

# 1 Einführung

Der „Bleibtreu Verlag“<sup>1</sup> wuchs seit seiner Gründung 1925 zu einem der großen deutschen Verlage in einem Spezialbereich der Buchbranche. Als Privatunternehmen der Familie Stadler beschäftigte er etwa 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bevor er 2000 vom Verleger Dr. Peter Schubert und dem „Konzern“ gekauft und als Kommanditgesellschaft weitergeführt wurde. Im Jahr 2002 übernahm der Konzern die Kommanditgesellschaft zu hundert Prozent. Der Konzern stellte 2004 das Verlagsprogramm ein. Was 75 Jahre lang bestanden hatte, war, innerhalb von viereinhalb Jahren nach dem Verkauf durch die Familie Stadler, beendet.

Auch ich war im Verlag beschäftigt, zu einem früheren Zeitpunkt als Auszubildender, und dann wieder von 1998 bis 2002 als Sachbearbeiter.

An einem Tag im Juni 2002: Der Verleger, Herr Dr. Schubert, erscheint in meinem Büro. Seit wenigen Tagen ist bekannt, dass er den Verlag verlässt und der Konzern alle Betriebsanteile übernimmt. Er möchte sich persönlich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verabschieden. Da sein Engagement im Verlag offensichtlich missglückt ist, die Wirtschaftszahlen sind schlecht, wundere ich mich, dass er das Einzelgespräch sucht. Nach einigen einleitenden Worten frage ich ihn, ob denn die Übernahme des Bleibtreu Verlags nicht hätte besser gemanagt werden können, ob es denn dafür nicht Lehrbücher gäbe? Hätte man danach nicht gründlicher vorgehen müssen? Nach bedächtigem Kopfschütteln und mit leicht genervtem Unterton antwortet er mir: Wenn ich das so genau wisse, könne doch ich ihm diese Frage beantworten. Ich bin überrascht: Bekommt nicht er, der Verleger, das entsprechende Gehalt, um sich um solche Dinge zu kümmern? Hat nicht er Wirtschaftswissenschaften studiert, um diese Aufgabe zu erfüllen?

Kurz darauf beendete ich das Arbeitsverhältnis. Und im Jahr 2005, den Verlag gab es nicht mehr, beschloss ich, der Frage danach, was mit dem Verlag eigentlich geschehen war, auf den Grund zu gehen.

Im Nachhinein meine ich zu verstehen, dass der Verleger genauso hilflos war wie wir alle. Zum jetzigen Zeitpunkt habe ich den Vorteil, mit

---

<sup>1</sup> Zum Umgang mit Eigen- und Ortsnamen, Funktionsbezeichnungen der Personen und Jahreszahlen zum Schutz der Persönlichkeitsrechte, siehe die Ausführungen am Ende des Kapitels 1 „Einführung“.

## 1 Einführung

dem Blick von außen und mit einigen Jahren Abstand, die Ereignissen zu betrachten. Nützlich ist dabei die Möglichkeit des ethnologischen Sichselbst-außerhalb-Stellens. Vielleicht liegen die Gründe für den Misserfolg des Verlags ja, neben individuellen menschlichen Aspekten, im Zusammentreffen verschiedener Subkulturen.

Nach dem Organisationsforscher Edgar Schein versteht man ein System am besten, „wenn man versucht es zu verändern“ (Schein 1995: 37). Er bezieht dies auf die Praxis des Unternehmensberaters, der gemeinsam mit den zu Beratenden versucht, neue Handlungsrichtlinien aufzustellen. In meinem Fall ergab sich eine veränderte Situation durch die Verlagsübernahme durch Dr. Schubert und den Konzern, und ich konnte den Untersuchungsfokus auf diese Schnittstelle legen.<sup>2</sup> Die Forschungsfragen, die ich verfolge, sind: Was ist vor und nach der Unternehmensübernahme geschehen? Lassen sich die Phasen unter verschiedenen Besitzern als unterschiedliche Kulturen beschreiben? Und war das Aufeinandertreffen der Unternehmenskulturen mit verantwortlich für das Scheitern des Verlags?

