

Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

Betriebswirtschaftliche Reihe

2006/18

**Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern
Eine Analyse am Beispiel von
„Die Firma“ und „Die Blume der Hausfrau“**

Linda Arbeiter und Barbara Sieben

3-938369-43-4

Inhalt

Abkürzungen.....	iii
Abbildungen.....	iv
1 Einleitung.....	1
2 Grundlegendes	4
2.1 Organisationskultur	4
2.2 Betriebsfeiern	8
2.2.1 Verwendung des Begriffs	8
2.2.2 Charakteristika von Betriebsfeiern	9
2.2.2.1 Anlass und Regelmäßigkeit	9
2.2.2.2 Teilnehmer und Größe	11
2.2.2.3 Time-out Charakter.....	12
2.2.2.4 Planung und Programm	14
2.2.2.5 Ziele	16
2.3 Betriebsfeiern im Rahmen von Organisationskultur	17
3 Das Analysegerüst: Kategorisierung der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern	19
3.1 Vorbemerkungen zum Charakter der Kategorisierung	19
3.2 Die Grundlage: Funktionen von Unternehmenskultur nach Keller	20
3.3 Erste Kategorie: Ordnung.....	23
3.3.1 Regeln	24
3.3.2 Hierarchie/Status.....	25
3.3.3 Grenzziehung	27
3.3.4 Privatleben	29
3.4 Zweite Kategorie: Stabilisierung.....	31
3.4.1 Betriebsklima	31
3.4.2 Betriebsgemeinschaft.....	32
3.5 Dritte Kategorie: Sinnvermittlung.....	35
3.5.1 Integration	35
3.5.2 Identifikation.....	36
3.5.3 Motivation.....	37
3.5.4 Anerkennung/Belohnung	38
3.6 Vierte Kategorie: Rationalisierung.....	40
3.6.1 Information	40
3.6.2 Kompetenz	41
3.7 Diskussion	42

4	Anwendung des Analysegerüsts: Zwei Betriebsfeiern, ihre Funktionen und Wirkungen.....	45
4.1	Vorbemerkungen zur Verwendung des (halb)fiktionalen Datenmaterials.....	45
4.2	Einbettung und Charakteristika der zwei Betriebsfeiern	48
4.2.1	Die Betriebsfeier im Roman „Die Firma“	48
4.2.2	Die Betriebsfeier im Dokumentarfilm „Die Blume der Hausfrau“	50
4.3	Erste Kategorie: Ordnung	53
4.3.1	Regeln	53
4.3.2	Hierarchie/Status.....	55
4.3.3	Grenzziehung	57
4.3.4	Privatleben	57
4.4	Zweite Kategorie: Stabilisierung	58
4.4.1	Betriebsklima	58
4.4.2	Betriebsgemeinschaft.....	59
4.5	Dritte Kategorie: Sinnvermittlung	61
4.5.1	Integration.....	61
4.5.2	Identifikation.....	61
4.5.3	Motivation.....	62
4.5.4	Anerkennung/Belohnung	63
4.6	Vierte Kategorie: Rationalisierung	64
4.6.1	Information	64
4.6.2	Kompetenz.....	65
4.7	Diskussion.....	66
5	Fazit	69
	Literatur.....	71

Abkürzungen

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
a.L.	(Landsberg) am Lech
a.M.	(Frankfurt) am Main
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
et al.	et alia (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende [Seite]
FBI	Federal Bureau of Investigation (Bundeskriminalpolizei der USA)
ff.	folgende [Seiten]
GT	General Technologies
Herv. i.O.	Hervorhebung im Original
hg.	herausgegeben
Hg.	HerausgeberInnen
Jg.	Jahrgang
Mr	Mister (englische Anrede)
o. Jg.	ohne Jahrgang
s.	siehe
S.	Seite
SAS	Scandinavian Airlines
sog.	so genannte
Sp.	Spalte
u.Ä.	und Ähnliches
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

Abbildungen

Abb. 1: Zugrunde liegendes Verständnis von Organisationskultur (Darstellung in Anlehnung an Schein 2003: 31, erweitert nach Keller 1990: 82)	5
Abb. 2: Primäre und sekundäre Funktionen der Unternehmungskultur nach Keller (1990: 216)	20
Abb. 3: Kategorisierung der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern (eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Keller 1990: 216)	23

1 Einleitung

*„Without ceremonies, organizations would be hollow, mechanical, and spiritually bankrupt“
(Deal/Jenkins 1994: 195).*

„Als sie [die Partygäste; L.A./B.S.] an einem kalten grauen Abend eintrafen, wurden sie durch den Eingang eines riesigen Zelttes in die Atmosphäre einer üppigen, süß duftenden Südseeinsel geführt. Die Gäste wurden beim Eintreten gebeten, ihre Mäntel abzulegen und die Schuhe auszuziehen. Sie liefen barfuß über warmen, weißen Sand, Bäche plätscherten über bemooste Felsen und sammelten sich in Becken, in denen wunderschöne tropische Fische schwammen. Aus einer mit Bananenblättern gedeckten Eingeborenenhütte wurden Cocktails in Kokosnußschalen und ausgehöhlten Früchte, ‚kelchen‘ serviert. Als die Leute zwischen von Blüten übersäten Pflanzen ihre Cocktails schlürften, konnten sie durch das üppige Blattwerk die Laute des Dschungels hören. Eine Steelband spielte sanfte Rhythmen und in der warmen, duftenden Atmosphäre tanzten die Leute bis zum Morgengrauen“ (Drennan 1993: 228).

Auch wenn die Beschreibung vielleicht nicht auf den ersten Blick darauf schließen lässt, handelt es sich bei dieser Party um eine Betriebsfeier. Veranstaltet wurde sie von dem Leiter eines Nahrungsmittelunternehmens für seine Mitarbeiter und die Lieferanten des Unternehmens. Feierliche Praktiken sind sehr verbreitet in modernen Organisationen. Durch ihren rituellen und zeremoniellen Charakter vermögen sie zum einen Auskunft über die Kultur einer Organisation zu geben, zum anderen stellen sie ein Instrument der (symbolischen) Führung bzw. allgemeiner ein Medium der organisationskulturellen Gestaltung dar (vgl. Trice/Beyer 1984: 663; Krell 1989: 276; Ortlieb/Sieben 2004: 450). Doch zu welchem Zweck werden Betriebsfeiern eingesetzt? Welche(s) Ziel(e) verfolgte der Leiter der Nahrungsmittelfirma, als er die zuvor beschriebene Feier veranstaltete? Und hat die Feier im Endeffekt ihren Zweck erfüllt? Welche Wirkungen ziehen Betriebsfeiern nach sich?

In der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur sind wenige Arbeiten zu finden, die sich mit solchen Fragen befassen. Dabei werden in der Regel bestimmte ausgewählte Aspekte betrachtet, wie die vergemeinschaftenden Wirkungen betrieblicher Feiern (vgl. Krell 1994; Krell 2003a) oder die (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen durch solche Veranstaltungen (vgl. Ortlieb/Sieben 2004). Wittel (1997) analysiert in seiner ethnographischen Fallstudie drei verschiedene Betriebsfeiern einer Computerfirma auf bestimmte Kriterien hin (beispielsweise Informalität, Hierarchie). In der US-amerikanischen Literatur existieren ein paar mehr Arbeiten – so z.B. diejenigen von Trice/Beyer (1984) und von Dandridge (1986), die jeweils Funktionen bzw. Wirkungen von Feiern in

Betrieben thematisieren, oder diejenigen von McCarl (1984) und von Rosen (1985; 1988), die diese Funktionen bzw. Wirkungen an konkreten Betriebsfeiern untersuchen. Allerdings ist die genannte US-amerikanische Literatur (knapp) 20 Jahre alt.

Vor diesem Hintergrund ist es *ein Ziel* der vorliegenden Arbeit, ein Analysegerüst zu entwickeln, mit dessen Hilfe Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern möglichst umfassend beschrieben und kategorisiert werden können. Als Grundlage dieses Analysegerüsts dient die Kategorisierung der Funktionen von Unternehmenskultur nach Keller (1990). Diese Kategorisierung wird zum einen erweitert um (auch unintendierte Neben-)Wirkungen, die bei einer rein funktionalen Betrachtung außer Betracht bleiben. Zum anderen wird sie angepasst und ausdifferenziert mit Blick auf solche Funktionen und Wirkungen, die speziell mit Blick auf das organisationskulturelle Medium Betriebsfeier relevant erscheinen. Ausgangsmaterial für diese Übertragung und Anpassung bilden Darstellungen und Analysen von Betriebsfeiern wie die oben zitierten.

Ein *zweites, daran geknüpft*es Ziel ist es, dieses Analysegerüst zu erproben, und zwar auf der Basis (halb-)fiktionalen Datenmaterials: einer Betriebsfeier, die im Roman „Die Firma“ von John Grisham (1992) beschrieben wird, sowie einer anderen, die im Dokumentarfilm „Die Blume der Hausfrau“ von Dominik Wessely (1998) dargestellt wird. Dabei soll zum einen gezeigt werden, dass das zuvor entwickelte Analysegerüst zur Erfassung und Kategorisierung der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern fruchtbar gemacht werden kann. Zum anderen wird dabei demonstriert, dass (halb-) fiktionales, für die betriebswirtschaftliche Forschung eher unübliches Datenmaterial eine reichhaltige Analysebasis bieten kann, die gewinnbringende Einblicke in die organisationale Praxis verspricht (für entsprechende methodologische Diskussionen vgl. z.B. Phillips 1995; Foreman/Thatchenkery 1996; Patient et al. 2003).

Aufgebaut ist die Arbeit wie folgt: In Kapitel 2 wird zunächst Grundlegendes für das weitere Vorgehen dargelegt, und zwar zu den für diese Arbeit wesentlichen Aspekten von Organisationskultur (2.1), zu Betriebsfeiern (2.2), nämlich die Verwendung des Begriffs der Betriebsfeier (2.2.1) und deren charakteristische Merkmale (2.2.2), sowie zu der Rolle von Betriebsfeiern im Rahmen von Organisationskultur (2.3). In Kapitel 3 erfolgt die Entwicklung des Analysegerüsts, einer Kategorisierung der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern. Nach einigen Vorbemerkungen zum Charakter dieser Kategorisierung (3.1) wird deren Grundlage, die Kategorisierung der Funktionen von Unternehmenskultur nach

Keller (1990), dargestellt und deren Übertragung und Anpassung auf die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern überblicksartig präsentiert (3.2). In den folgenden Abschnitten (3.3 bis 3.6) werden die so unterschiedenen Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern im Einzelnen dargestellt und illustriert anhand der Darstellungen und Analysen von Betriebsfeiern, die zu der hier vorgeschlagenen Kategorisierung verdichtet wurden. Eine Diskussion dieser Kategorisierung beschließt dieses Kapitel (3.7). In Kapitel 4 wird das Analysegerüst angewendet: Die im Roman „Die Firma“ von John Grisham und im Dokumentarfilm „Die Blume der Hausfrau“ von Dominik Wessely dargestellten Betriebsfeiern werden auf ihre Funktionen und Wirkungen hin analysiert. Hierfür erfolgen zunächst methodologische Vorbemerkungen zur Verwendung und Analyse dieses (halb-) fiktionalen Datenmaterials (4.1). Anschließend werden die Einbettung und die (in 2.2.2 grundlegend erläuterten) Charakteristika der zwei Betriebsfeiern dargestellt (4.2). In den folgenden Abschnitten wird die Analyse dieser zwei Betriebsfeiern entlang der zuvor erarbeiteten Kategorisierung vorgenommen (4.3 bis 4.6) und anschließend diskutiert (4.7). Ein Fazit in Kapitel 5 rundet die Ausführungen ab.

2 Grundlegendes

2.1 Organisationskultur

*„Organisationskulturen geben keine zutreffende Beschreibungen der Realität, sondern Interpretationen der Realität auf der Basis eines Wertsystems bzw. einer Ideologie“
(Kieser 1991: 268).*

Organisationskultur ist bekanntermaßen schwer zu definieren (vgl. Krell 1991b: 150). Verbreitet sind Umschreibungen wie „die Art zu arbeiten“, „das Klima in einer Organisation“ oder „die Grundwerte in einem Unternehmen“ (vgl. Schein 2003: 31). Eine umfassende Definition findet sich bei Schein (1984: 3):

„Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have 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“.

Diese Begriffserklärung enthält wesentliche Aspekte von Organisationskultur. Grundlage von Organisationskultur sind die unausgesprochenen, gemeinsamen Annahmen und Überzeugungen in einer Organisation, die „Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses sind“ (Schein 2003: 35; Herv. i.O.). Denn die Kultur einer Organisation entsteht aus dem „kulturelle[n] Erbe“ (Weinand 2000: 24) der Organisation und entwickelt sich stets fort. Dies macht sie zu etwas Unverwechselbarem (vgl. ebd.). Die für selbstverständlich gehaltenen Basisannahmen – über „das Wesen der Welt“ (Schein 2003: 35) – sind weder sichtbar noch, zumindest in den wenigsten Fällen, bewusst. Sie manifestieren sich in Werten (Kundenorientierung, Kooperativität etc.) und Normen (z.B. Regeln, Verbote) (vgl. ebd.: 31ff.). Basisannahmen, Werte und Normen beeinflussen die Handlungen von Organisationsmitgliedern (vgl. Rosen 1985: 33). Mit den Worten von Trice (1985: 224):

„It [Organisationskultur; L.A./B.S.] determines behavior since it creates meaning for system members“.

Nach Van Maanen/Kunda (1989: 46) hat (Organisations)Kultur Einfluss darauf, was Leute denken, sagen, tun und fühlen. Die Annahmen, Werte und Normen werden wiederum durch die Handlungen der Organisationsmitglieder geprägt (vgl. Rosen 1985: 33).

Auf einen weiteren Aspekt hebt Kellers (1990: 82; Herv. A.L./B.S.) Definition ab: Sie versteht unter Unternehmungskultur

„die unternehmensbezogenen geteilten Werte, Normen und *Wissensbestände*, die als kollektives Orientierungssystem das Problemlösungsverhalten in der Unternehmung in entscheidender Weise beeinflussen“.

Damit macht sie in Erweiterung des Verständnisses von Organisationskultur nach Schein darauf aufmerksam, dass neben weitgehend unbewussten Basisannahmen auch (explizites und implizites) geteiltes Wissen Bestandteil der Kultur eines Unternehmens darstellt. In Abbildung 1 wird das zuvor beschriebene und dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Organisationskultur graphisch dargestellt.

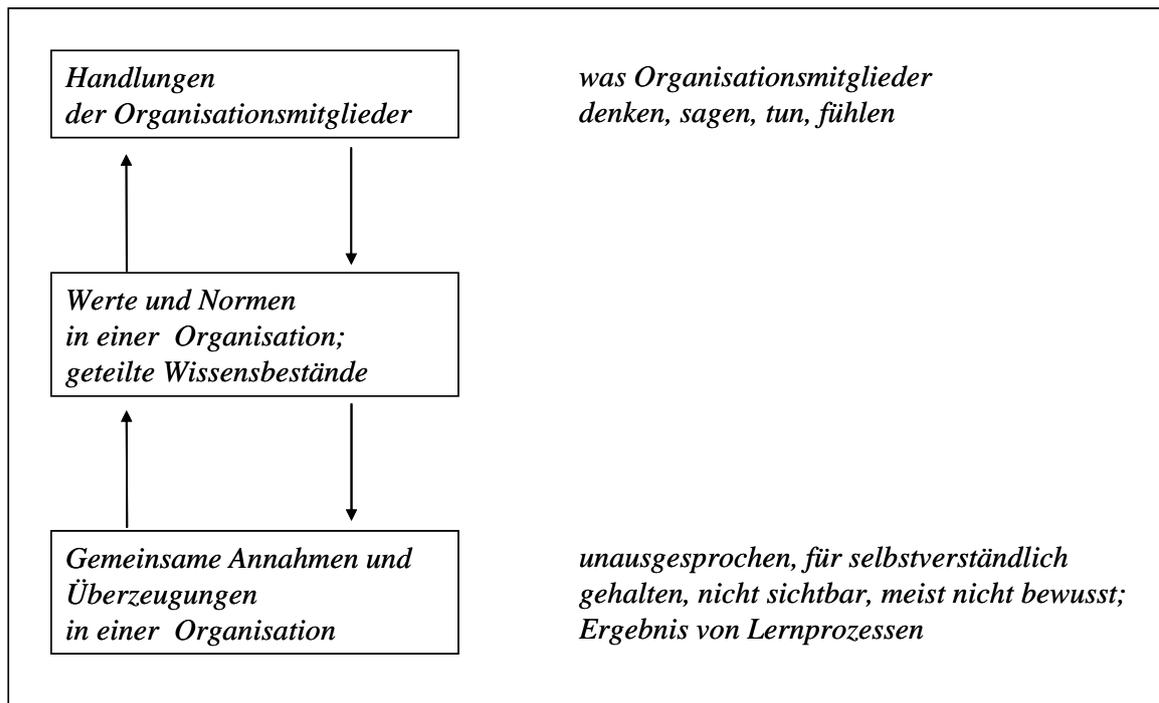


Abb. 1: Zugrunde liegendes Verständnis von Organisationskultur (Darstellung in Anlehnung an Schein 2003: 31, erweitert nach Keller 1990: 82)

Organisationskultur (mit ihren Basisannahmen, Werten und Normen) findet ihren Ausdruck in Symbolen bzw. wird durch Symbole kommuniziert (vgl. Rosen 1985: 32). Geertz (1973: 91) versteht unter dem Begriff Symbol „any object, act, event, quality, or relation that serves as a vehicle for [...] the symbol’s meaning“. Oder einfacher ausgedrückt: Ein Symbol steht für etwas anderes (vgl. Deal 1985: 312). Symbole stellen also sichtbare Medien zur Übermittlung von Bedeutungen dar. Hierzu gehören z.B. Sprache, Kleidung, Verhaltensmuster, Rituale (vgl. Schein 1984: 3). Symbole können genutzt werden, um Bedeutungsinhalte zu kommunizieren (vgl. Rosen 1985: 33). Organisationsleitungen können beispielsweise durch den Einsatz von Symbolen Botschaften übermitteln, sei es an die Mit-

glieder der Organisation (z.B. „Ein gutes Arbeitsklima wird bei uns groß geschrieben“) oder an Externe (z.B. „Wir treten für den Umweltschutz ein“).

Da ein Symbol für eine Vielzahl von Bedeutungen stehen kann, Symbole also mehrdeutig sind (vgl. Rosen 1985: 32), bedarf es einer Interpretation, um die Bedeutung von Symbolen zu verstehen. Erfahrungen und Kenntnisse aus dem (Berufs-)Alltag sind Ausgangspunkte für das Senden und Empfangen von Botschaften. Sie sind jedoch lediglich Hilfsmittel und keine Garantie dafür, dass nicht auch unbeabsichtigte Bedeutungsinhalte empfangen werden (vgl. Ortlieb/Sieben 2004: 451).

Schreyögg (1985: 155) bezeichnet Organisationen als kulturelle Gemeinschaften. Kulturen in Organisationen gibt es nicht nur auf der Ebene des Gesamtunternehmens, sondern auch in einzelnen Abteilungen, Arbeitsgruppen „und anderen strukturellen Einheiten mit einer gemeinsamen Kernprofession und gemeinsamen Erfahrungen“ (Schein 2003: 29). Folglich können in einzelnen Teilen der Organisation auch Kulturen entstehen, die nicht mit der Kultur der Gesamtorganisation übereinstimmen. Trice (1985: 241) spricht in diesem Zusammenhang von subcultures oder auch countercultures. Hinzu kommt, dass mit Blick auf Kultur als Orientierungsgrundlage des Handelns der Organisationsmitglieder noch weitere (kulturelle) Einflüsse wirksam werden. So überschneidet sich die kollektive Zugehörigkeit zu einer Organisation mit der Zugehörigkeit zu anderen kulturellen Gemeinschaften, wie z.B. Branchen- oder Professionskulturen, aber auch „organisationsferneren“ Kulturen wie z.B. Geschlechterkulturen, National- bzw. Regionalkulturen etc. (vgl. z.B. Sackmann 1992; Schreyögg 1999: 453ff.). Angesichts solcher Multikollektivität und Diversität¹ in Organisationen ist es eine Funktion von Organisationskultur, Stabilität und Ordnung im Unternehmen zu erzeugen und zu festigen (vgl. z.B. Deal 1985: 301; Schein 2003: 175).

