>6</sup> Theories of Adolescence; New York, McGraw-Hill, 6., überarb. und erweit. Ausgabe

**Neuberger, Oswald**

- 1988 Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele, in: Küpper, Willi & Günther Ortman (Hrsg.) *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*; Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 53-86

**Nord, Walter R.**

- 1985 Can Organizational Culture Be Managed - A Synthesis, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 187-196

**Nothnagel, Detlev**

- 1993 Anthropologische Feldforschung in Organisationen, in: *Anthropos 88, 1993*, S. 459-476

**Novak, Andreas**

- 1994 Die Zentrale - Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur; Bonn, Holos

**Ortner, Sherry B.**

- 1973 On key symbols, in: *American Anthropologist 75*, S. 1338-1346

**Parin, Paul**

- 1985 Irrationales in der Wissenschaft: lebenslänglich, in: Hans Peter Duerr (Hrsg.), *Der Wissenschaftler und das Irrationale, Bd. 4*; Frankfurt/Main, Syndikat, S. 36-47

**Peacock, James L.**

1997 The Future of Anthropology, in: *American Anthropologist* 99(1), S. 9-29

**Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman**

1982 In Search of Excellence; New York, Harper & Row

**Powell, Walter W.**

1978 Publishers' Decision-making: What Criteria Do They Use in Deciding Which Books to Publish?, in: *Social Research* 45, S. 227-252

**Radziewsky, Elke v.**

1994 Wunderbare Besitztümer, in: *DIE ZEIT* 41/94

**Renner, Egon**

1983 Ethnologie und Kultur: Der Kulturbegriff als entwicklungsprägender Faktor der Ethnologischen Forschung, in: *Zeitschrift für Ethnologie* 108, S. 177-234

**Rockwell, Theodore & W. Teed Rockwell**

1985 Die Achillesferse der Wissenschaft: Die Wissenschaftler, in: Hans Peter Duerr (Hrsg.), *Der Wissenschaftler und das Irrationale, Bd. 4*; Frankfurt/Main, Syndikat, S. 133-151

**Roethlisberger, F.J. & W.J. Dickson**

1939 Management and the Worker, Cambridge, Mass.,

**Rosen, Ellen Doree**

1993 Improving Public Sector Productivity - Concepts and Practice; Newbury Park, Sage Publications

**Rosenlöcher, Thomas**

1997 Ostgezeiter; Frankfurt/Main, Suhrkamp

**Rosenstiel, Lutz v.**

1993 Unternehmenskultur - einige einführende Anmerkungen, in: Meinolf Dierkes, Lutz v. Rosenstiel & Ulrich Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis*; Frankfurt/Main, Campus, S. 8-22

**Rosenstiel, Lutz v.**

1993<sup>2a</sup> Wandel in der Karrieremotivation - Neuorientierungen in den 90er Jahren, in: Lutz v. Rosenstiel et al (Hrsg.), *Wertewandel - Herausforderung für die Unternehmenspolitik ...*; Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2., überarb. Auflage, S. 47-81

**Sackmann, Sonja A.**

1990 Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Charles Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung von Unternehmen*; Heidelberg, Physica, S. 153-188

**Sackmann, Sonja A.**

1992 Cultures and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, in: *Administrative Science Quarterly* 37, S. 140-161

**Schaeper, Hildegard**

1995 Zur Arbeitssituation von Lehrenden an westdeutschen Universitäten, in: Jürgen Enders & Ulrich Teichler (Hrsg.), *Der Hochschullehrerberuf*; Neuwied, Luchterhand, S. 127-153

**Schatzman, Leonard & Anselm L. Strauss**

1973 Field Research: Strategies for a Natural Sociology; Englewood Cliffs, Prentice Hall

**Schein, Edgar H.**

1985 Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View.; San Francisco, Jossey-Bass

**Schein, Edgar H.**

1990 Organizational Culture, in: *American Psychologist* 45 (2), S. 109-119

**Schein, Edgar H.**

1991 The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 14-25

**Schein, Edgar H.**

1991a What is Culture?, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 243-253

**Schein, Edgar H.**

1994 Review of Joanne Martin's 'Cultures in Organizations: Three Perspectives', in: *Administrative Science Quarterly* 39, S. 339-342