Dem, für mich zunächst überwiegend wirtschaftswissenschaftlich geprägten Thema, wollte ich als Ethnologe begegnen und nach der Unternehmenskultur fragen. Besonders die betriebsethnologischen Forschungen der Kulturwissenschaftler Andreas Novak (Novak 1994)<sup>3</sup> und Christian Carstensen (Carstensen 1999) animierten mich zu diesem Forschungsansatz. Novak erforscht die Unternehmenskultur eines mittelständischen deutschen Franchiseunternehmens, wobei er klassische ethnologische Themen aufgreift und z. B. nach Sozialaufbau, Mythen und Riten fragt. Carstensen analysiert ein US-amerikanisches Institut mit seinen angeschlossenen Museen und einem ebenfalls angeschlossenen enzyklopädischen Verlag. Er wendet dabei die Un-

---

<sup>2</sup> W. Lloyd Warner und Josiah O. Low formulieren ähnlich: „The best of all possible moments to achieve insight into the life of a human being is during a fundamental crisis [...]. It is when hell breaks loose and all men do their worst and best that the powerful forces which organize and control human society are revealed“ (Warner/Low 1965 [1947]: 1). Eine solche fundamentale Krise untersuchen sie in ihren Yankee City Studies, nachdem es wegen Schwierigkeiten zwischen Management und Arbeitern zum Streik der Arbeiter gekommen war.

<sup>3</sup> Die Literaturhinweise, die ich im Folgenden in Klammern angebe, sind beispielhafte Werke der jeweiligen Autoren. Ausführliche Literaturangaben folgen im Kapitel 2 „Forschungsstand, Methoden und Repräsentation“.

tersuchungsmuster von Edgar Schein an, der auf verschiedenen Stufen immer tiefer in unbewusst gelebte Kultur vordringt (Schein 1995).

Im Bericht des Journalisten Günter Ogger über „Nieten in Nadelstreifen“, in dem er die Fähigkeiten deutscher Manager in Frage stellt, fand ich viele Parallelen zu den Ereignissen, über die ich mich damals ärgerte (Ogger 1995). Indem ich mich mit den Forschungen von Lloyd Warner zum Hawthorne Projekt und seinen Yankee City Studien befasste, konnte ich tiefer in die Anwendung ethnologischer Methodik und Erfahrung in der Unternehmensforschung vordringen (Warner 1965 [1947], Baba 2006). Mit Hilfe von Barney Glasers und Anselm Strauss' Grounded Theory-Methode fand ich einen Weg für den prozesshaften, iterativen Umgang mit dem Sampling der Interviewpartnerinnen und -partner und der Interviewführung (Strauss/Corbin 1996, Bernard 2002).

Nachdem ich die logistische Herausforderung, meiner inzwischen sehr verstreut lebenden „ehemaligen“ Kolleginnen und Kollegen aufzusuchen, gelöst hatte, konnte ich dankenswerterweise alle Gespräche in einer sehr offenen Atmosphäre führen, was ich als großen Vertrauensbeweis vermerkte. Anwenden konnte ich dabei einen großen Teil der Ratschläge zur Interviewführung von Judith Schlehe (Schlehe 2003) und die Hinweise zur Erfassung von Oral History von Valerie Yow (Yow 1994). Um die umfangreichen narrativen Interviews auszuwerten, verschaffte ich mir zunächst Klarheit über „Erinnerungsfiguren“ (Halbwachs 1985 [1952], Assmann 2002 [1992]), die mir erzählt wurden und die Wahrheiten dieser Erinnerungsfiguren. Die Grounded Theory-Methode konnte ich wiederum einsetzen, um die Interviewabschriften zu analysieren und ich stieß so auf drei Hauptperspektiven, aus denen ich die Ereignisse betrachten konnte: die Perspektive der Verlagsfamilie, die der Wirtschaftsexperten und die Perspektive der Geschichtenerzähler. Und letztlich konnte ich eine Idee eines Interviewpartners aufnehmen, der in meiner Forschung Parallelen zur Dramaturgie des Films „Rashomon“ von Akira Kurosawa sah. Der sehr kunstvolle Umgang mit multifokalen Perspektiven im Film und meine Anlehnung daran ermöglichte mir eine klare Repräsentation der Forschung und ihrer Ergebnisse.

Die theoretische Unterfütterung durch die Erinnerungstheorie, die Aufzeichnung narrativer Interviews in Verbindung mit den Methoden der Oral History, die Nutzung der Grounded Theory-Methode zum Sampling der Interviewpartnerinnen und -partner sowie der Auswertung der Gesprä-

## 1 Einführung

che stellen eine Systematik einer unternehmensethnologischen Untersuchung dar, mit der ich einen Beitrag zur Anwendung der Ethnologie in der Unternehmensforschung im eigenen Kulturbereich leisten möchte.