Dabei wurde in der Forschung zu Organisationskultur zunächst die These vertreten, dass insbesondere sog. starke Organisationskulturen (mit klar und prägnant explizierten Werten und Normen, die auf breite Zustimmung unter den Organisationsmitgliedern stoßen und auch als internalisiertes Orientierungsmuster eine selbstverständliche Grundlage des Handelns bilden) die Voraussetzung für herausragende Unternehmensleistungen darstellen

¹ Es sei hier lediglich erwähnt, dass auch das der Forschung zu Organisationskultur zugrunde gelegte Verständnis von Kultur keineswegs einheitlich ist (vgl. dazu z.B. Smircichs 1983 klassische Analyse anthropologischer Kulturkonzepte für die Organisationsforschung). Wir schließen uns mit der vorangegangenen Formulierung an das bei Hansen (2003) entwickelte Kulturverständnis an, nach dem Multikollektivität und ein Wissen über Verhaltensstandards wesentliche Elemente von Kultur sind, die das jeder (Sub-)Kultur innewohnende Spannungsverhältnis von Diversität und Kohäsion begründen.

(vgl. z.B. Schreyögg 1999: 451ff.). Ein solch klarer Wirkungspfad hin zur Unternehmensleistung ist jedoch kaum gegeben, vielmehr stehen sich funktionale und dysfunktionale Wirkungen sog. starker Kulturen gegenüber. Und auch allgemeiner muss – angesichts der bereits skizzierten Widersprüchlichkeiten – davon ausgegangen werden, dass Funktionen und Wirkungen von Organisationskultur eine hohe Ambivalenz aufweisen (für Überblicke vgl. z.B. ebd.: 462ff. sowie Alvesson 1993: 39ff.). Die im Rahmen von Kapitel 3 vorgestellte Systematisierung der Funktionen von Unternehmenskultur von Keller (1990) nimmt auf eben solche Ambivalenzen Bezug und wurde darum als Grundlage des dort präsentierten Analysegerüsts gewählt (vgl. genauer 3.1 und 3.2).

Mit der Frage nach den Funktionen und Wirkungen von Organisationskultur ist schließlich auch die Frage nach der Möglichkeit der Gestaltung von Kultur verknüpft. Bekanntermaßen stehen sich hierzu zwei traditionelle Grundpositionen gegenüber, nämlich die der Pragmatiker, die sagen, eine Organisation hat eine Kultur, die (intentional) beeinflusst und verändert, also gemanagt werden kann, und die der Puristen, die sagen, eine Organisation ist Kultur und kann nicht gemanagt werden, sondern entsteht vielmehr (vgl. zu einer Diskussion dieser Positionen z.B. Martin 1985; Krell 1991a; Schreyögg 1991; Schreyögg 1999: 467ff.). Die „Pragmatiker“ nehmen demzufolge eine instrumentelle Sichtweise ein, aus der heraus Organisationskultur als ein erfolgsentscheidender Faktor verstanden wird. Hierfür gelte es, die Organisationsmitglieder zu einer festen Gemeinschaft zu verbinden und dadurch Übereinstimmung in der Organisation herzustellen, um so letztendlich den Erfolg des Unternehmens zu steigern (vgl. Krell 1995: 238f.). Eine häufige Kritik an diesem Ansatz lautet, dass die Organisationsmitglieder, so Wollert (1988: 21), in eine (von der Organisationsleitung) gewünschte Richtung gelenkt werden. „Der Preis [...] ist die kulturelle Vielfalt und der Interessenpluralismus“ (Hörning 1988: 17). Von den „Puristen“ wird demgegenüber jeglicher Beeinflussungsversuch von Kultur als Manipulation und unzulässiger Beherrschungsversuch abgelehnt (vgl. Willmott 1993). Die Kultur einer Organisation sei vielmehr ein schützenswertes Gut, das es einerseits zu verstehen gilt, das jedoch andererseits vor instrumentellen Eingriffen zu bewahren ist (vgl. z.B. Smircich 1983).

Wir nehmen hier eine mittlere Position ein, wie sie z.B. von Schreyögg (1999: 468; Herv.i.O.) als „Kurskorrektur“ umschrieben wird. Wir gehen, wie bereits dargelegt, davon aus, dass es sich bei Organisationskultur um „eine historisch gewachsene Form sozialer Praxis“ (ebd.) handelt; insofern kann es auch kaum möglich sein, dass sie von einer Person

bzw. Personengruppe vereinnahmt und intentional in eine bestimmte Richtung gelenkt werden kann. Sie jedoch lediglich als naturgewachsen und unantastbar zu begreifen, würde jegliche Reflektion über die Angemessenheit kultureller Praktiken und das Anstoßen von Veränderungsprozessen ausschließen. Unser Ziel in diesem Diskussionspapier ist es dabei nicht, Gestaltungsempfehlungen zu geben, sondern ein Analysegerüst zu entwickeln, das dem interpretativen Nachvollzug dienen kann und damit auch als Grundlage der Reflektion und Diskussion herangezogen werden kann. In diesem Rahmen geht es uns insbesondere auch um Ambivalenzen und Überschneidungen von Funktionen und (Neben-)Wirkungen organisationskultureller Gestaltung, insofern wird also auch möglichen Widerständen und Interessenskonflikten Rechnung getragen.

2.2 Betriebsfeiern

2.2.1 Verwendung des Begriffs

Im Lexikon Personalwirtschaft von 2005 ist folgende Begriffserklärung zu Betriebsfesten zu finden: Betriebsfeste sind

„organisierte Zusammenkünfte außerhalb des Arbeitsablaufs für alle oder bestimmte Gruppen von Mitarbeitern, zusammen mit oder ohne ihre Angehörigen“ (Nienhüser 2005: 66).

Diese Definition dient hier als Grundlage des Begriffs der Betriebsfeier. Der Begriff Betriebsfest wird dabei synonym zu Betriebsfeier verwendet. Die oben zitierte Begriffserklärung erscheint als geeignet, da sie es unter anderem erlaubt, betriebsfeierähnliche Veranstaltungen mit einzubeziehen. Diese sollen im Folgenden auch unter dem Begriff der Betriebsfeier berücksichtigt werden.

Als Betriebsfeier gelten hier somit jegliche Gemeinschaftsveranstaltungen für die Beschäftigten einer Organisation, und teilweise auch für Externe, die außerhalb des gewöhnlichen Arbeitskontextes stattfinden. Sie können verschiedene Aktivitäten beinhalten und an unterschiedlichen Orten stattfinden (einschließlich der Organisation selbst). Das Spektrum für solche Veranstaltungen ist breit, es kann von Meetings bis zu extravaganen Veranstaltungen reichen (vgl. Deal/Jenkins 1994: 207). Dazu zählen z.B. die alljährliche Weihnachtsfeier des Betriebes, Feiern auf Grund von Firmenjubiläen oder das Sommerfest im Grünen (vgl. Gaugler 1956: 218). Darüber hinaus können Betriebsfeiern auch folgendermaßen aussehen: ein Betriebsausflug einer gesamten Abteilung in einen nahe gelegenen Ort mit ge-

meinsamen sportlichen Aktivitäten (wie einem Tischtennisturnier) oder dem Besuch einer kulturellen Veranstaltung (beispielsweise einem Theaterbesuch) (vgl. Fischer 1975: 615f.); eine Betriebsbesichtigung im Rahmen eines „Tages der offenen Tür“, bei dem die Beschäftigten und deren Angehörige die Möglichkeit haben, sich ein Bild des gesamten Betriebes zu machen (vgl. Jungblut 1973: 84); eine Tagung mit feierlichem Rahmenprogramm (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 170f.); ein Olympiade-ähnlicher Wettkampf (vgl. Drennan 1993: 186) bis hin zu einer gemeinsamen Schatzsuche auf einer Insel in der Karibik (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 171). Letztendlich hängt die Form der Veranstaltung von verschiedenen Gesichtspunkten ab, wie z.B. dem Anlass der Feier (vgl. Deal/Jenkins 1994: 204). Mit solchen Aspekten, nach denen sich Betriebsfeiern charakterisieren lassen, beschäftigen wir uns im folgenden Abschnitt.

2.2.2 Charakteristika von Betriebsfeiern

Im Folgenden stellen wir wesentliche Merkmale von Betriebsfeiern dar und illustrieren sie anhand ausgewählter Beispiele von konkreten Veranstaltungen und teilweise bestimmten Firmen. Die Merkmale sind nicht überschneidungsfrei; einige bedingen sich gegenseitig, andere schließen sich gegenseitig aus. Aufgrund der unzähligen möglichen Ausprägungen wird dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

2.2.2.1 Anlass und Regelmäßigkeit

Betriebsfeiern können verschiedene Anlässe zu Grunde liegen. Der Anlass kann am Kalender orientiert, d.h. an ein bestimmtes Datum gebunden sein (vgl. Deal/Jenkins 1994: 195), dazu zählen z.B. Weihnachten, Geburtstage oder Jubiläen. Dabei können Feiern zu diesen Anlässen auch an einen anderen Tag verlegt werden, wie das für gewöhnlich für die Weihnachtsfeier der Fall ist (vgl. Goossens 1981: 1004), die ursprünglich ein Familienfest ist (vgl. Prigge 1968: 226). Verdeutlichen lässt sich dies an der Firma Emag, die vollautomatische Fertigungsanlagen herstellt. Dort findet sie beispielsweise regelmäßig am letzten Arbeitstag vor Weihnachten statt (vgl. Halbe 1991: 46ff.).

Der Anlass für eine Betriebsfeier kann auch organisationsintern begründet sein. Er kann z.B. durch ein besonderes betriebliches Ereignis gekennzeichnet sein. Beispiele hierfür sind die Betriebseröffnung, Firmenjubiläen oder besondere Erfolge des Betriebes (wie hohe Einsparungen oder herausragende Produktionszahlen) (vgl. Bornemann 1975: 85). Als

Beispiel dient Morrison Knudsen, eine Dienstleistungsgesellschaft aus Idaho, bei der gefeiert wird, „when a contract is won or a project is completed“ (Deal/Jenkins 1994: 199). Der organisationsinterne Anlass kann sich auch auf den einzelnen Mitarbeiter beziehen. Grund für eine Feier kann z.B. die Änderung der Position eines oder mehrerer Mitarbeiter(s) in der Organisation sein (vgl. McCarl 1981: 12). Genauer gesagt können Einstand und Ausstand von Kollegen Anlass sein zum Feiern (vgl. Kern 1956: 38), sog. Freisprechungen, bei denen der Abschluss der Auszubildenden gefeiert wird (vgl. Olfert 2003: 440) oder die Pensionierung eines oder mehrerer Mitarbeiter(s) (vgl. McCarl 1984). Außerdem können Arbeitsjubiläen von Beschäftigten gefeiert werden (vgl. Olfert 2003: 440). So wird z.B. im Rahmen des jährlichen Frühstücks der Werbeagentur Spiro and Associates nach jeweils 5 Jahren Beschäftigung in der Werbeagentur die Treue der Mitarbeiter mit einem Geschenk belohnt (vgl. Rosen 1985: 37). In manchen Organisationen werden auch die herausragenden Leistungen von einzelnen Mitarbeitern gefeiert (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 169f.), so z.B. bei Mary Kay Cosmetics, wo für solche Auszeichnungen aufwändige Feiern veranstaltet werden (vgl. Deal/Kennedy 1982: 74). Andere organisationsinterne Anlässe können ein „Tag der offenen Tür“ sein, bei dem sich das Unternehmen der Öffentlichkeit präsentiert (vgl. Bornemann 1975: 85), oder sog. Outward-Bound-Kurse, Ausflüge, die dem Ziel der Weiterbildung dienen und somit in den Bereich der Personalentwicklung hinein reichen (vgl. Sonntag 2002: 68). Solche gab es beispielsweise 1989 bei der Drägerwerk AG. Führungskräfte dieser Organisation wurden zu zehntägigen Erlebnistrainings nach Schweden geschickt (vgl. Gensch 1989: 198). Auch Meetings kann ein Eventcharakter verliehen werden (vgl. Deal/Kennedy 1982: 72), so wie bei der amerikanischen Firma Raychems, die eine Tagung in Hubschraubern veranstalten ließ (vgl. Peters/Austin 1986: 308f.). Es kann auch einfach (nur) Tradition sein, regelmäßig eine Feier im Betrieb durchzuführen (vgl. Hanel 1977: 323), wie z.B. das jährliche Sommerfest oder der regelmäßig stattfindende Betriebsausflug.

Der Anlass einer Betriebsfeier kann auch auf einem besonderen, persönlichen Ereignis eines Mitarbeiters beruhen, beispielsweise dessen Geburtstag oder Hochzeit, sofern dieses vom Betrieb (mit)gefeiert wird (vgl. Goossens 1981: 1002). Auch eine besondere betriebliche Situation kann einen Anlass bieten, wie z.B. im Falle des Arm-Wrestling-Contest, der veranstaltet wurde, um einen Streit zwischen den Fluggesellschaften Stevens Aviation und Southwest Airlines zu schlichten (vgl. Deal/Jenkins 1994: 204f.)

Die oben genannten Anlässe können dabei alleiniger Beweggrund für eine Betriebsfeier sein, wie die Weihnachtsfeier, oder auch Haupt- bzw. Nebenanlass. Zu denken ist hier an das Frühstück von Spiro and Associates (das den Hauptanlass darstellt), in dessen Rahmen Arbeitsjubiläen und Beförderungen von Mitarbeitern (als Nebenanlässe) gefeiert werden. Offensichtlich muss es jedoch nicht immer einen (offiziellen) Anlass geben, um im Unternehmen zu feiern. Das sagt jedenfalls John Dahlin von Dahlin Smith White, der hin und wieder spontane Partys veranstaltet, ohne dass er dafür einen speziellen Grund braucht (vgl. Deal/Jenkins 1994: 202). Mit anderen Worten kann das Feiern an sich bzw. der Wunsch danach auch einen Anlass zum Feiern geben.

Die Regelmäßigkeit einer Betriebsfeier hängt überwiegend von ihrem Anlass ab. Eine Feier kann z.B. monatlich stattfinden, wie die monatliche Ehrung der Jubilare bei Henschel und Sohn (vgl. Kern 1956: 39). Einige Veranstaltungen finden anlassbedingt einmal im Jahr statt. Hierzu zählen Weihnachts- und Silvesterfeiern oder auch das jährlich stattfindende Picknick bei dem internationalen Computerkonzern „General Technologies“, kurz GT (vgl. Wittel 1997: 237). Feiern aufgrund von Firmenjubiläen finden meist in einem mehrjährigen Rhythmus statt. Des Weiteren gibt es auch Betriebsfeiern, die ganz unregelmäßig stattfinden oder solche, die nur singuläre Ereignisse darstellen, so z.B. Eröffnungsfeiern von Unternehmen.

2.2.2.2 Teilnehmer und Größe

Die Teilnehmer von Betriebsfeiern sind in erster Linie die Beschäftigten der Organisation. Die Feier kann für die gesamte Organisation oder für einzelne Einheiten bzw. Gruppen von Mitgliedern ausgerichtet werden, wie z.B. einzelne Abteilungen, bestimmte Arbeitsgruppen oder die Auszubildenden des Betriebes (vgl. Fischer 1975: 614ff.). Ob die Organisationsleitung ebenfalls anwesend ist, hängt beispielsweise vom Anlass der Feier ab (vgl. Hanel 1993: 582). Neben den Beschäftigten werden teilweise auch deren Partner bzw. allgemein deren Familienangehörige in die Feier miteinbezogen (vgl. Büdenbender/Strutz 1996: 82f.). Dies ist beispielsweise beim jährlichen Picknick von GT der Fall. Eingeladen wird die gesamte Belegschaft mitsamt Familienangehörigen. Ledige Mitarbeiter dürfen in Begleitung einer Person erscheinen, welche meist der Partner ist (vgl. Wittel 1997: 237). Nicht selten werden ehemalige Mitarbeiter, die sich im Ruhestand befinden, ebenfalls zu Betriebsfeiern eingeladen, um deren Bindung an das Unternehmen auch nach deren Aus-

scheiden aufrechtzuerhalten (vgl. Büdenbender/Strutz 1996: 83). Es kann aber auch eine eigene Feier für diese Personengruppe veranstaltet werden. Bei der Firma Risse findet jedes Jahr ein Abendessen für ältere Mitarbeiter und Pensionäre statt (vgl. Halbe 1991: 83). Dasselbe gilt beispielsweise für die Auszubildenden der Organisation, sie können entweder mit anderen Personengruppen zusammen feiern oder es wird für sie eine separate Veranstaltung ausgerichtet (vgl. Fischer 1977: 432f.).

Darüber hinaus können weitere organisationsexterne Personengruppen Teilnehmer der Feier sein. Diese sind z.B. Kunden, Lieferanten oder die Presse. Letztendlich ist es auch möglich, dass die allgemeine Öffentlichkeit an Betriebsfesten teilnimmt (vgl. Gaugler 1956: 218). Ein Betriebsfest, das sich sowohl an die Belegschaft richten kann, als auch an deren Angehörige, externe Bezugsgruppen und die Öffentlichkeit im Allgemeinen, ist der „Tag der offenen Tür“ (vgl. Fischer 1975: 617).

Die Größe einer Betriebsfeier hängt meist von der Größe der Organisation ab sowie von der Anzahl der eingeladenen Personen(gruppen). Handelt es sich um eine sehr große Organisation, weisen in der Regel auch die Betriebsfeiern eine hohe Teilnehmerzahl auf. Dies kann aber auch bei einer kleinen Firma der Fall sein, wenn sie z.B. einen „Tag der offenen Tür“ veranstaltet, bei dem sie die breite Öffentlichkeit einlädt. In sehr großen Organisationen mit mehreren tausend Mitarbeitern kann die Durchführung einer Betriebsfeier für die gesamte Belegschaft unmöglich oder mit einem zu großen Aufwand verbunden sein. Eine Auswahlmöglichkeit bieten mehrere kleinere Veranstaltungen mit Teilen der Belegschaft (vgl. Goossens 1981: 1004). So wird auch das Picknick bei GT gehandhabt: Aufgrund einer sehr hohen Mitarbeiterzahl wird das Picknick für gewöhnlich auf drei Samstage aufgeteilt, an denen jeweils 4.000 bis 5.000 Teilnehmer anwesend sind (vgl. Wittel 1997: 237). Im Gegensatz dazu feierte die Handelskette Rewe, trotz hoher Beschäftigtenzahl, ihren 75. Geburtstag mit ihren Mitarbeitern und deren Angehörigen aus der ganzen Bundesrepublik Deutschland (vor der Wiedervereinigung) in der Dortmunder Westfalenhalle. Diese Betriebsfeier hatte 15.000 Teilnehmer (vgl. Lemmer 1990: 86).

2.2.2.3 Time-out Charakter

Van Maanen/Kunda (1989: 45) beschreiben Veranstaltungen wie Betriebsfeiern als „an organizational time-out“. Betriebsfeiern „gehören weder völlig zur Arbeit noch gehören sie völlig zur Nichtarbeit“ (Wittel 1997: 244), sie verbinden diese vielmehr (vgl. Rosen 1988:

468). Sie sind eng mit dem Arbeitsleben verbunden, finden aber außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsablaufs statt, d.h. außerhalb der Arbeitszeit, des Arbeitsorts oder zumindest fern der Arbeitsroutine (vgl. Van Maanen/Kunda 1989: 48). Sie stellen in Bezug auf die tägliche Arbeit etwas Besonderes dar, etwas Außergewöhnliches (vgl. Deal/Kennedy 1982: 63). Sehr anschaulich beschreibt Dandridge (1986) den Time-out Charakter, wenn er sagt, um zu feiern bedarf es

„a suspension of our ordinary frames of reference and an immersion in the activity for its own sake“ (ebd.: 163).

Der gewöhnliche Arbeitsablauf ist aufgehoben. In diesem Zusammenhang spielen die Zeit und der Ort der Betriebsfeier eine Rolle. Sowohl Zeit als auch Ort der Betriebsfeier können mit der Arbeitszeit bzw. dem Ort der Arbeit übereinstimmen, so wie es bei einer Geburtstagsfeier eines Kollegen während der Arbeitszeit in einem der Büroräume der Firma der Fall ist (vgl. Wittel 1997: 238). Zeit und/oder Ort können sich aber auch von denen der Arbeit unterscheiden. Die Feier kann nach Feierabend oder am Wochenende stattfinden, so wie die Weihnachtsfeier von Shoenman and Associates, die an einem Freitag nach Feierabend beginnt (vgl. Rosen 1988: 463). Häufig finden Betriebsfeiern außerhalb des Unternehmens statt. Beispiele hierfür sind das Sommerfest der Firma, das an einem arbeitsfreien Samstag in einem Park stattfindet und die Weihnachtsfeier, die zur eigentlichen Arbeitszeit in einem nahe gelegenen Restaurant abgehalten wird. Unabhängig davon, ob der Ort der Feier ursprünglich der Arbeit dient oder für andere Zwecke genutzt wird, ist er zur Zeit der Feier (nur) für diese „reserviert“.

Ähnliches gilt für die Zeit der Veranstaltung. Betriebsfeiern haben zeitliche Grenzen (vgl. Dandridge 1986: 164), auch wenn diese nicht in jedem Fall klar definiert sind. So werden z.T. Anfangs- und Endzeiten zuvor genau festgelegt, wie beim Picknick von GT, das von 10 bis 18 Uhr stattfindet (vgl. Wittel 1997: 238), z.T. hat die Feier aber auch ein offenes Ende. Die zeitliche Begrenzung der Betriebsfeier unterstützt das Time-out in Bezug auf den Arbeitsalltag, denn für diese Zeit wird der Arbeitsalltag (mehr oder weniger) verbannt (vgl. Dandridge 1986: 164).² Die Betriebsfeier findet also in „a bounded time and space“ (ebd.: 163) statt.