**Schein, Edgar H.**

1995 Unternehmenskultur; Frankfurt/New York, Campus

**Scheuch, Erwin K.**

1978 Die Selbsttäuschung der Bürokratie, in: Heiner Geißler (Hrsg.), *Verwaltete Bürger - Gesellschaft in Fesseln*; Frankfurt/Main, Ullstein, S. 157-189

**Schlegel, Alice**

1995 A Cross-Cultural Approach to Adolescence, in: *Ethos* 23, S. 15-32

**Schlesier, Renate**

1996 Zauber der Unschärfe, in: *DIE ZEIT* 48/96

**Schmied-Kowarzik, Wolfdietrich**

- 1993<sup>2</sup> Philosophische Überlegungen zum Verstehen fremder Kulturen und zu einer Theorie der menschlichen Kultur, in: Wolfdietrich Schmied-Kowarzik & Justin Stagl (Hrsg.), *Grundfragen der Ethnologie*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, 2., überarb. und erweitt. Auflage, S. 51-90

**Schmied-Kowarzik, Wolfdietrich & Justin Stagl (Hrsg.)**

- 1993<sup>2</sup> Grundfragen der Ethnologie; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, 2., überarb. und erweitt. Auflage

**Schmied-Kowarzik, Wolfdietrich & Justin Stagl**

- 1993<sup>2a</sup> Vorwort, in: Wolfdietrich Schmied-Kowarzik & Justin Stagl (Hrsg.), *Grundfragen der Ethnologie*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, 2., überarb. und erweitt. Auflage, S. 7-12

**Schnabel, Ulrich**

- 1998 Trendsurfer der Wissenschaft, in: *DIE ZEIT* 6/98

**Schnädelbach, Herbert**

- 1988 Kritik der Kompensation, in: *Kursbuch* 91, S. 35-45

**Scholl, Wolfgang**

- 1993 Grundkonzepte der Organisation, in: Heinz Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*; Bern, Huber, S. 409-444

**Scholz, Christian**

- 1988 Organisationskultur: Zwischen Schein und Wirklichkeit, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 40(3), S. 243-272

**Schultz, Majken & Mary Jo Hatch**

- 1996 Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies, in: *Academy of Management Review* 21(2), S. 529-557

**Schütz, Sabine**

- 1995 'Kultur' versus 'Zivilisation'. Zur Genese und Aktualität einer begrifflichen Rivalität, in: Configura-Projekt (Hrsg.), *Crash der Kulturen*; Erfurt, Configura-Projekt, S. 35-45

**Schwartzman, Helen B.**

- 1993 Ethnography in Organizations, Newbury Park, Sage Publications

**Schweizer, Thomas**

- 1983 Interkulturelle Vergleichsverfahren, in: Hans Fischer (Hrsg.), *Ethnologie - Eine Einführung*; Berlin, Dietrich Reimer, S. 427-445

**Schwendter, Rolf**

1981<sup>3</sup> Theorie der Subkultur; Frankfurt/Main, Syndikat, 3. überarb. u. erweit. Auflage

**Scott, Richard W.**

1996 The Mandate is Still Being Honored: In Defense of Weber's Disciples, in: *Administrative Science Quarterly* 41(1), S. 163-171

**Selznik, Philip**

1996 Institutionalism 'Old' and 'New', in: *Administrative Science Quarterly* 41, S. 270-277

**Shankman, Paul**

1984 The Thick and the Thin: On the Interpretive Theoretical Program of Clifford Geertz, in: *Current Anthropology* 25(3), S. 261-279

**Simon, Herrmann**

1990 Herausforderung Unternehmenskultur; Stuttgart, Schäffer

**Simon, Herrmann**

1990a Unternehmenskultur - Modeerscheinung oder mehr?, in: Herrmann Simon (Hrsg.), *Herausforderung Unternehmenskultur*, Stuttgart, Schäffer, S. 1-11

**Smircich, Linda**

1983 Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: *Administrative Science Quarterly* 28, S. 339-358

**Smircich, Linda**

1985 Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 55-72

**Smircich, Linda & Gareth Morgan**

1991<sup>5</sup> Leadership: The Management of Meaning, in: David A. Kolb, Irwin M. Rubin & Joyce S. Osland (Hrsg.), *The Organizational Behavior Reader*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 5., überarb. und erweit. Auflage, S. 460-476