Ein besonderes Augenmerk lege ich auf den selbstreflexiven Umgang, um professionelle Distanz gegenüber meinem Untersuchungsgegenstand, dem ich teilweise selbst angehörte, zu schaffen. Geeignete Mittel erscheinen mir die zeitliche Distanz zu den Ereignissen sowie die Anwendung wissenschaftlicher Methoden und einer speziellen Repräsentationsform.

Besonders stärken möchte ich die Relevanz von subjektiven Sichtweisen „von unten“. Durch die Einblicke in persönliche Realitäten möchte ich Rückschlüsse auf die Unternehmenskulturen ziehen. Die Themen, die ich hierzu erarbeite: „Verlagsfamilie“, „innerbetriebliche Steuerung“ (Controlling) und „Kraft von Geschichten“ zeigen bewusst unterschiedliche Blicke auf die Kultur des untersuchten Unternehmens, um Beurteilungsmöglichkeiten von Ereignissen in Betrieben über die wirtschaftswissenschaftliche Sichtweise hinaus zu bieten. Die Auswahl der Perspektiven ist nicht erschöpfend, doch zeigen erste Reaktionen von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Verlagen mit familiärer Prägung, die Teile der Arbeit lasen, dass ich mich einer Kulturbeschreibung von familiengeführten Verlagen insoweit annähre, dass diese Kolleginnen und Kollegen in meiner Arbeit viele Ähnlichkeiten zu ihren eigenen Erfahrungen entdeckten.

Die Anlehnung der Darstellung an den Rashomon-Film half mir bei der Findung und Einhaltung meiner Forschungsperspektive und soll auch dem Leser helfen sich ein Bild der Vorgehensweise zu machen. So wünsche ich mir neben der Erfüllung der wissenschaftlichen Ziele, Systematik für die betriebsethnologische Forschung, Schaffung von Nähe und Distanz im Feld sowie Stärkung der Bedeutung von multifokalen Wahrheiten, auch meine ehemaligen Kolleginnen und Kollegen als Leser. Vielleicht geht es ihnen wie mir, der durch die Betrachtungen der Unternehmenskultur des Bleibtreu Verlags viele der Ereignisse besser verstehen konnte.

Von großer Bedeutung ist die Codierung von Namen, Orten, Funktionen und Jahreszahlen. Beabsichtigt ist dadurch der Schutz der Identitäten, um das in den Gesprächen gewonnene gegenseitige Vertrauen nicht zu enttäuschen.

Im Rahmen der Anonymisierung habe ich folgende Änderungen durchgeführt: Die Namen der Institutionen „Bleibtreu Verlag“ und „Kon-

zern“ sind codiert. Die Bezeichnung „Spezialbuchbereich“, „Verlag für Spezialliteratur“ u. ä. sind eine Umschreibung des tatsächlich behandelten Buchbereichs. Die Eigennamen der Interviewpartner und Protagonisten sind verschlüsselt. Auch die Funktionsbezeichnungen von Personen sind vereinheitlicht, d. h. lediglich die Verleger behielten ihre Berufsbezeichnungen, alle anderen ordne ich dem Management oder den Sachbearbeiterinnen und -bearbeitern zu. Weiterhin sind die Orte der Ereignisse an Schauplätze verlegt, die mit den Originalschauplätzen nichts zu tun haben. Und auch die Jahreszahlen der Ereignisse sind weitestgehend verändert, was auch die Angaben des Erscheinungsdatums von einigen Quellen betrifft<sup>4</sup>.

Die genannten Veränderungen führten allerdings auch dazu, dass etwa das Kapitel 3 „Geschichte“, nicht mehr, wie zunächst geplant, die Funktion einer Chronik der faktischen Geschichte erfüllen kann. Zu viele Jahreszahlen, Orte und Namen sind codiert. Dennoch bleibt der Wert des Kapitels erhalten, indem es ein realistisches Gerüst der Gesamtgeschichte liefert, und beispielhaft den Werdegang eines deutschen Verlags von der Weimarer Republik bis heute aufzeigt sowie die tiefe Verwurzelung eines Familienunternehmens in dieser Geschichte.

---

<sup>4</sup> Die Erscheinungsdaten folgender Quellen sind betroffen: Adressbücherredaktion 1926, Adressbücherredaktion 1933, Bleibtreu intern: Meinungen und Mitteilungen; 1990-1996, MAZ: Mitarbeiterzeitung; 1996-2000, Schubert 2000, Stadler/Stadler/Stadler 1963, Stadler 1976, Stadler 1989, Stadler 2000a, Stadler 2000b sowie alle von mir geführten Interviews (i01 bis i26).