² Die zeitlichen Grenzen der Betriebsfeier unterstützen das Time-out aber auch in Bezug auf das Privatleben, denn eine Betriebsfeier stellt trotz (teilweiser) Abkehr von der Arbeit keine Freizeit dar (vgl. Bornemann 1975: 85).

Dabei stehen Zeit und Ort, die für eine Betriebsfeier gewählt werden, u.a. im Zusammenhang mit deren Anlass. Für ein Sommerfest bietet sich ein Ort in der Natur an, zu einer Zeit, zu der es noch hell ist, anders ist das für eine Silvesterfeier der Fall. Der Ort, an dem gefeiert wird, setzt zudem einen bestimmten Rahmen, z.B. wie stilvoll eine Feier ist (vgl. Prigge 1968: 227). Das Frühstück von Spiro and Associates beispielsweise findet im Ballsaal eines Luxushotels statt (vgl. Rosen 1985: 31f.) und setzt somit einen sehr stilvollen Rahmen. Die Dauer der Feier kann von einer oder einigen Stunde(n) über einen ganzen Tag bis hin zu mehreren Tagen reichen (vgl. Gaugler 1956: 218). Die Inbetriebnahme der Rheinischen Eisenbahn wurde beispielsweise mit mehrtägigen Festen gefeiert (vgl. Stahr 1993: 38). Das Auseinanderfallen von Zeit und Ort der Betriebsfeier mit Arbeitszeit und -ort hat sicherlich in dem Sinne einen Einfluss auf den Time-out Charakter, als dass das Auseinanderfallen diesen verstärken kann. Eine weitere Verstärkung des Time-outs stellt das weniger formale Verhalten auf einer Betriebsfeier dar (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 168). Mehr zu diesem Aspekt wird in Zusammenhang mit den Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern in Kapitel 3 erörtert.

2.2.2.4 Planung und Programm

Als ein Charakteristikum von Betriebsfeiern nennen Van Maanen/Kunda (1989) deren geplantes und organisiertes Design. Der Rahmen solcher Veranstaltungen ist in einem gewissen Ausmaß vorher geplant; in diesem Rahmen handeln die Teilnehmer mehr oder weniger spontan (vgl. ebd.: 48). Die Planung und Organisation der Veranstaltung können von der feiernden Firma selbst durchgeführt werden. Mögliche Organisatoren sind einzelne Abteilungen, wie die Personal- oder Marketingabteilung (vgl. Dandridge 1986: 166), ein ausgewähltes Mitarbeiterteam (vgl. Wittel 1997: 247), die Organisationsleitung, der Betriebsrat bzw. eine Kombination aus den genannten Instanzen (vgl. Gaugler 1956: 218). Es ist auch möglich, eine betriebsfremde Einrichtung in die Planung der Feier mit einzubeziehen (vgl. Fischer 1975: 614), hier kommen Hotels, Theater, Reisebüros (z.B. im Falle eines Betriebsausfluges) (vgl. Gaugler 1956: 218) oder Event-Firmen (vgl. Lemmer 1990) infrage. Diese externen Institutionen können entweder die gesamte Feier oder Teile dieser organisieren bzw. durchführen. Als Beispiel für letzteren Fall dient erneut das Picknick von GT. Dieses wurde im Großen und Ganzen von der Firma selbst organisiert. Mit der Beköstigung, dem Auf- und Abbau, der Reinigung des Platzes und der Sicherheit wurden jedoch

externe Firmen beauftragt (vgl. Wittel 1997: 238). Entscheidend für die Frage, ob eine Fremdfirma in die Organisation und Durchführung einer Veranstaltung mit einbezogen werden soll, sind beispielsweise dem Unternehmen zur Verfügung stehende Ressourcen (wie Fähigkeiten, Zeit) und der Zweck, den eine Beauftragung Dritter eventuell hat. Letztendlich spielen bei der Frage, wer die Feier organisiert, Aspekte wie der Anlass und die Größe der Veranstaltung eine Rolle. Unabhängig davon, wer die Organisation der Veranstaltung übernimmt, wird die Veranstaltung in der Regel „in ihrer Planung und Durchführung von der Autorität des Unternehmers getragen“ (Hanel 1993: 583).

Die Planung einer Betriebsfeier kann z.B. auf Vorgaben der Organisationsleitung basieren, auf Vorschlägen der Mitarbeiter oder auf vorhandenen Verträgen mit betriebsfremden Institutionen wie Hotels oder Künstlern (vgl. Gaugler 1956: 218). Zur Planung gehören in erster Linie die Zeit und der Ort der Feier. Sowohl Zeit als auch Ort der Betriebsfeier können, wie bereits dargestellt, mit der Arbeitszeit bzw. dem Ort der Arbeit übereinstimmen oder auseinanderfallen. Neben der Zeit und dem Ort der Feier gibt es viele weitere Details, die zuvor geplant werden (können), so z.B. ob Wege zu Fuß, mit dem eigenen PKW, mit Bussen der Firma oder öffentlichen Verkehrsmitteln (wie der Bahn) zurückgelegt werden, falls die Veranstaltung nicht im Betrieb stattfindet. Auch die Kosten der Feier sind ein solches Detail (vgl. ebd.: 219): Werden sie ganz vom Betrieb oder teilweise vom Betrieb und teilweise von Dritten getragen?

Ein wichtiger Punkt bezüglich der Planung einer Betriebsveranstaltung ist deren Programm (vgl. Fischer 1975: 615). Das Programm einer Betriebsfeier kann z.B. mit Ansprachen beginnen wie Begrüßungen (vgl. Schötz 1994: 163f.) oder Dankesreden (z.B. bei einer Abschiedsfeier) (vgl. Wittel 1997: 251) sowie „Ansprachen und Reden der Geschäftsleitung, des Betriebsrates, von Gewerkschaftsvertretern (über [die] Geschichte des Betriebes, [die] wirtschaftliche Lage, allgemeine Themen)“ (Gaugler 1956: 218). Weitere Programmpunkte können das (gemeinschaftliche) Essen sein, Ehrungen (z.B. bei Jubilareiern) und Geschenkübergaben (z.B. bei Geburtstagen), gemeinschaftliche Spiele und Tanz, Aufführungen wie Theater oder Gesang, sowie die Besichtigung des eigenen Betriebes.

Für die Durchführung des Programms, beispielsweise der Aufführungen, können eigene Mitarbeiter motiviert oder externe (mehr oder weniger) professionelle Künstler engagiert werden. Handelt es sich um einen Betriebsausflug, kommen mögliche Programmpunkte wie Besichtigungen (von Städten bzw. Sehenswürdigkeiten), Theater- oder Ausstellungs-

besuche, sportliche Aktivitäten (Wanderung, Kegeln, etc.), Betriebsbesichtigungen (eigene Zweigstellen oder fremde Betriebe) hinzu. Die genannten Programmpunkte können beliebig (d.h. solange es Sinn macht) miteinander kombiniert werden (vgl. Gaugler 1956: 218f.). Die Planung einer Betriebsfeier kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein (vgl. Fischer 1975: 619). So kann strikt festgelegt werden, wer eingeladen wird, mit genauer Anfangs- und Endzeit, passender Ausstattung der Räume, einer Sitzordnung etc. (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 167), es kann aber z.B. auch freie Zeit für eigene Betätigungen der Teilnehmer zur Verfügung stehen (vgl. Gaugler 1956: 219). Je mehr Personen an einer Betriebsfeier teilnehmen und je ausgefallener die Veranstaltung werden soll, desto aufwändiger wird die Organisation der Feier (vgl. Fischer 1975: 615).

2.2.2.5 Ziele

Betriebsfeiern werden von der Organisation „freiwillig“ gewährt (vgl. Olfert 2003: 431). Diese Tatsache sollte jedoch nicht den Eindruck erwecken, dass die Feiern nur dem Spaß der Organisationsmitglieder dienen (vgl. Krell 1994: 257). Sie werden eher „ergänzend zur eigentlichen Arbeitstätigkeit“ (Böhle/Bolte 2002: 36) praktiziert, so wie bei der Olympiade von Domino's Pizza, bei der die Beschäftigten Wettbewerbe in Gemüseschneiden, Teigkneten, Ausliefern und einiges mehr bestreiten (vgl. Drennan 1993: 186). Sicherlich soll diese Veranstaltung auch dem Spaß der Teilnehmer dienen, in erster Linie wird sie aber wohl arrangiert, um die Fertigkeiten der Mitarbeiter zu trainieren, um sie zu motivieren und Ähnliches.

Mit der Durchführung von Betriebsfeiern, als „a tool of management“ (Dandridge 1986: 166), werden seitens der Organisation bestimmte Ziele verfolgt. Olfert (2003) nennt die Folgenden:

- „• Förderung des Betriebsklimas
- Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls
- Abbau der hierarchischen Schranken
- Motivation der Mitarbeiter
- Dank für geleistete Arbeit“ (ebd.: 439).

Keiderling (2001: 10) schreibt z.B., dass das Management mit einer Betriebsfeier auf Ablenkung und Entspannung von der täglichen Arbeit abzielt, und dies wiederum dem Betriebsklima zugute kommt. Ortlieb/Sieben (2004: 452) stellen als Gemeinsamkeit solcher Veranstaltungen ihr Ziel der Präsentation und Förderung von Gemeinschaft heraus. Daran anknüpfend ist die Imagepflege ein weiteres Ziel von Betriebsfeiern. Diese soll dabei be-

hilflich sein, für das Unternehmen zu werben und somit z.B. Kunden zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden (vgl. Wimber 2004: 58). Wie bereits erwähnt, können Betriebsveranstaltungen Elemente der Weiterbildung beinhalten, so wie die Outward-Bound-Kurse; diese Veranstaltungen haben die Personalentwicklung zum Ziel.

Auf die Ziele von Betriebsfeiern wird in Kapitel 3 dieser Arbeit im Rahmen ihrer Funktionen und Wirkungen noch ausführlicher eingegangen. Die Ziele können sich gegenseitig bedingen, so wird beispielsweise durch eine Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls unter den Beschäftigten wohl auch eine Verbesserung des Betriebsklimas angestrebt. Die Ziele können als Haupt- oder Nebenziel (sozusagen als positiver Nebeneffekt) angesteuert werden. Abgesehen davon, dass Ziele nicht immer erreicht werden, können Betriebsfeiern, ganz im Gegenteil, auch von der Organisationsleitung ungewollte Wirkungen nach sich ziehen. Auch dies wird in Kapitel 3 näher betrachtet.

2.3 Betriebsfeiern im Rahmen von Organisationskultur

Trice/Beyer (1984: 663) schreiben: Betriebsfeiern „reflect organizational cultures and affect organizational life“. Mit anderen Worten sind Betriebsfeiern Ausdruck von Organisationskultur und prägen diese wiederum. In Abschnitt 2.1 wurde bereits festgehalten, dass Organisationskultur mit ihren Basisannahmen, Werten, Normen und auch Wissensbeständen in Symbolen Ausdruck findet bzw. durch diese kommuniziert wird. Betriebsfeiern als Ganze sowie einzelne Elemente davon stellen Symbole dar (vgl. Ortlieb/Sieben 2004: 451). Sie sind inszenierte Veranstaltungen, die Organisationskultur zum Ausdruck bringen (vgl. Keiderling 2001: 46). Dies tun sie z.B. durch Rituale, die ein Bestandteil von betrieblichen Feiern sein können (vgl. Trice/Beyer 1984: 653). Rituale werden verstanden als „physical expressions of cultural values and beliefs“ (Deal 1985: 310), die einem festgelegten Ablauf folgen (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 159). Das Singen eines bestimmten Liedes im Rahmen einer Feier kann beispielsweise ein Ritual sein. So bieten Betriebsfeiern

„a [...] window through which organizational culture can be viewed“
(Trice 1985: 222).

Durch feierliche Praktiken wird zwar nicht die gesamte Organisationskultur sichtbar, aber Teile davon (vgl. Trice/Beyer 1984: 656 mit Bezug auf Geertz 1971). Dass in einer Organisation gefeiert wird und vor allem wie gefeiert wird, liefert ein Bild über die Organisation, ihre Beschäftigten und deren Zusammenspiel. Durch den Einsatz von Betriebsfeiern als

Symbole können Unternehmensleitungen Botschaften kommunizieren wie „Wir legen Wert auf Kundenkontakt“ im Rahmen eines „Tages der offenen Tür“. Organisationen senden Botschaften also nicht nur innerhalb der Organisation, sondern auch über Organisationsgrenzen hinweg, z.B. mittels Bildern im Verkaufsraum, Berichte in Zeitungen bzw. Zeitschriften oder weil sie zufällig bemerkt werden (vgl. Ortlieb/Sieben 2004: 457). Da Symbole jedoch, wie bereits dargestellt, nicht eindeutig sind, sondern interpretiert werden müssen, kann es vorkommen, dass nicht nur die beabsichtigten Bedeutungsinhalte empfangen werden.

Betriebsfeiern als symbolische Praktiken sind nicht nur Ausdruck von Organisationskultur, sondern prägen diese gleichzeitig. Sie prägen „das Bild der Organisation, ihrer Mitglieder und deren Zusammenwirken“ (ebd.). An dieser Stelle setzt die Vision der Pragmatiker an, die sagen, dass Organisationskultur (von der Organisationsleitung) gemanagt werden kann und bezeichnen Betriebsfeiern in diesem Zusammenhang z.B. als „Technologie[n] der Kontaktpflege“ (Peters/Waterman 1984: 153) und „Technologie[n] der Begeisterung“ (Peters/Austin 1986: 312). Der Begriff „Technologie“ verdeutlicht, dass Betriebsfeiern von der Organisation gezielt eingesetzt werden (können), um die Kultur der Organisation zu beeinflussen (vgl. Krell 1991b: 153). Auch die Teilnehmer von Betriebsfeiern wirken (ohne dass sie es vielleicht bemerken) an der Konstruktion der Organisationskultur mit, beispielsweise durch ihr Verhalten (vgl. Wittel 1997: 234).

3 Das Analysegerüst: Kategorisierung der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern

*„All occasions [betriebliche Feiern; L.A./B.S.] have consequences [...] beyond the immediate pleasures of drinking, talking, and feeling good“
(Van Maanen/Kunda 1989: 47).*

3.1 Vorbemerkungen zum Charakter der Kategorisierung

Betriebsfeiern setzen einen Rahmen für soziale Interaktionen (vgl. z.B. Rosen 1988: 463), die verschiedene Konsequenzen bzw. Wirkungen nach sich ziehen (vgl. Trice/Beyer 1984: 655). Die Wirkungen von Betriebsfeiern können (von der Organisationsleitung) beabsichtigt oder unbeabsichtigt (vgl. Trice/Beyer 1985: 373), explizit oder latent, d.h. offensichtlich oder weniger offensichtlich, sein (vgl. Rosen 1988: 464) und sie können funktional oder dysfunktional für die Organisation sein sowie teilweise auch beides zugleich (vgl. Trice 1985: 222) – ein Aspekt, den wir bereits in Bezug auf Organisationskultur allgemein hervorgehoben haben. Als Funktionen von Betriebsfeiern betrachten wir in diesem Zusammenhang Soll-Wirkungen bzw. von der Organisationsleitung beabsichtigte Wirkungen. Im Folgenden sollen die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern erfasst und kategorisiert werden – wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Es ist nicht Ziel dieser Kategorisierung, explizit zwischen Funktionen und Wirkungen zu trennen oder nach den genannten Facetten (beabsichtigt/unbeabsichtigt, explizit/latent, funktional/dysfunktional) zu systematisieren, da solche Ausprägungen letztlich nur im konkreten Fall (z.B. auf der Grundlage empirischen Materials) festgestellt bzw. eingeschätzt werden können. Es soll vielmehr versucht werden, Ambivalenzen der Funktionen und Wirkungen aufzuzeigen. Wir gehen mithin davon aus, dass Betriebsfeiern nicht ausschließlich die beabsichtigten Wirkungen nach sich ziehen (d.h. nicht ausschließlich die Funktionen erfüllen), sondern wie eine Medaille immer zwei Seiten besitzen.

Als Grundlage für die Kategorisierung der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern verwenden wir Kellers (1990) Kategorisierung der Funktionen von Unternehmungskultur. Da Betriebsfeiern als Ausdruck und Gestaltungsinstrument von Unternehmungskultur betrachtet werden können (vgl. 2.3), erachten wir eine solche allgemeine Kategorisierung als hilfreich, um sie für Betriebsfeiern zu spezifizieren. Kellers Kategorisierung im Speziellen wird verwendet, weil sie zum einen auf Ambivalenzen und Überschneidungen der Kategorien abhebt, zum anderen dabei aber eine systematische Aufbereitung der Funktionen (und

Wirkungen) organisationskultureller Praktiken erlaubt. Kellers Kategorisierung wird zunächst vorgestellt, um dann deren Übertragung auf und Spezifizierung für die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern zu erläutern.

3.2 Die Grundlage: Funktionen von Unternehmenskultur nach Keller

Die Funktionen von Unternehmenskultur nach Keller (1990) „beziehen sich allgemein auf das Verhalten von Gesamtorganisation und Individuen in der Organisation“ (ebd.: 213). Wie in Abbildung 2 wiedergegeben, unterscheidet Keller vier primäre Funktionen (bzw. Primärfunktionen), denen sie weitere Unterfunktionen (sekundäre Funktionen) zuordnet. Dabei weist sie darauf hin, dass eine genaue Abgrenzung der Funktionen unmöglich ist und zum Teil Überschneidungen auftreten. Außerdem können manche sekundären Funktionen mehr als nur einer Primärfunktion zugeordnet werden (vgl. ebd.: 213ff.).

<i>PRIMÄRE FUNKTIONEN</i>			
<i>Ordnungs-funktion</i>	<i>Stabilisierungs-funktion</i>	<i>Sinnvermittlungs-funktion</i>	<i>Rationalisierungs-funktion</i>
<i>SEKUNDÄRE FUNKTIONEN</i>			
<i>Orientierungs-funktion</i>	<i>Speicher-funktion</i>	<i>Motivations-funktion</i>	<i>Entlastungs-funktion</i>
<i>Referenz-funktion</i>	<i>Harmonisierungs-funktion</i>	<i>Identifikations-funktion</i>	<i>Komplexitäts-reduktions-funktion</i>
<i>Selektions-funktion</i>		<i>Integrations-funktion</i>	

Abb. 2: Primäre und sekundäre Funktionen der Unternehmenskultur nach Keller (1990: 216)

Als erste Primärfunktion von Unternehmenskultur benennt Keller (1990) die *Ordnungs-funktion*. Die soziale Ordnung in einer Unternehmung gilt dabei als Voraussetzung für ihr Bestehen. Diese Ordnung wird geschaffen durch den „kollektive[n] Charakter der Unternehmenskultur, der [...] eine gemeinsame Ausrichtung des Handelns“ (ebd.: 214) nach sich zieht. Als Teilfunktionen der Ordnungsfunktion betrachtet sie die folgenden drei:

- Die *Orientierungsfunktion* besagt, dass die Unternehmenskultur mit ihren geteilten Werten und Normen den Mitarbeitern als Orientierung in Bezug auf das Handeln im Unternehmen dient, vor allem nicht formal geregelte Gesichtspunkte betreffend.
- Die *Referenzfunktion* geht einen Schritt weiter; die Unternehmenskultur legitimiert das Handeln im Unternehmen und in der Regel auch dessen Folgen (vgl. ebd.: 213ff.).

- Im Rahmen der *Selektionsfunktion* wird mit Hilfe der Unternehmenskultur ausgewählt, „wie die Elemente zukünftig miteinander in Beziehung zu treten haben, damit eine für das System effiziente und effektive Arbeitsteilung entsteht“ (Keller 1990: 218).

Die zweite Primärfunktion von Unternehmenskultur ist die *Stabilisierungsfunktion* (im Hinblick auf das soziale System der Unternehmung). Die Unternehmenskultur ist zwar gewissen Veränderungen ausgesetzt, in ihrem Wesen aber eher dauerhaft und stabil. Sekundäre Funktionen sind die beiden folgenden:

- Die *Speicherfunktion* besagt, dass die Unternehmenskultur „vergangene Problemlösungen in Form von Werten, Normen und Wissensbeständen [speichert], die jederzeit das aktuelle Geschehen wieder beeinflussen können“ (ebd.: 219) und somit die Stabilität des Unternehmens fördert.
- Auch die *Harmonisierungsfunktion* stellt eine Stabilisierung der Unternehmung dar, und zwar dadurch, dass die Unternehmenskultur einerseits mit dem Handlungssystem im Unternehmen zusammenpasst und andererseits mit der Umwelt der Unternehmung vereinbar ist (vgl. ebd.: 214ff.).