**Snow, Charles P.**

1965<sup>2</sup> The Two Cultures and a Second Look; Cambridge, Cambridge University Press, 2., überarb. Auflage

**Sonnenstuhl, William J. & Harrison M. Trice**

1991 Organizations and Types of Occupational Communities, in: *Research in the Sociology of Organizations* 9, Greenwich, CT, JAI Press, S. 295-318

**Sorensen, James E & Thomas L. Sorensen**

1974 The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations, in: *Administrative Science Quarterly* 19, S. 98-106

**Stagl, Justin**

1985 Feldforschung als Ideologie, in: Hans Fischer (Hrsg.), *Feldforschungen: Berichte zur Einführung in Probleme und Methoden*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, S. 289-310

**Stagl, Justin**

1985a Die Beschreibung des Fremden in der Wissenschaft, in: Hans Peter Duerr (Hrsg.), *Der Wissenschaftler und das Irrationale, Bd. 2*; Frankfurt/Main, Syndikat, S. 96-118

**Stagl, Justin**

1988 Holismus, in: Walter Hirschberg (Hrsg.), *Neues Wörterbuch der Völkerkunde*; Berlin, Dietrich Reimer, S. 218

**Stagl, Justin**

1993<sup>2</sup> Szientistische, Hermeneutische und phänomenologische Grundlagen der Ethnologie, in: Wolfdietrich Schmied-Kowarzik & Justin Stagl (Hrsg.), *Grundfragen der Ethnologie*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, 2., überarb. und erweitem. Auflage, S. 15-49

**Stagl, Justin**

1993<sup>2a</sup> Maliowskis Paradigma, in: Wolfdietrich Schmied-Kowarzik & Justin Stagl (Hrsg.), *Grundfragen der Ethnologie*; Berlin, Dietrich Reimer Verlag, 2., überarb. und erweitem. Auflage, S. 93-105

**Steinheimer, Karl-Heinrich**

1995 Bemerkungen zur Studie 'Berufsbild der Lehrenden und Forschenden an Hochschulen', in: Jürgen Enders und Ulrich Teichler (Hrsg.), *Der Hochschullehrerberuf*; Neuwied, Luchterhand, S. 73-80

**Streck, Bernhard**

1987 Vorwort, in: Bernhard Streck (Hrsg.), *Wörterbuch der Ethnologie*; Köln, Dumont, S. 7-13

**Streck, Bernhard**

1987a Angewandte Ethnologie, in: Bernhard Streck (Hrsg.), *Wörterbuch der Ethnologie*; Köln, Dumont, S. 21-24

**Streck, Bernhard**

1994 Die Ahnen der "Scientific Community" oder: Warum wir über Ethnologieggeschichte forschen; Berlin, Sozialanthropologische Arbeitspapiere des Schwerpunkts Sozialanthropologie am Institut für Ethnologie an der FU Berlin Nr. 55



**Thiel, Josef Franz**

1988 Unternehmenskulturen und Stammeskulturen; in: Uta Brandes et al (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Stammeskultur*, Darmstadt, Georg Büchner Buchhandlung, S. 75-79

**Thiel, Josef Franz**

1988 otios, in: Walter Hirschberg (Hrsg.), *Neues Wörterbuch der Völkerkunde*; Berlin, Dietrich Reimer, S. 352

**Thompson, Victor A.**

1968 Hierarchie, Spezialisierung und organisationsinterner Konflikt, in: Renate Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*; Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch, S. 217-227

**Tiebler, Petra & Gerhard Prätorius**

1993 Ökonomische Literatur zum Thema 'Unternehmenskultur', in: Meinolf Dierkes, Lutz v. Rosenstiel & Ulrich Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis - Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*; Frankfurt/Main, Campus, S. 23-89

**Torres, David L.**

1991 What, if anything, is Professionalism?: Institutions and the Problem of Change, in: *Research in the Sociology of Organizations 8*; Greenwich, CT, JAI Press, S. 43-69

**Triandis, Harry C.**

1996 The Psychological Measurement of Cultural Syndroms, in: *American Psychologist 51(4)*, S. 407-415

**Trice, Harrison M.**

1991 Comments and Discussion, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 298-308

**Trice, Harrison M.**

1993 Occupational Subcultures in the Workplace; Ithaca, NY, ILR Press

**Trice, Harrison M. & Janice M. Beyer**

1984 Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, in: *Academy of Management Review 9 (4)*, S. 653-669

**Trice, Harrison M. & Janice M. Beyer**

1991 Cultural Leadership in Organizations, in: *Organization Science 2(2)*, S. 149-169

**Turner, Victor**

1967 The Forest of Symbols; London, Cornell

- Tylor, Edward B.**  
1871 Primitive Culture; London
- Ulich, Eberhard**  
1990 Technik und Unternehmenskultur, in: Charles Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung von Unternehmen*; Heidelberg, Physica, S. 81-105
- Van Maanen, John**  
1979 Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface, in: *Administrative Science Quarterly* 24(6), S. 520-526
- Van Maanen, John**  
1979a The Fact of Fiction in Organizational Ethnography, in: *Administrative Science Quarterly* 24(6), S. 539-550
- Van Maanen, John**  
1991 The Smile Factory: Work at Disneyland, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 58-76
- Van Maanen, John & Stephen R. Barley**  
1984 Occupational Communities: Culture and Control in Organizations, in: B.M. Staw & L.L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior Vol 6*; Greenwich, CT, JAI Press, S. 287-366
- Van Maanen, John & Stephen R. Barley**  
1985 Cultural Organization: Fragments of a Theory, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 31-54
- Van Maanen, John & Deborah Kolb**  
1985 The Professional Apprentice: Observations on Fieldwork Roles in Two Organizational Settings, in: *Research in the Sociology of Organizations Vol. 4*; Greenwich, CT, JAI Press, S. 1-33
- Vossen, Rüdiger**  
1993 Kommentar zu Ulla Johansens Aufsatz 'Materielle oder materialisierte Kultur', in: *Zeitschrift für Ethnologie* 118, S. 187-190
- Wallace, Jean**  
1995 Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, in: *Administrative Science Quarterly* 40, S. 228-255
- Wallraff, Günter**  
1985 Ganz unten; Köln, Kiepenheuer & Witsch

**Wax, Murray L.**

1993 How Culture Misdirects Multiculturalism, in: *Anthropology and Education Quarterly* 24(2), S. 99-115

**Weber, Max**

1921 Wirtschaft und Gesellschaft; Tübingen, J.C.B. Mohr

**Weber, Max**

1951<sup>2</sup> [1917] Der Sinn der 'Wertfreiheit' in den soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in: Max Weber, *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, hersg. von Johannes Winckelmann; Tübingen, 2., überarb. Auflage, S. 475-526

**Weber, Max**

1972<sup>5</sup> Wirtschaft und Gesellschaft, hersg. von Johannes Winckelmann; Tübingen, 5., überarb. Auflage

**Weber, Max**

1994 [1919] Wissenschaft als Beruf; Schutterwald/Baden, Wissenschaftlicher Verlag

**Webster's**

1990 ... New World Dictionary; New York, Warner Books

**Wehler, Hans-Ulrich**

1996 Von der Herrschaft zum Habitus, in: *DIE ZEIT* 44/96

**Wernhart, Karl**

1988 Ethnohistorie, in: Walter Hirschberg (Hrsg.), *Neues Wörterbuch der Völkerkunde*; Berlin, Dietrich Reimer, S. 130-131

**Winkler, Willi**

1995 Die Entdeckung der Schnelligkeit, in: *DIE ZEIT* 41/95

**Winthrop, Robert H.**

1991 Dictionary of Concepts in Cultural Anthropology; New York, Greenwood Press

**Woolgar, Steve**

1991 What is "Anthropological" about the Anthropology of Science, in: *Current Anthropology* 32(1), S. 79-81

**Young, Ed**

1991 On the Naming of the Rose: Interest and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture, in: Peter Frost et al (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*; Beverly Hills, Sage, S. 90-103

**Zaunreiter, Adson**

1993 Notizen aus dem Felde, in: Sabine Helmers (Hrsg.), *Ethnologie der Arbeitswelt*, Bonn, Holos, S. 133-144