Die *Sinnvermittlungsfunktion* ist die dritte Primärfunktion. „Die Unternehmenskultur vermittelt dem Individuum Sinn, indem sie kollektive Bedeutungs- und Bewertungsmuster für Dinge und Situationen bereitstellt“ (ebd.: 214). Hierzu zählt Keller die folgenden sekundären Funktionen (vgl. ebd.: 214ff.):

- Die *Motivationsfunktion* besagt, dass die Werte und Normen einer Unternehmenskultur sinnstiftend für die Beschäftigten im Hinblick auf das Handeln in der Unternehmung sind und somit deren Arbeitsmotivation erhöhen (vgl. auch Dill/Hügler 1987: 155).
- Gemäß der *Identifikationsfunktion* fördert die Unternehmenskultur die Identifikation des Mitarbeiters mit den Werten und Zielen der Organisation. Dies geschieht in der Regel durch Sozialisation,³ die gemeinsamen Werte der Unternehmenskultur werden dabei von den Organisationsmitgliedern übernommen.
- Über die *Integrationsfunktion* soll die Unternehmenskultur dazu beitragen, Mitarbeiter an die Organisationen anzupassen und in ihren Rahmen einzufügen. Diese Integration

³ Mintzberg (1983) beschreibt vier Arten der Identifikation mit der Organisation: natural identification, selected identification, evoked identification und calculated identification. Die hier zutragen kommende „evoked identification“ (übersetzt: „heraufbeschworene“ Identifikation) wird nach Mintzberg erzeugt durch Sozialisation oder Indoktrination (genauer zu den vier Formen der Identifikation vgl. ebd.: 155ff.).

erfolgt dadurch, dass sich der Mitarbeiter die Werte der Organisation zu Eigen macht (vgl. Keller 1990: 220ff.).

Die *Rationalisierungsfunktion* stellt die vierte Primärfunktion dar. Diese Funktion umfasst das „Zusammenwirken menschlicher Arbeitskräfte [...] aber auch Entscheidungsabläufe und Lernvorgänge“ (ebd.: 215) in der Unternehmung, die durch den kollektiven Charakter der Unternehmungskultur Rationalisierungsmöglichkeiten implizieren. Sekundäre Funktionen sind die folgenden:

- Eine *Entlastungsfunktion* übernimmt Unternehmungskultur im Rahmen von Entscheidungs- und Lernprozessen, indem sie durch ihre Werte und Normen eine Entscheidungsgrundlage bietet.
- Gemäß der *Komplexitätsreduktionsfunktion* soll die Unternehmungskultur die Komplexität der Umwelt reduzieren, indem sie eine Übereinstimmung darüber schafft, wie auf die Einflüsse aus der unternehmerischen Umwelt zu reagieren ist (vgl. ebd.: 215ff.).

Diese allgemeine Kategorisierung der Primär- und Sekundärfunktionen von Unternehmungskultur bildet die Grundlage für unsere Übertragung auf die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern. Hierfür wurde zunächst die rein funktionale Sicht von Keller auf eine Betrachtung von Funktionen und Wirkungen hin erweitert. Wie oben beschrieben, trennen wir dabei Funktionen und Wirkungen nicht explizit. Des Weiteren wird Kellers Bezug der Funktionen, die sie auf die Organisation und ihre Mitglieder beschränkt, erweitert. Bei der folgenden Kategorisierung betrachten wir darüber hinaus betriebsexterne Personen(gruppen), die in irgendeiner Weise in Verbindung mit der Organisation stehen (sei es als ehemalige Beschäftigte oder als potentielle Kunden).

Für die weiteren Adaptionen wurden vorfindbare Beschreibungen und Analysen von Betriebsfeiern verwendet. Sie wurden auf ihre Funktionen und Wirkungen hin verdichtet und zugeordnet. Dabei erwiesen sich die vier von Keller (1990) unterschiedenen Primärfunktionen als hilfreich, die darum (nun bezogen auf Funktionen *und* Wirkungen) als übergeordnete Kategorien beibehalten wurden. Die von Keller unterschiedenen sekundären Funktionen wurden nach Maßgabe des analysierten Materials für die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern spezifiziert. Abweichungen von Kellers Kategorisierung bezüglich des Verständnisses der Kategorien und Unterkategorien werden in den folgenden Abschnitten dargelegt. Eine genaue Abgrenzung vor allem der Unterkategorien ist, wie auch bei Keller,

unmöglich. Überschneidungen lassen sich nicht vermeiden. Dieser Tatbestand wird jedoch zugunsten eines Kategorisierungsversuches akzeptiert. Es wird angestrebt, die Überschneidungen so gering wie möglich zu halten, darüber hinaus sollen sie kenntlich gemacht werden. Abbildung 3 gibt vorab einen Überblick über die Kategorien und deren Unterkategorien der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern. Diese Kategorien und Unterkategorien werden in den folgenden Abschnitten (3.3 bis 3.6) spaltenweise von links nach rechts näher erläutert und auf der Grundlage des für diese Adaption verwendeten Materials illustriert.

<i>KATEGORIEN</i> <i>der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern</i>			
<i>Ordnung</i>	<i>Stabilisierung</i>	<i>Sinnvermittlung</i>	<i>Rationalisierung</i>
<i>UNTERKATEGORIEN</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Regeln</i> • <i>Hierarchie/Status</i> • <i>Grenzziehung</i> • <i>Privatleben</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Betriebsklima</i> • <i>Betriebsgemeinschaft</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integration</i> • <i>Identifikation</i> • <i>Motivation</i> • <i>Anerkennung/Belohnung</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information</i> • <i>Kompetenz</i>

Abb. 3: Kategorisierung der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern (eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Keller 1990: 216)

3.3 Erste Kategorie: Ordnung

Die erste Kategorie der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern ist die Ordnung. Das Verständnis der Ordnung nach Keller wird beibehalten, wonach die soziale Ordnung in einer Organisation auf einer kollektiven Ausrichtung des Handelns basiert und Voraussetzung für die Existenz der Organisation ist. Betriebsfeiern, die in dem Sinne einen „Ausnahmezustand“ darstellen, dass sie vom gewöhnlichen Arbeitsablauf abweichen, berühren die soziale Ordnung einer Organisation in verschiedenen Bereichen. Diese werden durch die vier Unterkategorien: Regeln, Hierarchie/Status, Grenzziehung und Privatleben beschrieben, die nun im Einzelnen erläutert werden.

3.3.1 Regeln

Auf Betriebsfeiern wird das alltägliche Arbeitsleben in gewissem Maße außer Kraft gesetzt. Regeln, die normalerweise (d.h. im Arbeitsalltag) in der Organisation gelten, teilweise formal festgehalten, teilweise anderweitig etabliert, werden gelockert; Informalität wird hergestellt (vgl. Keiderling 2001: 10).

Teilnehmer sprechen sich mit „Du“ bzw. dem Vornamen an und verhalten sich nicht so geschäftsmäßig. Es wird z.B. über Themen gesprochen, die am Arbeitsplatz tabu sind oder lieber gemieden werden (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 168). Auch ist bei feierlichen Praktiken in Betrieben meist „die Norm der Gefühlsunterdrückung“ (Krell/Weiskopf 2001: 30) aufgehoben oder zumindest aufgeweicht, und die Mitarbeiter dürfen „Mensch“ sein.

„Hier werden die Zwänge gelockert, hier ist erlaubt – oder zumindest geduldet – was sonst verboten ist“ (ebd.: 30).

Ein bedeutendes Stichwort in diesem Zusammenhang ist die Intimität. Intimität auf Betriebsfesten wird z.B. durch den Körperkontakt beim Tanzen erzeugt (vgl. Rosen 1988: 477) oder durch eine persönliche Unterhaltung. Häufig wird auf Betriebsfeiern Alkohol getrunken, eine weitere Außerkraftsetzung einer betrieblichen Regel. Eine Funktion von Alkohol ist, eine besonders intensive Beziehung zwischen den Teilnehmern der Feier zu erzeugen (vgl. Rohlen 1974: 98), indem er die sonst (in diesem Fall am Arbeitsplatz) anwesende Distanz zwischen Personen vorübergehend auflöst. Eine (ziemlich extreme) Konsequenz der Regellockerung beschreibt Rosen (1988: 477):

„Throughout the excitement of the evening – laughing, clapping, screaming, mimicking, drinking, dancing – a state of ecstasy is achieved, where ecstasy is literally ‚a standing out of oneself‘ (Cohen 1974: 210)“.

Wie stark die Regeln auf einer betrieblichen Feier außer Kraft gesetzt werden, und in welchem Ausmaß Informalität erzeugt wird, hängt vor allem von dem Anlass der Feier ab (vgl. Wittel 1997: 244). So ist z.B. meist kein Alkohol und weniger Intimität bei feierlichen Praktiken vorhanden, die sehr eng mit der Arbeit verbunden sind, wie Tagungen oder Outward-Bound-Kurse (vgl. ebd.: 255). Des Weiteren existiert die Lockerung der betrieblichen Regelungen auf Betriebsfeiern nicht ohne Grenzen, gewisse Regeln bleiben bestehen (vgl. Rosen 1988: 473), so sind übertriebener Alkoholgenuss und vor allem sexuelle Belästigung auch auf betrieblichen Feiern tabu (vgl. Trice 1985: 250).

Es kann jedoch passieren, dass die Grenzen der Regellockerung überschritten werden. Die vorübergehende Lockerung von Regeln kann dann z.B. dazu genutzt werden, große Men-

gen an Alkohol zu konsumieren (vgl. Kern 1956: 38), die leicht zu einem disziplinlosen Verhalten der Konsumenten führen können (vgl. Schlicht 1963: 71). Beleidigungen und Streit unter den Teilnehmern sind mögliche Auswirkungen (vgl. Van Maanen/Kunda 1989: 50), sowie unerwünschte sexuelle Annäherungen (vgl. Rosen 1988: 476). Trice (1985: 250) schreibt, dass der Konsum von Alkohol dazu führen kann, dass sexuelle Annäherungen mit Gewalt vermischt werden und (dieses) gewalttätige(s) Verhalten sogar vorübergehend akzeptiert wird.

Ortlieb/Sieben (2004) beleuchten eine solche (wenn auch nur implizit erlebte) Akzeptanz von Überschreitungen üblicher betrieblicher Regeln bei Betriebsfeiern aus einer genderanalytischen Perspektive. Dabei kommt in den Blick, dass an Körperlichkeit, Intimität und Sexualität geknüpfte Normen von geschlechtstypischen Zuschreibungen durchdrungen (gegended) sind. Solche Normen vermögen zur Regelüberschreitung bzw. deren (wenn auch nur stillschweigenden) Akzeptanz zu verleiten – einer der Aspekte, hinsichtlich derer Betriebsfeiern zur (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen beitragen können (vgl. dazu genauer 3.3.3). Ob diesbezügliche Verletzungen betrieblicher Regeln akzeptiert oder sanktioniert werden, ist wiederum ein (weit mehr als symbolischer) Ausdruck von Organisationskultur – bzw. auch deren Brüchen und Verwerfungen (vgl. ebd.: 454ff.).

Ein ähnliches Paradoxon in Sachen Gefühlsäußerungen im Rahmen von Betriebsfeiern beschreiben Krell/Weiskopf (2001: 30), denn diese sind ihrer Meinung nach bei solchen Anlässen nicht nur erlaubt, sondern werden vielmehr erwartet. „[E]motionale Neutralität [wird] als deplaziert angesehen“ (Vester 1991: 96). Diese erwarteten Gefühlsäußerungen können (paradoxerweise) dazu führen, dass sich die Teilnehmer solcher Veranstaltungen einem gewissen Druck ausgesetzt fühlen, jenen Erwartungen gerecht zu werden (vgl. Krell/Weiskopf 2001: 30f.). Trotz teilweiser Aufhebung der Regeln ist die Betriebsfeier weiterhin in gewissem Maße geregelt bzw. kontrolliert (vgl. Keiderling 2001: 10). Und gerade die zeitliche Begrenzung der Lockerung der Regeln und Normen, also der Status einer Ausnahme von der Regel, betont deren grundsätzliche Gültigkeit (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 168; Trice/ Beyer 1984: 663).

3.3.2 Hierarchie/Status

Hierarchische Ordnungen sind in fast jeder Organisation gegenwärtig. Eine zu große Kluft zwischen oberen und unteren Hierarchieebenen kann jedoch den reibungslosen Ablauf in

einer Organisation gefährden. Neuberger/Kompa (1987: 77) nennen als mögliche Gefahren: „Informationsfilterung und -verzerrung, Protest, Rebellion und Verweigerung“. Ein Mittel um dieser Kluft entgegenzuwirken, sind Betriebsfeiern (vgl. ebd.: 77f.).

Nach Olfert (2003) haben betriebliche Feiern unter anderem zum Ziel, Barrieren zwischen Hierarchieebenen zu verringern (vgl. ebd.: 439; vgl. auch 2.2.2.5). Betriebsfeiern können Situationen schaffen, in denen die hierarchischen Beziehungen in der Organisation zum Teil aufgelöst sind (vgl. Rosen 1988: 469). Sie sollen die Teilnehmer von ihrer eigentlichen Rolle oder Position in der Organisation (für die Zeit der Feier) loslösen (vgl. Deal/Jenkins 1994: 204) und sie zwanglos aufeinander treffen lassen (vgl. Goossens 1981: 1004). Statusunterschiede zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern und zwischen Gruppen sollen verringert werden. Mit Statusunterschieden sind hier die Positionen der Teilnehmer in der (Hierarchie der) Organisation gemeint. Betriebsfeiern sollen zeigen, dass die Organisationsmitglieder, neben ihren Funktionen im Unternehmen, (auch) Menschen sind, und dass sie in gewisser Weise doch alle gleich sind (vgl. Krell 1989: 276). Dazu dient z.B. auch das bereits erwähnte Ansprechen der Teilnehmer untereinander mit den Vornamen bzw. mit „Du“. Solche Feiern fungieren kurz gesagt als Mittel zur Annäherung der Teilnehmer verschiedener Hierarchieebenen, Arbeitsbereiche etc. (vgl. Gensch 1989: 198). Die Kleidung der Teilnehmer einer Betriebsfeier kann dazu dienen, Rollen bzw. Positionen in der Organisation zu verschleiern und damit auch Hierarchieunterschiede zwischen Organisationsmitgliedern (vgl. Rosen 1985: 34). Dies bestätigt Wittel (1997) im Rahmen seiner Analyse des Picknicks der Firma GT. So stellt er auf der Grundlage seiner Beobachtungen fest:

„Die Kleidung ermöglicht keine sicheren Rückschlüsse auf den hierarchischen Status oder die berufliche Tätigkeit ihrer jeweiligen Träger“ (ebd.: 239).

In der Praxis ist die Organisationshierarchie jedoch keineswegs vergessen. Dies verdeutlicht Wittel an der Tradition, dass die Topmanager der Firma GT beim Picknick am Grill stehen. Auf den ersten Blick erscheint dies als eine Umkehrung der hierarchischen Strukturen, denn die Topmanager bedienen die Beschäftigten und außerdem vollbringen sie am Grill Handarbeit. Jedoch betont dies nach Wittel erst recht die hierarchischen Strukturen der Firma. Er argumentiert, dass es sich beim Grillen um die „wichtigste“ Tätigkeit bei der Feierlichkeit handelt (im Vergleich zu beispielsweise Kinderbetreuung und Getränkeauschank), denn die Manager „ernähren“ die Organisationsmitglieder (vgl. ebd.: 242ff.).

„Letztendlich führt gerade die symbolische Umkehrung zu einer besonderen Sichtbarmachung hierarchischer Strukturen“ (ebd.: 244).

Bestehende Hierarchiestrukturen werden so bestätigt und durch den „Ausnahmestand“ der Feier in gewissem Sinne legitimiert (vgl. Trice 1985: 243). Im Rahmen feierlicher Praktiken in Betrieben können Status und Macht auch ganz offiziell demonstriert werden, und zwar innerhalb der Teilnehmergruppe, aber auch nach außen hin (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 167). Wie Ortlieb/Sieben (2004) argumentieren, spiegeln solche Statusdemonstrationen auch oftmals das bestehende Geschlechterverhältnis in Organisationen und anderen Lebenssphären und vermögen es darüber zu reproduzieren (vgl. ebd.: 453). Exemplarisch hierfür kann sowohl das Bild des „männlichen Ernährers“ herangezogen werden (s.o.) als auch das der „weiblichen Zuarbeiterin“, so z.B. die Assistentin, die dem Geschäftsführer bei Preisverleihungen zur Hand geht (vgl. ebd.; vgl. genauer auch 3.3.3).

Betriebsfeiern können darüber hinaus dazu dienen, Statusänderungen von Mitarbeitern öffentlich zu machen (vgl. Dandridge 1986: 167), wie McCarl (1984) es im Rahmen einer Pensionierungsfeier von Feuerwehrleuten beschreibt. Diese Feier stellt den Übergang vom Organisationsmitglied zum Pensionär dar; nach McCarl fungiert sie auch als Mittel, durch welches diese Person ihren neuen Status akzeptiert (vgl. ebd.: 417). Betriebsfeiern dienen also einerseits der vorübergehenden Verringerung von Hierarchie- und Statusunterschieden, können diese Unterschiede aber auf der anderen Seite auch sichtbar machen und sie somit bestätigen.

3.3.3 Grenzziehung

Wittel (1997: 179) beschreibt Grenzziehung als eine aktive Handlung, im Gegensatz zu einem „statische[n] Zustand“. Räumliche Grenzen von betrieblichen Feiern werden markiert durch den Ort der Feier. Diese Grenzen trennen die Teilnehmer der Feier von der Außenwelt, sie zeigen die Zusammengehörigkeit der teilnehmenden Personen an (vgl. ebd.: 258). Die Teilnahme an der Betriebsfeier verdeutlicht die Zugehörigkeit zur Organisation bzw. zur Gruppe der übrigen Teilnehmer, Nichtteilnehmer gehören (jedenfalls für die Zeit der Feier) nicht dazu (vgl. Rosen 1985: 33). Sehr deutlich wird die räumliche Grenzziehung am Beispiel des Picknicks von GT. „Der Werkschutz kontrolliert die Grenzen des Areals nach außen hin. Er achtet darauf, daß sich keine Fremden, besonders zufällig vorbeilaufende Spaziergänger, unter die Picknickgemeinschaft mischen“ (Wittel 1997: 238f.).

Außerdem tragen die Eingeladenen Buttons, die als Eintrittskarte für das Picknick dienen und somit die Teilnehmer von den Nichtteilnehmern trennen (vgl. ebd.: 239).

Neben der räumlichen Grenzziehung, durch welche die Teilnehmer von den Nichtteilnehmern getrennt werden, dienen Betriebsfeiern auch der zeitlichen Grenzziehung. Durch die zeitlichen Markierungen der Feier, also deren Beginn und Ende, wird eine Grenze gezogen zum alltäglichen Arbeitsleben, aber auch zum Privatleben der Teilnehmer (vgl. Keiderling 2001: 10; vgl. dazu auch 2.2.2.4). Darüber hinaus markieren Betriebsfeiern zeitliche Abschnitte (vgl. Deal/Jenkins 1994: 195), „das alltägliche Handeln in Organisationen [wird] in der Erinnerung strukturiert, indem zeitliche Markierungen gesetzt werden“ (Nienhüser 2005: 67).

Wie gesagt demonstriert die Teilnahme an einer Betriebsfeier die Zugehörigkeit zur Organisation bzw. zur Gruppe der übrigen Teilnehmer. Organisationsmitglieder, die zu einer solchen Veranstaltung nicht eingeladen werden, können sich ausgeschlossen fühlen, wie Van Maanen/Kunda (1989: 47) es für einen Mitarbeiter beschreiben, der nicht an einer Betriebsveranstaltung teilnehmen durfte, obwohl er hart gearbeitet hatte:

„It was downright humiliating to be the only one of Green’s managers left out“.

Darüber hinaus können mittels der räumlichen Grenzziehung im Rahmen von Betriebsfeiern nicht nur Organisationsgrenzen gefestigt, sondern auch Grenzen zwischen Abteilungen, Arbeitsgruppen etc. geschaffen oder verstärkt werden, wenn solche Feiern nur für Teile der Organisation veranstaltet werden (vgl. Trice 1985: 249). Grenzen können aber auch zwischen den Teilnehmern präsent sein, so wie dies z.B. auf vielen japanischen Betriebsfeiern der Fall ist. Die weiblichen Mitglieder der Betriebe sind zwar Mitglieder der Betriebsgemeinschaft, werden aber nicht vollständig in die Gruppe der Männer integriert (vgl. Lenz 1987: 72). Auf Betriebsfeiern wird dies besonders deutlich:

„Beim Betriebstreffen sitzen alle Frauen hinten im Saal. Von ihnen wird keine Äußerung – oder gar eine Meinung – zu den erörterten betrieblichen Fragen erwartet. Bei der anschließenden Trinkparty stehen sie im Gegensatz zu den Männern nicht unter Trinkzwang. Gegen neun Uhr gilt die Party als offiziell beendet, und die Frauen werden nach Hause geschickt“ (Krell 2003a: 531f. mit Bezug auf Reinhold 1981).

In diesen Zusammenhang gehört auch die „(Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen“ durch Betriebsfeiern und ähnliche Events, wie sie Ortlieb/Sieben (2004) analysieren. Mittels Betriebsfeiern wird nämlich „mehr oder weniger bewusst und mehr oder weniger offensichtlich [...] an Geschlechterverhältnissen ‚gearbeitet‘“ (ebd.: 450). Betriebsfeiern als

solche sowie Teile der Feiern können aufgrund von Geschlechterstereotypisierungen als „weiblich“ oder „männlich“ gesehen werden,⁴ und so Geschlechtsunterscheidungen spiegeln und verstärken. Entsprechende Unterscheidungen sind auch eng mit Geschlechterhierarchisierungen (vgl. bereits 3.3.2) verknüpft, was Ortlieb/Sieben (2004) an den für Betriebsfeiern relevanten Aspekten Aufgabenverteilungen, Körperlichkeit, Sexualität und Intimität zeigen (vgl. dazu auch 3.3.1). Solche Aspekte können als symbolische Anker für Geschlechterverhältnisse dienen und sie sichtbar machen, und insofern Geschlechterverhältnisse⁵ (re)produzieren.

Betriebsfeiern als Ganze sowie einzelne Elemente vermögen also nach Geschlecht unterschiedene (Verhaltens-)Normen zu spiegeln und zu setzen; damit erzeugen sie gleichzeitig einen Druck, sich solchen Normen anzupassen. Als ein Nebeneffekt kann sich dabei ergeben, dass das Gemeinschaftsgefühl und die Atmosphäre unter den Mitarbeitern beeinträchtigt werden, wenn nämlich nicht alle Mitarbeiter mit diesen Normen übereinstimmen (vgl. ebd.: 452f.).

3.3.4 Privatleben

Es wurde bereits erörtert, dass Betriebsfeiern nicht zum alltäglichen Arbeitsablauf gehören, sie aber auch keine Freizeit darstellen. Dennoch haben sie, vor allem (aber nicht nur!), weil sie häufig außerhalb der Arbeitszeit stattfinden, Auswirkungen auf das Privatleben bzw. die Freizeit der Organisationsmitglieder. Betriebsfeiern dienen dazu, Arbeit mit Spaß zu mischen oder anders ausgedrückt, Arbeit mit Nicht-Arbeit (vgl. Van Maanen/Kunda 1989: 46; 63). Sie stellen somit ein Bindeglied zwischen Arbeit und Privatleben dar (vgl. Wittel 1997: 244).

Eine betriebliche Feier kann einen unterhaltsamen Abend oder einen spaßigen Tag im Leben der Teilnehmer darstellen, die diesen in vollen Zügen genießen. Neuberger/Kompa (1987: 226f.) sprechen sogar von einer möglichen Unterstützung der Angstbewältigung

⁴ Ortlieb/Sieben (2004: 452) nennen folgende Beispiele für als „männlich“ Wahrgenommenes: „der gemeinsame Besuch auf der Kart-Bahn [...], [...] der ausufernde Genuss von Alkoholika (insbesondere von Bier) sowie kräftiges, schweres Essen vom Typ Hausmanns(!)kost“, sowie folgende Beispiele für als „weiblich“ Wahrgenommenes: „die geruhliche Ausflugsdampferfahrt [...], während der in Maßen Prosecco genossen wird [...] und großer Wert auf die Dekoration des Schiffs, des Buffets usw. gelegt wird“.

⁵ Geschlechtsunterscheidungen und Geschlechterhierarchisierungen verstehen Ortlieb/Sieben (2004) in Anlehnung an Krell (2003b) als allgegenwärtige, miteinander verwobene Komponenten der Geschlechterverhältnisse, die – wie beschrieben – auch in Organisationen und vermittels organisationaler Praktiken wirksam werden.

von Mitarbeitern durch Betriebsfeiern, vor allem bei „Liebesverlust, Trennung, Individuation“. Eine weitere Funktion von Betriebsfeiern kann die Einbeziehung der Familien der Organisationsmitglieder in das Betriebsgeschehen sein (vgl. Büdenbender/Strutz 1996: 82f.). Nach Bornemann (1975: 85) begünstigt die Einbeziehung der Familien nicht nur das Familienleben, sondern kann auch förderlich für den Betrieb sein, indem die Beziehung zwischen der Organisation und den Familien der Organisationsmitglieder gestärkt wird.

Die Abwesenheit von Familienangehörigen bei Betriebsfesten betrachtet Bornemann kritisch und spricht dabei von Nachteilen für die familiären Beziehungen (vgl. ebd.: 84f.). Wenn z.B. Weihnachten oder Silvester an den Tagen, an denen sie stattfinden, im Betrieb gefeiert werden, kann das negative Auswirkungen auf die Familienatmosphäre haben, da vor allem Weihnachten eigentlich ein Fest der Familie ist (vgl. Goossens 1981: 1004). Auswirkungen wie Streit in der Familie sind z.B. dann vorstellbar, wenn ein Teilnehmer der Feier volltrunken nach Hause kommt (vgl. Kern 1956: 38). Empfinden Teilnehmer von betrieblichen Feiern diese nicht als willkommene „Beschäftigung“ oder wird die Freizeit der Belegschaft durch zu viele betriebliche Veranstaltungen „verplant“, kann schnell Missmut bei Organisationsmitgliedern auftreten (vgl. Prigge 1968: 226).

Insbesondere in Bezug auf japanische Betriebe kritisiert Deutschmann (1987: 13) in diesem Zusammenhang unter dem Stichwort „Rundumnutzung der Arbeitskraft“ die Inanspruchnahme der gesamten Person (über vertraglich vereinbarte Aufgaben hinaus). Neben sehr langen Arbeitszeiten sind es auch die vielen sozialen Aktivitäten außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit, wie gemeinsame Kneipengänge mit Kollegen und Vorgesetzten und Betriebsausflüge, die die Grenze zwischen Arbeits- und Privatzeit verwischen (vgl. ebd.: 76ff.). Diese Veranstaltungen sind zwar in der Regel nicht obligatorisch, der soziale Druck daran teilzunehmen ist aber sehr stark, und eine Nichtteilnahme kann unter anderem zu finanziellen Nachteilen für den betreffenden Mitarbeiter führen. Familienangehörige werden nur selten in die Betriebsfeiern miteinbezogen (vgl. ebd.: 116f.). Die Familie und das gesamte Privatleben haben sich in Japan der Arbeit unterzuordnen (vgl. ebd.: 77f.). Zeit für ein Leben außerhalb der Organisation bleibt somit kaum (vgl. ebd.: 122) und soziale Kontakte sind meist auf die Kollegen begrenzt (vgl. Krell 1994: 233). Diese „(Rundum)Nutzung der Arbeitskraft“ ist auch in westlichen Betrieben zu finden (vgl. Deutschmann 1987: 13), ob sie dort aber so ausgeprägt ist wie in Japan, ist fraglich.

3.4 Zweite Kategorie: Stabilisierung

Eine Funktion von Betriebsfeiern ist deren Beitrag zur Förderung der Stabilität in Organisationen (vgl. Deal/Jenkins 1994: 195). Diese Kategorie gliedert sich in die Unterkategorien Betriebsklima und Betriebsgemeinschaft. Beide Phänomene spielen eine bedeutende Rolle im Rahmen der Stabilisierung von Organisationen.

3.4.1 Betriebsklima

Eine häufig genannte Funktion von Betriebsfeiern ist die Verbesserung des Betriebsklimas (vgl. für viele Goossens 1981: 1010). „Betriebsklima ist ein Ausdruck der sozialen Atmosphäre, wie Mitarbeiter sie in einem Betrieb, einer Abteilung oder einer Gruppe empfinden“ (Becker 2002: 114). Im Mittelpunkt steht dabei vor allem die Verbesserung der Zusammenarbeit der Belegschaftsangehörigen (vgl. ebd.: 114).

Zu einer Verbesserung des Betriebsklimas beigetragen werden kann z.B. durch die „Spaß-Komponente“ betrieblicher Feiern. Betriebsfeiern bringen ein Stück Muße in die Welt der Arbeit. Es soll für eine Weile nicht an den Arbeitsalltag gedacht werden (vgl. Dandridge 1986: 159ff.). Sie werden als „Highlight“ in der Arbeitswelt angesehen, als etwas Besonderes, das die Teilnehmer miteinander teilen (vgl. Deal/Jenkins 1994: 190). Indem sie in dieser Weise die Freude an der Arbeit erhöhen, können sie zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen (vgl. Prigge 1968: 226), und auch dadurch, dass sich die Mitarbeiter besser kennen lernen:

„Man lerne den ganzen Menschen kennen, wisse, was der andere denke und fühle“ (Krell 1994: 233).

Des Weiteren fungieren Betriebsfeiern als „Ventil“ für angestaute zwischenmenschliche Spannungen im Betrieb (vgl. Deutschmann 1987: 79). Sie können dazu beitragen, Konflikte abzubauen, und so ebenfalls eine bessere Zusammenarbeit am Arbeitsplatz ermöglichen (vgl. ebd.: 115). Auch Goossens (1981: 1004) ist davon überzeugt, dass Antipathie (gegenüber anderen Organisationsmitgliedern) auf solchen Feiern abgebaut und sogar ins Gegenteil verkehrt werden kann. Diese „Ventilfunktion“ wirkt in Richtung eines verbesserten Betriebsklimas (vgl. Keiderling 2001: 10). Betriebsfeiern lassen für eine begrenzte Zeit Ängste und Probleme, die in Verbindung mit dem Arbeitsalltag oder der Organisation stehen, vergessen bzw. ermöglichen es, leichter mit ihnen umzugehen (vgl. Dandridge 1986:

166), indem sie die Teilnehmer eine Atmosphäre der Vertrautheit, Entspannung und Sicherheit fühlen lassen (vgl. Trice et al. 1969: 42).

Auch Konflikte zwischen der Organisationsleitung und der Belegschaft sollen mittels betrieblichen Feiern abgebaut werden und so ein verbessertes Arbeitsklima geschaffen werden (vgl. Keiderling 1998: 76). Trice et al. (1969: 42) sprechen von einem kurzzeitigen Ersatz für echte Problemlösungen. Und Keiderling (2001: 10) spricht sogar davon, dass Betriebsfeiern „eine Atmosphäre des sozialen Betriebsfriedens“ schaffen können.

Betriebsfeiern sollten jedoch nach Fischer (1975: 614) nicht als Allheilmittel für ein nicht vorhandenes positives Betriebsklima gesehen werden, sondern als Förderung eines bereits existenten. Anderenfalls wäre sogar eine Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre möglich, z.B. durch auf Betriebsfeiern ausgetragene Streits oder Ausschreitungen. Durch Schaffung einer feierlichen Atmosphäre können Betriebsfeiern Konflikte zwar dämpfen, sie aber kaum lösen (vgl. Trice 1985: 241). Feierliche Praktiken in Betrieben können in der Lage sein, für eine begrenzte Zeit eine harmonische Atmosphäre zu schaffen bzw. zu präsentieren (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 223), sie können aber langfristig die wahren Probleme und deren Ursachen verschleiern und somit deren aktive Problemlösung vermeiden, zumindest aber verschieben, und damit die Probleme unter Umständen auch verstärken (vgl. Trice 1985: 249f.).

3.4.2 Betriebsgemeinschaft

Eine weitere Funktion von Betriebsfeiern ist die Herstellung bzw. Stärkung der Betriebsgemeinschaft (vgl. z.B. Böhle/Bolte 2002: 36). Krell (1993) definiert diesen Begriff folgendermaßen:

„Mit der Bezeichnung ‚Betriebsgemeinschaft‘ soll [...] nicht nur versinnbildlicht werden, daß zwischen Betrieb und Beschäftigten über den Arbeitsvertrag hinausgehende, auf Traditionen und Gefühlen beruhende Bindungen bestehen. ‚Betriebsgemeinschaft‘ steht für ein spezifisches Grundmuster von Arbeitsbeziehungen“ (ebd.: 41).

Das Konzept der Betriebsgemeinschaft ist eng mit dem des Betriebsklimas verknüpft. In unserer Arbeit wird im Rahmen des Betriebsklimas die Zusammenarbeit der Mitarbeiter betont, im Zusammenhang mit der Betriebsgemeinschaft stehen die zwischenmenschlichen Beziehungen der Organisationsmitglieder (auch über den Arbeitsplatz hinaus) im Vorder-

grund, oder mit den Worten von Weber (1922: 21): die „subjektiv gefühlte Zusammengehörigkeit der Beteiligten“.

Die Arbeitsstelle ist häufig einer der Orte, an dem die Menschen den meisten Kontakt mit anderen Personen haben (vgl. von Rosenstiel 1975: 266). Betriebsfeiern können dazu beitragen, den sozialen Kontakt mit den Kollegen zu verstärken (vgl. Dandridge 1986: 166), sie können eine Gelegenheit bieten, die Kollegen als Privatmenschen besser kennen zu lernen (vgl. Bornemann 1975: 84). Dies wird besonders deutlich bei dem von Peters/Waterman (1984: 153) geprägten Begriff „Technologie der Kontaktpflege“, wie sie Betriebsfeiern betiteln. Betriebsfeste sollen die Betriebsgemeinschaft stärken, indem sie die zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb fördern (vgl. Deutschmann 1987: 115), das Zusammengehörigkeitsgefühl der Beschäftigten stärken (vgl. Gensch 1989: 198), ein Wir-Gefühl erzeugen (vgl. Krell 1989: 276) etc. Organisationsmitglieder sollen miteinander verbunden werden, auch abteilungsübergreifend und über den bloßen Arbeitskontakt hinaus (vgl. Fischer 1975: 615). Es soll Gemeinschaftsgeist aufgebaut werden (vgl. Deal/Jenkins 1994: 191). Die gemeinsamen Aktivitäten wie Essen, Reden, Tanzen dienen dazu, die sonst (am Arbeitsplatz) vorhandene soziale Distanz zwischen den Teilnehmern zu lockern (vgl. Wittel 1997: 240) und Verbundenheit hervorzurufen (vgl. Rosen 1985: 33). Es wird Intimität hergestellt, Körperkontakt ist vorhanden und der oft präsente Alkohol leistet ebenfalls seinen Beitrag zu einer gemeinschaftlichen Stimmung (vgl. Wittel 1997: 240).

Gemeinsamkeit wird betont, Unterschiede zwischen Organisationsmitgliedern werden in den Hintergrund gestellt (vgl. Trice/Beyer 1985: 385). Nach Rosen (1985: 34) ist die Kleidung auf einer Betriebsfeier ein Mittel, das Gruppengemeinschaft symbolisieren kann. Bei Betriebsausflügen in Japan tragen z.B. alle Belegschaftsangehörigen die gleichen kimonoartigen Gewänder, welche die starke Gemeinschaft der Gruppe symbolisieren sollen. Außerdem wird die Intimität der Gruppe gefördert durch das Baden ohne Badehose und später am Abend durch eine Menge Reiswein (vgl. Reinhold 1981: 118f.).

Die Betriebsgemeinschaft kann auch über Organisationsgrenzen hinaus erweitert werden, wenn organisationsexterne Personen mit zu einer Betriebsveranstaltung eingeladen werden (vgl. Neuloh 1960: 240). Die Integration von Familienangehörigen soll z.B. eine größere Vertrautheit unter den Teilnehmern erzeugen und somit das Gemeinschaftsgefühl stärken (vgl. Wittel 1997: 241).

Feierliche Praktiken in Betrieben sollen Gemeinschaft unter den gesamten Mitgliedern erzeugen. Trotz Bemühungen, die Betriebsgemeinschaft durch Feiern im Betrieb zu fördern, kann es aber beispielsweise vorkommen, dass sich die Organisationsmitglieder auf solchen Veranstaltungen an bereits (aus dem Arbeitsalltag) bekannte Kollegen halten und so eine Cliquenbildung begünstigt wird (vgl. von Rosenstiel 1975: 292), d.h. z.B. dass Abteilungen in Gruppen zusammen sitzen anstatt sich untereinander zu „mischen“ (vgl. Schlicht 1963: 72). Und Fischer (1975: 614) beschreibt mögliche Gefahren von „unerwünschten“ Verbrüderungen sowie Spannungen zwischen Kolleginnen und Kollegen auf Betriebsfesten und deren Hindernis bei einer Stärkung der Betriebsgemeinschaft.

Ebenfalls negativ auf die Betriebsgemeinschaft auswirken kann sich ein empfundener Druck der Organisationsmitglieder zur Teilnahme an der Betriebsfeier (oder zu einzelnen Aktivitäten in deren Rahmen), die ja eigentlich freiwillig ist (vgl. Hanel 1977: 323). Trotz nicht bestehender rechtlicher Teilnahmeverpflichtung der Organisationsmitglieder heißt es beispielsweise aus dem Mund des Vorsitzenden von Spiro and Associates in Zusammenhang mit dem jährlichen Betriebsfrühstück: „[E]veryone is expected to attend“ (Rosen 1985: 35). Von den Teilnehmern wird erwartet, dass sie sich mit den Kollegen sozialisieren, mit ihnen Spaß haben, sie vielleicht sogar als Freunde sehen (vgl. Rosen 1988: 468). Organisationsmitglieder, die sich von der Betriebsgemeinschaft distanzieren, z.B. indem sie nicht an Betriebsfeiern teilnehmen, können „ausgegrenzt“ werden (vgl. Van Maanen/Kunda 1989: 83). Das beschreibt z.B. Krell (1994) im Rahmen des Partnerschaftsbetriebes,⁶ wo Gemeinschaftsveranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit groß geschrieben werden. Die Mitarbeiter stehen teilweise unter einem großen Teilnahmedruck. Folgen für Mitarbeiter, die nicht an solchen Veranstaltungen teilnehmen, sind häufig eine Verschlechterung der Beziehungen zu den Kollegen (vgl. ebd.: 200f.). Ein weiteres Beispiel liefert Wittel (1997: 252f.), der die Abschiedsfeier eines Abteilungsleiters der Firma GT beschreibt. In deren Rahmen führen die Sekretärinnen einen Tanz vor. Eine der Sekretärinnen äußert nach der Aufführung ihr Unbehagen über ihre Teilnahme an dem Tanz. Aus Solidarität zu den Kollegen habe sie jedoch mitgemacht, sie wollte keine Spielverderberin sein. Auch hier ist ein gewisser Druck erkennbar, sich der Betriebsgemeinschaft zu „unterwerfen“, welcher ihr eher schaden dürfte, als sie zu pflegen (vgl. dazu auch Ortlieb/Sieben 2004: 456).

⁶ Zur betrieblichen Partnerschaft im Rahmen vergemeinschaftender Personalpolitik vgl. Krell (1994: 168ff.).

Trotz häufig betontem Ziel der Gemeinschaftsstärkung können betriebliche Feiern aber auch Individualität statt Gemeinschaft betonen, indem sie z.B. zu Ehren einzelner Beschäftigter abgehalten werden oder in ihrem Rahmen einzelne Beschäftigte für ihre Leistung belohnt werden (vgl. Wittel 1997: 254). Im Endeffekt vermag eine Förderung der Gemeinschaft unter den Beschäftigten, ähnlich wie ein gutes Betriebsklima, zu einem reibungsloseren und somit effektiveren Arbeitsablauf beizutragen (vgl. Deutschmann 1987: 122).

3.5 Dritte Kategorie: Sinnvermittlung

Betriebliche Feiern sollen (in erster Linie den Organisationsmitgliedern) Sinn vermitteln, indem sie z.B. die gemeinsamen Werte der Organisation übermitteln. „Den Organisationsmitgliedern wird durch solche Zeremonien versichert, dass ihre Arbeitsaufgabe innerhalb des Zusammenhangs der Organisation und in der Arbeit mit anderen sinnvoll ist“ (Nienhüser 2005: 67). Betriebsfeiern dienen in diesem Zusammenhang der Förderung der Integration in die Organisation, der Identifikation mit der Organisation, der Motivation sowie der Anerkennung/Belohnung. Dies sind die vier Unterkategorien der Sinnvermittlung.

3.5.1 Integration

Betriebsfeiern sollen die Mitarbeiter in die Organisation integrieren (vgl. Krell 1991b: 153). Sie sind ein Anlass, die Organisation mit ihren Beschäftigten besser kennen zu lernen (vgl. Priewe 1987: 49).

Neuen Beschäftigten soll z.B. der Übergang von der betriebsexternen Person zum Organisationsmitglied erleichtert werden (vgl. Trice/Beyer 1985: 373). Betriebsfeiern können ihnen dabei behilflich sein, sich in ihre neuen sozialen Rollen einzufügen (vgl. Trice/Beyer 1984: 657). Denn bei solchen Anlässen können die neuen Mitarbeiter in einer entspannten Atmosphäre soziale Kontakte zu den Kollegen knüpfen, so Kern (1956: 38). Beispielsweise fanden im Rahmen der Übernahme von British Caledonian Airways durch die Fluggesellschaft British Airways mehrere Weihnachtsfeiern statt, zu denen alle Beschäftigten einschließlich Partner eingeladen wurden. Diese Feiern sollten die Integration der British Caledonian Airways-Mitarbeiter in die für sie neue Organisation erleichtern (vgl. Drennan 1993: 228f.). Auch betriebsexterne Personen(gruppen), wie die Familien der Beschäftigten und Kunden des Unternehmens, können mittels Betriebsfeiern zum Teil in das Organisati-

onsgeschehen integriert werden. Durch die Einbeziehung der (Ehe-)Partner in Betriebsfeiern werde deren Verbindung mit der Organisation verstärkt und sie reagierten im Endeffekt auch verständnisvoller, wenn ihr Partner einmal länger arbeiten müsste (vgl. Breisig 1990: 207 mit Bezug auf Sabel 1979: 91). Externe können die Organisation z.B. bei einem „Tag der offenen Tür“ besser kennen lernen (vgl. Fischer 1975: 617). Solche Veranstaltungen dienen beispielsweise dazu, neue Kunden zu gewinnen, bestehende Kundenkontakte aufzufrischen oder Kunden an die Organisation zu binden (vgl. Wimber 2004: 58).

Die Integration der Organisationsmitglieder in die Organisation durch betriebliche Feiern kann unterschiedlich stark ausfallen. In diesem Zusammenhang ist zu fragen, wo die Grenze liegt. Dabei spielt es z.B. eine Rolle, inwieweit die Beschäftigten als Privatpersonen integriert werden sollen (vgl. dazu 3.3.4). Die Integration in das Unternehmen kann auch ins Gegenteil verkehrt werden, wenn Betriebsfeiern dazu dienen, einen Ausstand bzw. eine Pensionierung zu feiern. Die betreffenden Personen verlieren ihre offizielle Mitgliedschaft in der Organisation und sind von nun an Betriebsexterne (vgl. Trice/Beyer 1985: 380).

3.5.2 Identifikation

Eine weitere Funktion von Betriebsfeiern ist die Steigerung der Identifikation mit der Organisation bzw. der inneren Bindung an die Organisation (vgl. z.B. Büdenbender/Strutz 1996: 82). Hierbei geht es darum, dass die Mitarbeiter mit den Werten und Zielen der Organisation übereinstimmen und sich (emotional) an die Organisation gebunden fühlen sollen (vgl. ebd.: 83). Die Integration kann als Basis für die Identifikation gesehen werden, denn, so Priewe (1987: 49), „identifizieren kann sich nur, wer das Unternehmen kennt“.

Bornemann (1975: 85) sieht in Betriebsfesten die Chance, das Interesse der Organisationsmitglieder für das Organisationsgeschehen zu wecken, vor allem mit Hilfe von Reden und anderen Mitteln, die den Mitarbeitern das Organisationsgeschehen näher bringen. Reinhold (1981: 118) schreibt z.B. über japanische Betriebsfeste, dass mittels dieser „ein Maß von Abhängigkeit sowie Identifizierung von bzw. mit der Firma“ geschaffen werden soll. Die Kleidung auf einer Betriebsfeier kann ein Mittel sein, um die Identifikation mit der Organisation zu verdeutlichen, nämlich dadurch, dass sich die Organisationsmitglieder dem Kleidungsstil der Organisation (für diesen Anlass) anpassen (vgl. Rosen 1985: 33). Ähnlich wie bei der Integration in die Organisation, können betriebliche Feiern ebenfalls der Bindung betriebsexterner Personen(gruppen) – wie (potentielle) Kunden – an die Or-

ganisation dienen (vgl. Bornemann 1975: 85). Auch die Pensionäre der Firma sollen durch eine Einladung zur Betriebsfeier an den Betrieb gebunden werden bzw. bleiben (vgl. Büdenbender/Strutz 1996: 83).

Van Maanen/Kunda (1989: 49) geben zu bedenken, dass Organisationsmitglieder bei betrieblichen Feiern auch Übereinstimmung mit der Organisation (und ihren Werten) zeigen können, weil sie keine Alternativen sehen. So können sie sich z.B. der Kleidung der Feier anpassen, weil sie nicht aus der Rolle fallen wollen, ohne sich aber mit der Organisation zu identifizieren. Eine Gefahr bezüglich der Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation beschreibt Trice (1985: 249). Er befürchtet, dass die Organisation in diesem Fall blind werden kann für Diversity, d.h. die Vielfalt ihrer Mitglieder. „Konstruktive Abweichler“ könnten aber z.B. der Organisation helfen, sich weiterzuentwickeln und so auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren.

3.5.3 Motivation

Nach Dandridge (1986: 160) kann das Fehlen von Betriebsfeiern zur „Unfruchtbarkeit“ der Arbeit führen, d.h. die Befriedigung aus der Arbeit an sich fehlt. Wenn vorhanden, können Feiern in Betrieben also eine erhöhte Reichhaltigkeit der Arbeit für das Organisationsmitglied und somit eine höhere Arbeitszufriedenheit bewirken (vgl. ebd.: 168). Auch nach Drennan (1993: 186) sollen Betriebsfeiern, bei häufiger Gleichförmigkeit der Arbeit, die Begeisterung der Mitarbeiter für die Arbeit erhalten bzw. zurückbringen. Sie wirken gegen die Gleichförmigkeit, indem sie die Routine der Arbeit auflockern und für Abwechslung sorgen (vgl. Keiderling 2001: 10). Betriebsfeiern sind dadurch in der Lage, die Arbeitsmoral der Beschäftigten zu erhöhen (vgl. Krell 1989: 275) und bei den Teilnehmern neue Energie zu fördern, indem sie sich von der täglichen Arbeit „entspannen“ können (vgl. Dandridge 1986: 166).

All diese Faktoren zielen letztendlich auf eine Steigerung der Arbeitsmotivation der Organisationsmitglieder ab. Als Mittel zur Motivationssteigerung der Beschäftigten dienen z.B. bei Mary Kay Cosmetics die regelmäßig stattfindenden, aufwändig inszenierten Mitarbeitererehrungen, bei denen diese für ihre Leistung belohnt werden. Die Botschaft dieser Veranstaltungen ist: „[T]hese people made it and so can I“ (Deal/Kennedy 1982: 74). Angespornt durch diese Ehrungen streben Nichtgeehrte nach herausragender Leistung. So beschreibt es auch ein Mitarbeiter von Service Merchandise, der sagt, sein Ziel sei es, einmal unter den

jährlich Geehrten seiner Firma zu sein (vgl. Deal/Jenkins 1994: 191f.). Peters/Austin (1986: 312) bezeichnen Betriebsfeiern in diesem Zusammenhang sogar als „Technologie der Begeisterung“.

Auch wenn sich Betriebsfeiern als Mittel zur Motivationssteigerung der Beschäftigten eignen mögen, können sie ihr Ziel jedoch auch verfehlen und sogar zur Demotivierung beitragen. Deal/Jenkins (1994) führen als Beispiel hierfür ein Picknick der Arizona State University an, das ein Professor der Universität als halbherzige Veranstaltung bezeichnet:

„Company picnics don't mean a damn unless other factors [als Speisen und Getränke; L.A./B.S.] are present such as honest communications, respectful treatment“ (ebd.: 205f.).

Ist z.B. die gesamte Feier exakt durchgeplant und bleibt den Teilnehmern kein Freiraum mehr für „eigene Aktivitäten“, kann dies leicht der beabsichtigten Motivierung entgegenwirken (vgl. ebd.: 205ff.). Auch die angestrebte Motivierung von Organisationsmitgliedern durch die Belohnung von Mitarbeitern mit herausragenden Leistungen kann ihr Ziel verfehlen und ins Gegenteil umschlagen. Bei den Mitarbeitern, die beispielsweise „nur“ eine durchschnittliche Leistung erbringen, können die Ehrungen, aufgrund ausbleibender Anerkennung für ihre Leistungen, zu Niedergeschlagenheit und Demotivation führen (vgl. Trice 1985: 249).

3.5.4 Anerkennung/Belohnung

*„Verhalten, das belohnt wird, wiederholt sich“
(Skinner, zitiert nach Drennan 1993: 172).*

Nach Kern (1956: 38) ist ein Mitarbeiter zufriedener, wenn er nicht nur das bloße Gehalt als Anerkennung für seine Arbeit bekommt. Betriebsfeiern können ein geeignetes Mittel sein, den Beschäftigten der Organisation Anerkennung für ihre Arbeit zu zeigen bzw. sie für diese zu belohnen (vgl. Trice et al. 1969: 48).

Betriebliche Feiern können z.B. von der Organisationsleitung mit der Absicht initiiert werden, die Erreichung eines Ziels zu feiern und sich bei den Beschäftigten für ihren Einsatz zur Zielerreichung zu bedanken. So richtete z.B. die Fluggesellschaft SAS, als sie „Fluggesellschaft des Jahres“ wurde und einen sehr hohen Gewinn erwirtschaftete, eine Feier als Dank an die Mitarbeiter aus (vgl. Drennan 1993: 184). Solche Dankesfeiern können laut Drennan zu einer positiven Einstellung gegenüber der Arbeit führen (vgl. ebd.: 188).

Betriebsfeiern können ebenso dazu dienen, die Leistung einzelner Mitarbeiter herauszustellen und ihnen die Anerkennung des Managements zu zeigen (vgl. Deal/Jenkins 1994: 206), z.B. mittels einer Ehrung, wie sie bei Mary Kay praktiziert wird. In Rahmen dieser Ehrungen werden „Helden“ gefeiert. Mitarbeiter mit herausragenden Leistungen werden auf die Bühne geholt und bekommen Lob, Auszeichnungen, Prämien und Geschenke, die bis zu Autos und Luxusreisen reichen. Und sie werden von der Menge bejubelt. Später sind Bilder der „Helden“ in der Firmenzeitschrift zu finden. Diese Würdigung der „Heldentaten“ zeigt, was der Organisation wichtig ist (vgl. Drennan 1993: 182f.). Die Anerkennung für geleistete Arbeit verdeutlicht allen anderen Mitglieder, wie wichtig gute Leistung für die Organisation ist bzw. dass sie von der Organisationsleitung erwartet wird (vgl. Nienhüser 2005: 67). Nach Drennan (1993: 172) soll die Belohnung von Leistungen letztendlich „erwünschtes Verhalten“ erzeugen.

Die Wertschätzung einzelner Mitarbeiter kann auch durch Feiern anlässlich besonderer persönlicher Ereignisse, wie Geburtstage oder Hochzeiten, ausgedrückt werden (vgl. Halbe 1991: 161). Des Weiteren können Organisationsmitglieder für ihre langjährige Mitarbeit belohnt oder geehrt werden, indem Arbeitsjubiläen gefeiert werden (vgl. Fischer 1975: 617f.) oder indem Feiern anlässlich eines Ausstandes (vgl. Kern 1956: 38) oder einer Pensionierung (vgl. Deal/Kennedy 1982: 73) veranstaltet werden.

Die Belohnung von Organisationsmitgliedern mit herausragenden Leistungen hat jedoch auch eine Kehrseite. Mitarbeiter mit „Durchschnittsleistungen“ können, wie bereits unter dem Aspekt der Motivation angesprochen, enttäuscht und demotiviert werden. Deal/Jenkins (1994) berichten von einer anderen Art von Fehlschlag. So ehrte eine Organisation einen ihrer Beschäftigten mit dem „Employee of the Month Award“. Der Geehrte erfuhr jedoch erst Wochen später von einem Kollegen von dieser Auszeichnung (vgl. ebd.: 206).

Es sind nicht immer nur „positive“ Anerkennungen, die gefeiert werden. So wird z.B. bei Ben & Jerry's der „national clash-dressing day“ begangen, in dessen Rahmen Auszeichnungen für die am schlechtesten gekleideten Mitarbeiter vergeben werden (vgl. ebd.: 190). Eine weitere Wirkung von feierlichen Auszeichnungen betrifft das bereits unter 3.3.2 angesprochene Autoritätsgefüge. Schließlich ist es der Vorgesetzte, der die unterstellten Mitarbeiter auszeichnet. Diese Autoritätsverteilung wird in dem Akt der Leistungshonorierung noch einmal symbolisch unterstrichen. So weisen auch Trice et al. (1969: 49) darauf hin,

dass durch solche feierlichen Handlungen die Autoritätsstrukturen in Organisationen verstärkt und legitimiert werden.

3.6 Vierte Kategorie: Rationalisierung

Betriebsfeiern können als Mittel dienen, Informationsflüsse und Lernprozesse in Organisationen zu verbessern und somit Rationalisierungsmöglichkeiten zu erschließen, wobei Rationalisierung hier im Sinne einer Steigerung der Produktivität der Beschäftigten verstanden wird (vgl. Rittershofer 2002: 775). Nach Hanel (1993: 583) versucht der Arbeitgeber mit Betriebsfeiern die „menschliche Arbeitsökonomie zu verbessern“. Information und Kompetenz sind die Unterkategorien der Rationalisierung.

3.6.1 Information

Betriebsfeiern können explizit darauf ausgelegt sein, die Teilnehmer mit Informationen über verschiedene Sachverhalte zu versorgen. Diese können z.B. (geänderte) Organisationsziele oder Statusänderungen von Mitarbeitern sein (vgl. Dandridge 1986: 167). So wurden Betriebsfeste im 19. Jahrhundert dazu genutzt, die Organisationsmitglieder über „die Gründung einer neuen Betriebskrankenkasse, einer betrieblichen Sterbe- oder Ruhegehaltskasse“ (Keiderling 2001: 47) in Kenntnis zu setzen. Und Neuberger/Kompa (1987: 168) erklären, dass solche Veranstaltungen von der Organisationsleitung zum Anlass genommen werden können, öffentlich „Bilanz zu ziehen und künftige Ziele und Vorgehensweisen bekanntzumachen und zu begründen“. Dies kann z.B. im Rahmen eines „Tages der offenen Tür“ geschehen, bei dem die Informationen in erster Linie für Betriebsexterne bestimmt sind (vgl. Goossens 1981: 1007). Betriebsfeiern können aber auch (implizit) die Kommunikation zwischen Organisationsmitgliedern fördern, die am Arbeitsplatz in der Weise nicht besteht. So können neue (vor allem informelle) Informationen ausgetauscht bzw. gewonnen werden, die z.B. im Arbeitskontext nützlich sein können (vgl. Dandridge 1986: 167). Zander/Halberstadt (1995: 48) heben hervor, dass Betriebsfeiern dazu dienen können, Informationen von unten nach oben, also von den Beschäftigten zu den Vorgesetzten, zu befördern. Hierbei handelt es sich vor allem um informelle Informationen, die mit dem Arbeitsablauf direkt in der Regel wenig zu tun haben, aber dennoch von den Vorgesetzten als wichtig angesehen werden.

Als Kehrseite der Unterkategorie Information ist zu nennen, dass die informelle Kommunikation auf Betriebsfeiern zu „Klatsch und Tratsch“ ausufern kann. Klatsch kann einerseits befreiend wirken, Zusammenhalt und gar Produktivität befördern (zu den vielfacettigen Funktionen von Klatsch vgl. Althans 2000). Es werden jedoch auch leicht die persönlichen Grenzen von Intim- und Privatsphäre überschritten (vgl. Ortlieb/Sieben 2004: 454). So kann es zu Spannungen unter den Organisationsmitgliedern kommen und Betriebsklima sowie Betriebsgemeinschaft können beeinträchtigt werden.

3.6.2 Kompetenz

Betriebsfeiern können dazu dienen, Erfahrungen zu machen und Fähigkeiten aufzubauen oder zu erweitern, die im täglichen Arbeitsleben nützlich sein können, kurz: Kompetenzen aufzubauen und weiterzuentwickeln (vgl. Dandridge 1986: 166). Kompetenzen werden hier nach Becker (2002: 294) als „Qualifikation[en], Fähigkeit[en] u.Ä.“ verstanden. Dabei ist eine genaue Abgrenzung der Unterkategorie Kompetenz zur Unterkategorie Information kaum möglich, denn auch durch die Gewinnung von Informationen können bzw. sollen Kompetenzen aufgebaut werden.

Explizit werden Kompetenzen vermittelt bei Methoden der Personalentwicklung wie Teambuilding-Maßnahmen und Outward-Bound-Kursen. In deren Rahmen erlernen die Teilnehmer verschiedene fachliche Qualifikationen, die im Arbeitsalltag umgesetzt werden sollen (vgl. Sonntag 2002: 71). Über die fachlichen Qualifikationen hinaus werden aber auch „Kameradschaft und Zusammenarbeit“ (Krell 1989: 275) vermittelt.

Dabei wird die Erziehung der Beschäftigten durch die Organisationsleitung deutlich: Die Teilnehmer von Betriebsfeiern sollen belehrt und diszipliniert werden (vgl. ebd.: 275f.). Krell (1994) berichtet von ähnlichen Veranstaltungen wie Outward-Bound-Kursen bereits in der Werksgemeinschaft:⁷ „Lernziele sind die Herstellung innerlicher Nähe und Verbundenheit durch das gemeinsame Erlebnis“ (ebd.: 103). Auch hier wurde darauf abgezielt, dass das Gelernte im Arbeitsalltag angewendet wurde, nämlich dass sich die Mitarbeiter an die Werksgemeinschaft banden und dem Führer der Werksgemeinschaft unterordneten. Auch bei den täglichen Morgenappellen und Einführungszeremonien neuer Mitglieder in japanischen Betrieben spielt die Erziehung der Belegschaft eine bedeutende Rolle. Es werden „die Firmenprinzipien und die Lehren des Firmenpräsidenten aufgesagt und die Fir-

⁷ Zur Werksgemeinschaft (im Rahmen vergemeinschaftender Personalpolitik) vgl. Krell (1994: 85ff.).

menhymne gesungen. Der Vorgesetzte berichtet aus der Sicht des Managements über betriebliche Angelegenheiten und ermahnt die Firmenmitglieder zu mehr Engagement für die betriebliche Gemeinschaft“ (Krell 1994: 232 mit Bezug auf Reinhold 1981: 109f.). Auch die Mary Kay-Seminare dienen (eher implizit) der Belehrung der Beschäftigten. Den Teilnehmern wird „gelehrt“, dass bei Mary Kay herausragende Leistungen zählen und belohnt werden (vgl. Krell 1994: 258).

Allerdings ist es unklar, inwieweit solche im Rahmen betrieblicher Veranstaltungen (also in „arbeitsfernen“ Situationen) erlernten Fähigkeiten in den betrieblichen Alltag übertragen werden. Ein Transferproblem kann z.B. entstehen, wenn Mitarbeiter nicht wissen, wie sie das allgemeine Erlernte auf die konkrete Arbeitssituation anwenden können (vgl. Sonntag 2002: 71). Als eine weitere „Nebenwirkung“ von Betriebsfeiern gibt Hanel (1993: 582) den Ausfall von Arbeit, und damit Produktivität, zu bedenken, falls die Betriebsfeier zur Arbeitszeit stattfindet. Teilweise werden sogar ganze Betriebe (früher als sonst) geschlossen (vgl. Kern 1956: 39). Damit gehen die erlernten Kompetenzen der Organisationsmitglieder, jedenfalls vorerst, auf Kosten der Produktivität, können diese aber anschließend auch steigern.

3.7 Diskussion

Wird die Kategorie *Ordnung* mit ihren Unterkategorien näher betrachtet, so kann festgestellt werden, dass durch die teilweise Außerkraftsetzung von Regeln auf Betriebsfeiern gerade diese im „normalen“ Arbeitsalltag Bestätigung finden. Ähnlich werden die Hierarchiestrukturen in Organisationen zum Teil dadurch bestätigt, dass sie bei betrieblichen Feiern für eine gewisse Zeit (mehr oder weniger) vergessen sind. Diese Bestätigung der sonst vorhandenen Ordnung vollzieht sich dabei gerade durch die zeitliche Begrenzung der Lockerung der Ordnung. Rosen (1985: 48) erklärt ebenfalls, dass feierliche Praktiken in Betrieben Ordnung und Kontinuität gewähren. Im Hinblick auf die *Stabilisierung* kann festgehalten werden, dass mit einer Verbesserung des Betriebsklimas in der Regel von der Organisationsleitung eine reibungslosere Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Arbeitsalltag angestrebt wird. Gleiches gilt für die Förderung der Betriebsgemeinschaft, diese soll ebenfalls dem reibungsloseren Arbeitsablauf dienen. Die Ziele der *Sinnvermittlung* sind aus Sicht der Organisationsleitung die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation, vor allem durch Integration und Identifikation. Des Weiteren soll die Arbeitsmotivation der Beschäf-

tigten gesteigert werden. All dies zielt im Endeffekt auf eine Leistungssicherung und -steigerung ab. Im Rahmen der Belohnung der Organisationsmitglieder wird zudem ein weiteres Mal die Autoritätsverteilung im Unternehmen sichtbar. Die Bezeichnung der Kategorisierung *Rationalisierung* lässt bereits darauf schließen, dass auch die Information und Kompetenz einem reibungsloseren Arbeitsablauf dienen und die Produktivität des Unternehmens steigern sollen.

Aus diesen Ausführungen kann geschlussfolgert werden, dass Betriebsfeiern von der Organisationsleitung als Mittel zum Zweck eingesetzt werden, wobei z.B. die Förderung des Betriebsklimas und die Motivation der Organisationsmitglieder keine Endzwecke darstellen. Der eigentliche Zweck von betrieblichen Feiern ist die Sicherung bzw. Steigerung der Leistung und Loyalität der Mitarbeiter sowie die Sicherung von Herrschaft (vgl. Krell 2003a: 524ff.) und somit die Erhöhung des Unternehmenserfolgs. Damit verfolgen Betriebsfeiern als „weiche“ Konzepte die gleichen Zwecke wie die „harten“, rationalen Konzepte (vgl. Keiderling 2001: 46; Krell 1991b: 154f.).

Rosen (1985: 46) unterstreicht in diesem Zusammenhang, dass Betriebsfeiern als Teil von Organisationskultur ein Instrument zur Kontrolle sind, indem sie Bewusstsein erzeugen bzw. dieses beeinflussen. Er argumentiert, eine Botschaft von feierlichen Praktiken in Betrieben sei die Abwesenheit der Kontrolle durch die Organisation. Gleichzeitig werden Betriebsfeiern jedoch eingesetzt, um gerade diese Kontrolle zu erzeugen: die Kontrolle der Organisationsleitung über die gemeinsamen Werte und Normen, sowie über die Handlungen der Organisationsmitglieder (vgl. Rosen 1988: 470). Auch Van Maanen/Kunda (1989) betrachten bewusste Versuche des Managements, Organisationskultur aufzubauen und zu pflegen, und damit auch Betriebsfeiern, als eine machtvolle Kontrollform, die sie „culture control“ (ebd.: 89) nennen. Ziel dieser Art von Kontrolle ist vor allem die Bindung der Beschäftigten an die Organisation. Betriebliche Feiern fungieren als Mittel der „Kulturkontrolle“, indem sie Werte, Gefühle und Wünsche der Mitarbeiter ansprechen (vgl. ebd.: 88ff.). Fraglich ist, inwieweit diese Form von Kontrolle den Teilnehmern der Betriebsfeiern bewusst ist. Es ist durchaus möglich, dass Organisationsmitgliedern nicht bekannt ist, welches Ziel von der Organisationsleitung mit der Feier angestrebt wird, und sie dennoch an dieser teilnehmen. Auf der anderen Seite können Beschäftigte auch an der Veranstaltung teilnehmen, obwohl sie die dahinter stehende(n) Absicht(en) kennen, sie aber nicht damit übereinstimmen. In beiden Fällen unterstützen sie nach Trice et al. (vgl. 1969: 42)

mit ihrer Teilnahme in gewissem Sinne die Ziele des Managements. Trice/Beyer (1984: 655) treiben die Diskussion um Betriebsfeiern als Kontrollmechanismen auf die Spitze mit dem Satz:

„[C]eremonials are social dramas with well-defined roles for people to perform“.

Angesichts dessen bleibt jedoch festzuhalten, wie bereits unter 2.1 allgemein zu Organisationskultur ausgeführt, dass auch Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern nicht vollständig von einer Personengruppe (Organisationsleitung bzw. Management) bestimmt werden können. Angestrebte Ziele können von anderen (den Mitarbeitern) durchaus unterlaufen und konterkariert werden. Darüber hinaus stellen Betriebsfeiern nur einen (relativ geringen, wenn auch durch ihren rituellen Charakter höchst einprägsamen) Teil der Organisationskultur bzw. ihrer Gestaltung dar. Wie sie wahrgenommen werden und welche Wirkungen sie entfalten, wird insofern immer auch von dem größeren organisationskulturellen Rahmen abhängen.

Aber auch wenn Betriebsfeiern ihre beabsichtigten Ziele (Funktionen) nicht immer erreichen, und wenn auch unintendierte (Neben-)Wirkungen und negative Konsequenzen nicht auszuschließen sind, sind Betriebsfeiern für das Unternehmen doch unverzichtbar. Denn die vom Management unbeabsichtigten Wirkungen können für die Organisation ebenso wichtig sein wie die eigentlichen Zwecke, die mit dem Einsatz solcher Veranstaltungen verfolgt werden (vgl. Neuberger/Kompa 1987: 173).

Das hier dargestellte Analysegerüst schlagen wir vor, um die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern möglichst umfassend zu betrachten. Als solches soll es, wie unter 2.1 angemerkt, dem interpretativen Nachvollzug dienen und kann als Grundlage der Reflektion und Diskussion dieser organisationskulturellen Praktiken herangezogen werden. Um es zu erproben, wird es im folgenden Kapitel für die Analyse von zwei Betriebsfeiern angewendet.

4 Anwendung des Analysegerüsts: Zwei Betriebsfeiern, ihre Funktionen und Wirkungen

4.1 Vorbemerkungen zur Verwendung des (halb)fiktionalen Datenmaterials

*„[W]e view novels not only as a source of information, but of meaning“
(Patient et al. 2003: 1026).*

Im Folgenden sollen zwei ausgewählte Betriebsfeiern aus einem Roman und einem Dokumentarfilm auf die unter Kapitel 3 erarbeiteten Funktionen und Wirkungen hin untersucht werden. Patient et al. (2003: 1019) bezeichnen Medien wie Romane und Filme, die im Rahmen ihrer Handlungen teilweise sehr detailliert das Leben in Organisationen beschreiben, als reichhaltige Datenbasis zur empirischen Untersuchung von Organisationen. Als Vorteile für die Organisationsforschung werden in Bezug auf fiktionales Material, wie sie Romane und Filme darstellen, angeführt, dass sie als Hilfsmittel zur Überprüfung von Theorien verwendet werden können (vgl. Phillips 1995: 641) sowie dass sie aus bzw. von vielen verschiedenen Zeiten und Orten verfügbar sind und somit eine umfangreiche Betrachtung von Organisationskultur ermöglichen (vgl. Guillet de Monthoux/Czarniawska-Joerges 1994: 9). Phillips (1995: 634) argumentiert, Romane und Filme können detaillierte Beschreibungen von komplexen, mehrdeutigen und einzigartigen Kontexten beinhalten, durch die reale Organisationen charakterisiert werden. Sie stellen somit einen sehr geeigneten Ansatz dar, um das Leben in Organisationen zu verstehen (vgl. Foreman/Thatchenkery 1996: 44). Sie enthüllen die verschiedenen Facetten der komplexen menschlichen Beziehungen und sind so sind in der Lage,

„[to] captur[e] the processual, psychological, and lived quality of organizational work“ (Patient et al. 2003: 1019).

Die Grenze von Romanen und Filmen als Quelle für die Untersuchung von Organisationskontexten liegt darin, dass fraglich ist, inwiefern sie Realität darstellen. Denn es ist wohl nicht das primäre Ziel solcher Medien, dies zu tun, vielmehr sollen sie eine gute Unterhaltung liefern. Dieser Grenze steht jedoch das Potential gegenüber, das diese Medien bieten können, nämlich vielfacettige Einblicke in die oft verschleierte Organisationskulturen zu geben (vgl. Patient et al. 2003: 1020).

Überdies ist es fraglich, inwiefern fiktionales Material sich in dieser Hinsicht von wissenschaftlichen Analysen bzw. Texten unterscheidet. Auch diese „spiegeln“ Realität nicht

unverzerrt. Vielmehr leisten sie ihren eigenen Beitrag zur sozialen Konstruktion von Wirklichkeit (vgl. Berger/Luckmann 1980). Dabei folgen sie zwar anderen Sprachspielregeln (vgl. Astley/Zammuto 1992; Mauws/Phillips 1995) als fiktionale Texte, aber auch wissenschaftliche Texte haben fiktionale Qualitäten und können als ein literarisches Genre betrachtet werden (vgl. Czarniawska 1999), in dem Wirklichkeit hergestellt wird.

Fiktionale Texte wiederum weisen ebenso Qualitäten wissenschaftlicher Arbeiten auf: Wie z.B. Phillips (1995) ausführt,

„they test ideas against evidence, they generalize, they pose testable questions about the social world, and they try to remain faithful to details of external experience“ (ebd.: 627).

Vor diesem Hintergrund wurden die folgenden zwei Datenquellen ausgewählt, um die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern zu analysieren: der Roman „Die Firma“ von John Grisham (1992) sowie der Dokumentarfilm „Die Blume der Hausfrau“ von Dominik Wessely (1998). In beiden Quellen wird jeweils eine Betriebsfeier dargestellt, die im Zentrum der folgenden Analyse stehen. Die Quellen erscheinen als geeignet, da sie im Fall des Romans eine realitätsnahe Handlung bzw. im Fall des Dokumentarfilms sogar eine reale Handlung darstellen. Beide Quellen beinhalten eine umfangreiche Schilderung des Organisationslebens einer konkreten Firma und zudem eine relativ detaillierte Beschreibung einer Betriebsfeier. Außerdem werden bei der Wahl dieser Quellen einige Schwierigkeiten vermieden, die sich bei einer Untersuchung in einer Organisation ergeben können, wie der Feldzugang – also die Möglichkeit, einer Betriebsfeier beizuwohnen – sowie der Effekt des Untersuchers auf die Teilnehmer der Veranstaltung (vgl. zu diesem methodischen Vorteil z.B. Patient et al. 2003: 1020). Ein weiterer Vorteil ist, dass die Funktionen und Wirkungen von betrieblichen Feiern in diesen Untersuchungsquellen „sichtbarer“ sein können, als dies bei Untersuchungen in einer Organisation der Fall wäre: Der Roman ist aus der Sicht eines allwissenden Erzählers verfasst, und im Falle des Films kann der Zuschauer die Feier als „Außenstehender“ beobachten. Zudem ist die Nähe zur Organisationsrealität bei einem Dokumentarfilm in der Regel noch größer als bei anderen Filmen.

Trotzdem darf nicht vergessen werden, dass die Informationen, die der Leser bzw. Zuschauer erhält, keine Vollständigkeit besitzen; es handelt sich um „gefilterte“ Informationen. Alle Informationen, die dem Leser oder Zuschauer übermittelt werden, sind von den Autoren beabsichtigt. Auch in dieser Hinsicht ergeben sich Analogien zur empirischen Sozialforschung in Organisationen, werden doch z.B. auch bei einer teilnehmenden Be-

obachtung oder bei Interviews mit Organisationsmitgliedern Informationen gefiltert. Im Unterschied hierzu sind jedoch solche Filterprozesse im Fall fiktionalen Materials vorgelagert und können von den Analysierenden (gar) nicht mehr kontrolliert werden.

Die folgende Analyse beruht auf einem interpretativen Zugang. Die Funktionen und Wirkungen der Betriebsfeiern stellen von uns wahrgenommene Konstrukte dar; sie selbst sind nicht beobachtbar, sondern bedürfen eines interpretativen Nachvollzugs. Um die Validität der Analyse zu erhöhen war es wichtig, über die Passage bzw. Szene der Betriebsfeier hinaus den ganzen Roman zu lesen bzw. den ganzen Film zu sehen (vgl. zu dieser methodischen Anforderung z.B. Lincoln/Guba 1985: 291). Zusammenhänge können so besser verstanden werden, und gerade für die Untersuchung von Funktionen und Wirkungen ist es wichtig, vorangegangene und nachfolgende Situationen, die sich – direkt oder indirekt – auf die Feier beziehen, zu berücksichtigen. Ebenfalls um die Validität zu erhöhen, wird angestrebt, folgende drei von Riessman (1993) vorgeschlagenen Kriterien zur Analyse von Romanen und Filmen zu erfüllen: Überzeugung (persuasiveness), Zusammenhang (coherence) und Nützlichkeit (pragmatic use). Überzeugung bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine Interpretation vernünftig und überzeugend erscheint. Zusammenhang meint, inwieweit die Interpretation die innere Struktur der Erzählung widerspiegelt. Das dritte Kriterium beschreibt die Nützlichkeit der Analyse (vgl. ebd.: 65ff.), die wir in diesem Fall darin sehen, Einblicke in die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern in der „Organisationspraxis“ zu bekommen und dabei die Tauglichkeit des zuvor entwickelten Analysegerüsts zu erproben. Die zwei Betriebsfeiern werden in dem Bewusstsein analysiert, dass alternative Interpretationen der Feiern nicht nur möglich, sondern unvermeidbar sind. Durch die angestrebte Einhaltung der genannten Kriterien soll jedoch versucht werden, eine sinnvolle Interpretation zu erreichen (vgl. zu dieser Voraussetzung z.B. auch Patient et al. 2003: 1026), die einen Beitrag zur Analyse der Funktionen und Wirkungen von betrieblichen Feiern leisten soll.

Als Grundlage der Analyse der Funktionen und Wirkungen wird zunächst in zwei Synopsen ein Einblick in die Rahmenhandlung und die Charakteristika der beiden Betriebsfeiern gegeben (4.2). Dabei werden die Betriebsfeiern selbst entlang der unter 2.2.2 erarbeiteten Charakteristika dargestellt, unter Aussparung der Ziele, da diese Teil der Funktionen und Wirkungen sind. In den folgenden Abschnitten (4.3 bis 4.6) erfolgt die Analyse der Funk-

tionen und Wirkungen entlang der im 3. Kapitel erarbeiteten Kategorien. Das Kapitel schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse.

4.2 Einbettung und Charakteristika der zwei Betriebsfeiern

4.2.1 Die Betriebsfeier im Roman „Die Firma“

In John Grishams (1992) Roman „Die Firma“ hat die Hauptfigur Mitch McDeere gerade einen hervorragenden Abschluss an der juristischen Fakultät der Harvard University erworben. Der junge Anwalt nimmt einen Job bei der Steuerkanzlei Bendini, Lambert & Locke an, die keinen anderen für die Stelle will als ihn. Dafür zieht Mitch mit seiner frisch angetrauten Ehefrau Abby nach Memphis, wo die Anwaltsfirma ihren Sitz hat. Mitch ist überwältigt von dem luxuriösen Lebensstil, den ihm die Kanzlei verspricht; er ist ehrgeizig und erfolgsgierig. Bei Bendini, Lambert & Locke arbeiten 42 Anwälte (einschließlich Mitch), wovon etwa die Hälfte sog. Partner der Firma sind, die andere Hälfte sind angestellte Anwälte. Alle sind ähnlich ehrgeizig wie Mitch, sie arbeiten zwischen 60 und 100 Stunden in der Woche. Die Firma kümmert sich sehr um das Wohl ihrer Anwälte, alle sind eine große Familie. Doch schon bald bemerkt Mitch, dass sich hinter der makellosen Fassade einige Ungereimtheiten verbergen: außerordentlich hohe Sicherheitsmaßnahmen, kein lebend aus der Firma ausgeschiedener Anwalt und einige rätselhafte Todesfälle in der Firma. Dann nimmt ein FBI-Agent zu Mitch Kontakt auf und berichtet ihm, dass Bendini, Lambert & Locke schmutzige Geschäfte für eine mächtige Mafia-Familie abwickelt. Das FBI möchte mit seiner Hilfe die Machenschaften der Firma aufdecken. Um sein Leben und das seiner Frau zu retten, bleibt Mitch nichts anderes übrig, als einzuwilligen. Für ihn und Abby beginnt eine Zeit der Angst und Verfolgung. Zur Zeit der betrachteten Betriebsfeier (vgl. ebd.: 410ff.) sind die Vorbereitungen des FBI, mit Hilfe von Mitchs Aussagen die Kanzlei Bendini, Lambert & Locke zu überführen, bereits in vollem Gange.

Zur Betriebsfeier selbst und ihren Charakteristika:

- Der *Anlass* der Betriebsfeier der Anwaltsfirma Bendini, Lambert & Locke ist die alljährliche Abgabe der Steuererklärungen. Der Anlass ist organisationsintern begründet, nämlich durch ein besonderes betriebliches Ereignis, die Abgabe der Steuererklärungen. Da jedes Jahr am 15. April nach Einreichung der Steuererklärungen gefeiert wird (vgl. ebd.: 411), ist die Feier ebenfalls datumsgebunden und findet *regelmäßig* ein Mal im Jahr statt. Der genannte Anlass ist alleiniger Beweggrund für die Veranstaltung.

- Die *Teilnehmer* der Veranstaltung sind sämtliche Anwälte der Firma Bendini, Lambert & Locke – die aktiven Partner und die angestellten Anwälte (vgl. ebd.: 411). Sekretärinnen, Anwaltsgehilfen und sonstige weitere Angestellte sind nicht eingeladen. Zwei Mitglieder der Firmenleitung, Oliver Lambert und Nathan Locke, sind anwesend. Das dritte Mitglied, Mr. Bendini, ist scheinbar nicht präsent. (Er hält sich auch sonst wenig in Memphis auf.) Über die Mitarbeiter hinaus sind elf Partner im Ruhestand zugegen (vgl. ebd.: 411), Familienangehörige oder weitere betriebsexterne Personen nehmen nicht teil. Damit ist auch die *Größe* der Betriebsfeier umrissen; insgesamt weist sie eine Teilnehmerzahl von 55 Personen auf.
- Zum *Time-out Charakter* kann Folgendes festgehalten werden: Die Betriebsfeier beginnt am 15. April gegen 18 Uhr. Ein genauer Beginn der Feier kann nicht angegeben werden, da sich das Eintreffen der Teilnehmer über einige Zeit erstreckt, und diese auch nicht gemeinsam zu essen beginnen. Extra für die Feier bzw. aufgrund ihres Anlasses wurde in der Kanzlei um 17 Uhr Feierabend gemacht, was sehr ungewöhnlich ist, da die Anwälte in der Regel bis in die Nacht arbeiten. Der Ort der Veranstaltung ist ein „alt-ehrwürdige[s] Restaurant“ (ebd.: 411) mit dem Namen Anderton’s, das drei Kilometer von der Kanzlei entfernt liegt. Die Feier findet in einem kleinen Saal statt, der speziell für diesen Zweck reserviert wurde. Zeit und Ort der Feier und der Arbeit fallen somit auseinander (obwohl für gewöhnlich zu dieser Zeit gearbeitet wird). Die Dauer der Veranstaltung beträgt etwa sechs Stunden, gegen Mitternacht wird die Feier aufgelöst. Überdies ist laut „Firmenvorschrift“ (ebd.: 411) der Folgetag arbeitsfrei – auch für die bei der Feier nicht anwesenden Sekretärinnen; ein Aspekt, der den Time-out Charakter noch über die Feier hinaus erweitert.
- Wer die *Planung* bzw. Organisation der Feier übernommen hat, ist nicht ersichtlich. Aufgrund der Menge an Arbeit, die permanent in der Anwaltskanzlei zu verrichten ist und aufgrund des Stresses, der vor solch einer Abgabe der Steuererklärungen herrscht, erscheint es plausibel, dass diese Aufgabe (größtenteils) an eine betriebsfremde Institution übergeben wurde, wahrscheinlich an das Restaurant, in dem gefeiert wird. Eine Überwachung der Planung und Organisation durch die Unternehmensleitung ist jedoch denkbar, da Sicherheit und Überwachung für diese eine bedeutende Rolle spielen. Weitere organisatorische Details sind der Transport von der Firma zum Ort der Veranstaltung, der mit den eigenen Autos durchgeführt wird, und die Kosten der Feier, die au-

genscheinlich von der Kanzlei getragen werden. Zudem organisiert Oliver Lambert als Mitglied der Geschäftsleitung die „Evakuierung“ (ebd.: 416), die Verfrachtung der betrunkenen Anwälte in Taxis zur Heimfahrt. Die *Programmpunkte* der Betriebsfeier sind Folgende: Zuerst findet ein gemeinsames Essen der Teilnehmer mit Buffet statt, während der Vetter einer der Anwälte am Klavier zur Unterhaltung singt. Einige Zeit später, nach dem Essen, singen die Anwälte und ehemaligen Anwälte Trinklieder, mit abwechselnder Leitung verschiedener Teilnehmer. Ob das gemeinsame Singen ein geplanter Programmpunkt ist, ist nicht sicher. Es kann sich im Lauf des Abends – unter dem Einfluss teils übermäßigen Alkoholgenusses – ergeben haben oder, wahrscheinlicher, aufgrund der Formulierung „[u]m zehn fing das Singen an“ (ebd.: 415), einfach schon eine Tradition sein, die jedoch nicht explizit geplant wird. Es gibt keine Sitzordnung und die Anwesenden haben Zeit für „freie Beschäftigungen“ wie Unterhaltungen über Geschäftliches und Privates.

4.2.2 Die Betriebsfeier im Dokumentarfilm „Die Blume der Hausfrau“

Den Dokumentarfilm „Die Blume der Hausfrau“ drehte Dominik Wessely (1998) im Jahre 1997 für das ZDF. Er berichtet über die Firma Vorwerk in Stuttgart und insbesondere über fünf ihrer Mitarbeiter und deren Tätigkeit. Die Firma Vorwerk stellt seit 1883 Teppiche her und ist der erste Teppichhersteller in Deutschland. Seit 1931 betreibt sie einen Direktvertrieb, vor allem von Staubsaugern und Teppichreinigern. Ihr Slogan ist: „Unsere Zukunft ist Wachstum“; in den Jahren zuvor konnte sie durchweg einen steigenden Umsatz verzeichnen.

Folgende fünf Mitarbeiter, die ein Arbeitsteam bilden, stehen im Vordergrund der Dokumentation: Steffen Widule, Salvatore Trovato, Massimo Santagatti, Angelo Ditta und Maurizio Marino. Sie sind alle Fachberater bei Vorwerk, teilweise seit vielen Jahren, teilweise seit relativ kurzer Zeit. Maurizio Marino ist der Mentor des Teams, Angelo Ditta ist der „Neue“. Der Name des Films leitet sich von der Softdüse des Kobolds ab, dem Staubsauger, den die fünf Hauptdarsteller – durch den Verkauf an der Haustür – an den Mann oder die Frau bringen wollen. Diese Düse, die Ähnlichkeiten mit einer Blume erkennen lässt, wird in Vorwerk-Kreisen die „Blume der Hausfrau“ genannt. Die Dokumentation zeigt abwechselnd Situationen wie Produktvorführungen und Verkaufsgespräche der fünf Verkäufer mit (potentiellen) Kunden in deren Wohnungen; Kaffee- oder Mittagspausen der-

selben Mitarbeiter in verschiedenen Restaurants; eine Mitarbeiterschulung zum Thema „Der Weg in die Wohnung des potentiellen Kunden“, bei der eine Schulungsperson und vier Mitarbeiter anwesend sind, unter ihnen Angelo Ditta. Des Weiteren ist eine Betriebsfeier Teil des Dokumentarfilms, deren Charakteristika nun dargestellt werden.

- Der *Anlass* der Betriebsfeier ist Weihnachten 1997 und somit am Kalender orientiert. Wann die Feier genau stattfindet, ist nicht angegeben. Da Weihnachtsfeiern in Betrieben in der Regel nicht an einem der eigentlichen Weihnachtstage stattfinden, steht zu vermuten, dass auch diese Feier vorverlegt wurde. Weihnachten ist im Rahmen dieser Veranstaltung der Hauptanlass. Ein Nebenanlass stellt die Ehrung von Mitarbeitern mit herausragenden Leistungen dar. Die *Regelmäßigkeit* der Feier wird zwar nicht explizit genannt, es ist aber wahrscheinlich, dass sie anlassbedingt ein Mal im Jahr stattfindet. Das ist zumindest für die im Rahmen der Weihnachtsfeier abgehaltenen Ehrungen der Fall.
- *Teilnehmer* der Weihnachtsfeier sind die Beschäftigten des Unternehmens im Bezirk Stuttgart. Die Ehrung der Fachberater lässt schlussfolgern, dass sämtliche Fachberater eingeladen wurden. Ob diese tatsächlich alle anwesend sind, ist nicht ersichtlich. Ebenfalls anwesend ist ein Vorgesetzter, der, wie es scheint, der Leiter von Vorwerk für den Bezirk Stuttgart ist. Des Weiteren sind die Partner der Beschäftigten und die Frau des Bezirksleiters mit dabei. Ob weitere Organisationsmitglieder, wie z.B. Auszubildende, an der Feier teilnehmen, ist nicht zu erkennen. Dasselbe gilt für organisationsexterne Personen (ausgenommen das Kamerateam vom ZDF). Die *Größe* der Veranstaltung ist nicht genau feststellbar. Es handelt sich um etwa sechs bis acht Tische mit jeweils zehn Personen – fünf Mitarbeitern mit ihren Partnern. Dies würde eine Teilnehmerzahl von 60 bis 80 Personen bedeuten.
- In Bezug auf den *Time-out Charakter* ist Folgendes festzuhalten: Die Anfangszeit der Betriebsfeier ist zwar nicht genau ersichtlich, aufgrund der Dunkelheit außerhalb scheint es jedoch zumindest später Nachmittag zu sein. Ob die Feier außerhalb oder in der regulären Arbeitszeit stattfindet, wird nicht benannt. Die Facharbeiter arbeiten jedenfalls üblicherweise auch abends. An ihrer festlichen Kleidung, die von der üblichen Arbeitskleidung abweicht (vgl. dazu 3.3.1), ist jedoch zu erkennen, dass die Feier nicht direkt im Anschluss an die Arbeit stattfindet. Bei dem Ort der Feier handelt es sich um einen Festsaal, vielleicht Teil eines Restaurants, vielleicht aber auch Teil der Geschäftsräume von Vorwerk; über der Eingangstür steht in großen Leuchtbuchstaben „Bankett“

geschrieben. Der Ort der Feier fällt also mit dem der Arbeit auseinander, was die Zeit betrifft, ist dies nicht klar. Der Film dokumentiert nur einen Ausschnitt der Feier, insofern bleiben auch das Ende und die Dauer der Feier unbekannt.

- Wer die *Planung* und Organisation der Weihnachtsfeier übernommen hat, ist in der Dokumentation nicht ersichtlich. Vorstellbar ist, dass Vorgesetzte zumindest die Planung von Ansprache und Ehrungen übernommen haben, da diese als ein sehr wichtiger Bestandteil der Feier erscheinen, und dass einer Fremdfirma, z.B. einer Event-Agentur, die Zuständigkeit für das Catering und die Musik übertragen wurde. Wer die Kosten der Feier trägt, wird nicht thematisiert. Folgende *Programmpunkte* sind Teil des Films: Die Feier wird mit einer Ansprache eröffnet (jedenfalls für den Zuschauer). Der Bezirksleiter begrüßt die Teilnehmer und bedankt sich bei ihnen. Er zieht Bilanz des vergangenen Jahres und erklärt anschließend die Zielsetzung für das Jahr 1998. Als nächster Programmpunkt nach der Ansprache folgt die Ehrung der Mitarbeiter, die herausragende Leistungen erbracht haben. Das Tischgedeck lässt auf ein gemeinsames Essen schließen, vielleicht vor, nach oder zwischen den Reden, wovon der Zuschauer aber nichts zu sehen bekommt. Getrunken wird auch während der Ansprachen. Zu guter Letzt tanzen die Anwesenden zur Musik einer Band.

Wie an den beiden Synopsen ersichtlich ist, entstammen die beiden Betriebsfeiern zwei sehr unterschiedlichen Organisationskontexten. So handelt es sich um eine Steuerkanzlei und einen Staubsaugervertrieb, um Rechtsanwälte und Facharbeiter im Außendienst, um eine US-amerikanische und eine deutsche Organisation. Insofern ist nicht nur davon auszugehen, dass es sich hier um zwei unterschiedliche Organisationskulturen handelt, sondern dass auch deren jeweilige Mischung von und Prägung durch Branchen-, Professions- und Landeskulturen höchst verschieden ausfällt. Für solche komplexen kulturellen Kontexte wiederum ist anzunehmen, dass sie auch die Form der jeweiligen Betriebsfeier prägen.

Vor diesem Hintergrund werden die beiden Feiern im Folgenden entlang der in Kapitel 3 erarbeiteten Kategorien auf ihre Funktionen und Wirkungen hin analysiert. Dabei werden auch die jeweiligen Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgezeigt, nicht um diese beiden aufgrund ihrer Kontexte höchst differierenden Feiern zu vergleichen, sondern um Einblicke in unterschiedlich ausgeprägte Funktionen und Wirkungen zu geben.

4.3 Erste Kategorie: Ordnung

4.3.1 Regeln

Die Betriebsfeier der Steuerkanzlei Bendini, Lambert & Locke ist geprägt von Regellockerungen und Informalität:

„[A]lle waren in festlicher Stimmung und bereit, sich volllaufen zu lassen. In dieser Nacht waren die strengen Vorschriften für ein sauberes, mäßiges Leben außer Kraft gesetzt“ (Grisham 1992: 441).

Nach dem Essen fangen die (ehemaligen) Anwälte an zu singen:

„Wally Hudson, jetzt ohne Fliege, stand neben dem Flügel auf einem Stuhl und dirigierte den johlenden Chor durch ein lautstarkes Potpourri von australischen Trinkliedern“ (ebd.: 415).

Das Abnehmen der Fliege, das Stehen auf einem Stuhl und das lautstarke Singen von Trinkliedern sind Anzeichen von Regellockerung und Informalität. Von Informalität zeugt auch die Szene, in der Mitch seinem Mentor Avery Shrimps wegnimmt: Mitch nimmt die Shrimps mit der Hand und steckt sie sich alle auf einmal in den Mund (vgl. ebd.: 414) – ein Verhalten, das bei einem Geschäftsessen wohl eher unwahrscheinlich wäre.

Auch die Themen der Unterhaltung sowie die Art darüber zu reden zeugen hiervon: Avery, Mitch und sein Freund und Kollege Lamar, die zusammen an einem Tisch sitzen, sprechen neben Arbeitsthemen (z.B. die abgegebenen Steuerklärungen) auch über einige private Themen, wie das Befinden von Mitchs Frau und Erlebnisse in der Kindheit. Solche privaten Gespräche finden im Arbeitsalltag nicht in dieser Häufigkeit statt. An der Art, wie die Gespräche geführt werden, fallen zum einen höchst umgangssprachliche Wendungen auf – so z.B., dass ein Kunde „stocksauer“ ist (ebd.: 412) – zum anderen abrupte Themenwechsel und -abbrüche, beides Phänomene, die eher in informellen Gesprächen als in Arbeitsbesprechungen anzutreffen sind. Allerdings ist in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass Mitch mit beiden Gesprächspartnern (mit Lamar mehr, mit Avery weniger) befreundet ist. Es kann vermutet werden, dass Gespräche mit weniger bekannten Kollegen anders, wahrscheinlich nicht so persönlich, ausfallen würden.

Auch verschiedene Gefühlsäußerungen, die eher untypisch für den Arbeitsplatz erscheinen, sind auf der Feier zu beobachten. Diese sind z.B. die allgemeine festliche Stimmung, dass die Anwesenden lautstark und „glücklich“ (ebd.: 415) mitsingen, und dass sogar Nathan Locke lächelt, was als ungewöhnlich bezeichnet wird. Eine weitere Außerkraftsetzung einer betrieblichen Regel, die Anwesenheit von alkoholischen Getränken, zieht sich durch

die gesamte Feier. Während die Kanzlei sonst gegen Alkohol eintritt und am Arbeitsplatz nicht getrunken werden darf, sind bei der Feier unzählige Flaschen Moosehead präsent, die in Mengen geleert werden. Der Ablauf der Feier, einschließlich des übermäßigen Alkoholgenusses, angesichts dessen die Heimfahrt per Taxi bereits eingeplant ist, wird als „ein Ritual“ (ebd.: 411) bezeichnet.

Die relativ starke Lockerung von Regeln auf diesem Fest hat sicherlich mit der Besonderheit des Anlasses zu tun, da dieser jedes Jahr in der Kanzlei kräftig gefeiert wird. Im Zusammenhang mit einem Überschreiten der Grenzen kann darüber gestritten werden, ob der hohe Alkoholkonsum darunter fällt. Es gibt keine Anzeichen von disziplinlosem Verhalten, Streit oder sonstigen Ausschreitungen während der Feier, jedoch sind alle Anwälte (bis auf Oliver Lambert, der den Abtransport organisiert) am Ende der Feier so betrunken, dass sie nicht mehr stehen können. Vor dem Hintergrund gesellschaftlich geprägter Verhaltensregeln erscheint eine solche Regellockerung in Sachen Alkoholgenuss als eine bekannte und oft analysierte Norm. So werden die USA nach Pittman (1967) als sog. Ambivalenzkultur charakterisiert, in der Alkohol am Arbeitsplatz und in anderen öffentlichen Räumen undenkbar ist, wohingegen im privaten Raum jedoch oft rauschorientiert getrunken wird (vgl. zu kulturell variierenden Trinkgewohnheiten auch Pittman/White 1991; Heath 2000). Insofern scheinen in dieser Hinsicht die Lockerung betrieblicher Regeln und die Einhaltung lebensweltlicher Normen Hand in Hand zu gehen.

Welche Anzeichen der Regellockerung (und der Informalität) sind bei der Weihnachtsfeier der Firma Vorwerk (Wessely 1998) zu beobachten? Zunächst erscheint die Kleidung der Teilnehmer sehr formal und festlich; im Arbeitsalltag sind die Hauptpersonen des Dokumentarfilms etwas legerer gekleidet. Die Männer tragen fast alle einen Anzug, Hemd und Krawatte, auch die Frauen sind sehr schick gekleidet. Themen der Ansprachen sind Dank für geleistete Arbeit, Ziele für das kommende Jahr und Auszeichnungen von Mitarbeitern mit besonderen Leistungen, allesamt Arbeitsthemen. Gespräche unter den Teilnehmern können vom Zuschauer nicht verfolgt werden. Im Gegensatz zur Feier der Anwaltskanzlei scheinen hier die Arbeitsthemen zu überwiegen. Außer dem Satz: „Ich begrüße euch“ (zu Beginn der Ansprache) und „Komm her“ (zu dem Gewinner der Auszeichnungen), sieht der Vorgesetzte die Anwesenden bei seiner Ansprache. (Bei der Mitarbeiterschulung, einer der vorangegangenen Szenen, duzt er hingegen die Beschäftigten.)

Informalität auf der Feier wird vor allem später am Abend deutlich, wenn die Teilnehmer tanzen; Steffen Widule beispielsweise schneidet Grimassen in die Kamera. Folgende, für den Arbeitsalltag eher ungewöhnliche Gefühlsäußerungen kann der Zuschauer während der Feier beobachten: zustimmendes Klatschen und Rufen während der Ansprache des Vorgesetzten, Johlen bei den Ehrungen und fröhliches Mitsingen und -klatschen beim Tanzen. Wie bei der Betriebsfeier von Bendini, Lambert & Locke ist Alkohol anwesend, die Gläser deuten auf Wein und Sekt hin. Von Grenzüberschreitungen wie einem übermäßigen Alkoholkonsum und disziplinelosem Verhalten ist nichts zu bemerken. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Lockerung der Regeln im Vergleich zum Arbeitsalltag, und verglichen mit der Betriebsfeier in „Die Firma“, in Grenzen hält.

4.3.2 Hierarchie/Status

Hinsichtlich der Präsenz von Statusunterschieden muss für die Betriebsfeier im Roman „Die Firma“ (Grisham 1992) zunächst festgehalten werden, dass die Gruppe der Teilnehmer relativ homogen ist. Es handelt sich ausschließlich um Rechtsanwälte einer angesehenen Kanzlei (für die allesamt ein relativ hohes gesellschaftliches Ansehen wie auch ein entsprechendes Einkommen angenommen werden kann). Trotzdem bestehen einige Unterschiede, und zwar zwischen Aktiven und Ehemaligen, zwischen angestellten Anwälten und Partnern sowie zwischen diesen und den Mitgliedern der Geschäftsleitung. Überdies ist Mitch als neuem Anwalt ein Mentor zur Seite gestellt (weitere Mentor-Mentée-Beziehungen scheinen nicht zu bestehen).

Für eine Verringerung der Statusunterschiede während dieser Feier spricht, dass Mitch mit seinem Mentor zusammen isst und sie zwanglos miteinander umgehen (er nimmt ihm seine Shrimps weg). Auf der anderen Seite werden die weiteren Statusunterschiede symbolisch unterstrichen. So werden die Pensionäre als „gebräunt und ausgeruht“ beschrieben, die Aktiven dagegen als „erschöpft und übernächtigt“ (ebd.: 411). Wally Hudson und Kendall Mahan dirigieren ihre Kollegen beim Singen von Trinkliedern (vgl. ebd.: 415). Beide sind Partner der Firma, es dirigiert kein angestellter Anwalt. Zu guter Letzt „leitet“ (ebd.: 416) Oliver Lambert, Mitglied der Organisationsleitung, die Zuordnung der betrunkenen Anwälte zu den Taxis am Ende der Feier. Insofern werden mehr Statusunterschiede demonstriert und unterstrichen als „aufgelöst“; und die Betriebsfeier trägt wohl eher zu ihrer Be-

kräftigung bei. Andere Tendenzen sind auch aus der weiteren Handlung des Romans nicht ersichtlich.

Für „Die Blume der Hausfrau“ (Wessely 1998) sei zunächst angemerkt, dass das hierarchische Gefüge und die Statusunterschiede der im Mittelpunkt stehenden Personen wesentlich ausgeprägter sind: Von den fünf Teammitgliedern hat einer den Status eines Anzulernenden, einer ist Mentor. Als Fachberater im Außendienst bei Vorwerk ist der Status dieser fünf Personen als deutlich geringer einzuschätzen als derjenige des Bezirksleiters für den Raum Stuttgart, der auf der Betriebsfeier anwesend ist.

Auf der Feier ist ein Faktor zu vermerken, der eine Verringerung der Hierarchie- und Statusunterschiede begünstigt, nämlich, dass es keine erkennbaren Unterschiede bezüglich der Kleidung der Teilnehmer gibt. Auch in der Gruppe der Mitarbeiter scheinen zunächst keine deutlichen Unterschiede auf. So legen sich drei der fünf Hauptdarsteller und zwei weitere Teilnehmer die Arme um die Schultern beim Tanzen. Hierzu ist allerdings zu bemerken, dass gerade der Mentor und der neue Mitarbeiter des Arbeitsteams an diesem Ritual nicht teilnehmen.

In anderer Hinsicht wird das hierarchische Gefüge des Unternehmens deutlich repräsentiert: Es ist der Bezirksleiter, dem die Funktion des Redners zukommt. In seiner Rede vertritt und unterstreicht er die Ziele der Organisation, z.B. durch die enthaltene Bilanz und Zielsetzung, sowie den Satz: „Ich möchte, [...] dass wir nächstes Jahr die Offenburger [...] schlagen, ist das klar?!“ (ebd.). Außerdem ist er es, der die Ehrung der (untergebenen) Mitarbeiter vornimmt. Auch ein das Geschlechterverhältnis betreffender Aspekt scheint hierbei auf: Dem Bezirksleiter zur Hand geht eine Frau; sie überreicht ihm den Pokal für den Sieger und macht ein Foto mit diesem und dem Vorgesetzten – eine der höchst typischen geschlechtsunterscheidenden und -hierarchisierenden Statusdemonstrationen bei Betriebsfeiern (vgl. 3.3.2).

Diese Ehrung kann überdies als eine Praktik interpretiert werden, die auch die Unterschiede zwischen den Mitarbeitern unterstreicht und verstärkt: Geehrt wird als Erster ein Mitarbeiter, der auch in vergangenen Jahren bereits die höchsten Umsatzzahlen erreichte; zu ihm verhält sich der Bezirksleiter (auch außerhalb der Überreichung des Preises) besonders herzlich und zugewandt. Aus der Mimik der anderen Mitarbeiter kann geschlossen werden, dass sie eine solche symbolische Auszeichnung (an die auch Einkommen geknüpft ist) als unerreichbares Ziel betrachten (vgl. auch 4.4.1).

4.3.3 Grenzziehung

Auf der Betriebsfeier von Bendini, Lambert & Locke wird eine aktive Grenzziehung betrieben, die verdeutlicht, wer zu den feiernden Anwälten gehört und wer nicht. Es wurde ein Saal reserviert, der nur für die Teilnehmer gedacht ist. Als alle Anwälte angekommen sind, schließt einer von ihnen die Tür (vgl. Grisham 1992: 413). Es wird eine geschlossene Gesellschaft demonstriert. Später, als laut gesungen wird, heißt es: „Das Restaurant war jetzt geschlossen, also wen kümmerte es schon?“ (ebd.: 415). Das Restaurant ist nur noch für die Betriebsfeier geöffnet. Dass außer den Anwälten keine anderen Mitarbeiter der Firma eingeladen wurden, wie Anwaltsgehilfen oder Sekretärinnen, kann eine bestehende Grenze zwischen diesen und den Anwälten noch verstärken.

Auch im Rahmen der Weihnachtsfeier von Vorwerk findet eine räumliche Grenzziehung statt, und zwar dadurch, dass in einem separaten Festsaal gefeiert wird. Ob es nichteingeladene Mitarbeiter der Firma Vorwerk gibt, erfährt der Zuschauer nicht. Wie schon zuvor aufgezeigt spielen bei dieser Feier überdies Geschlechterverhältnisse eine Rolle, und zwar in verschiedener Hinsicht. Bereits angesprochen wurden das Verhältnis von männlicher Führungskraft (der die Ehrungen vornimmt) und weiblicher Mitarbeiterin (die die Preise anreicht und Fotos schießt). Auffällig ist weiterhin, dass ausschließlich Männer geehrt werden. Hierzu ist allerdings anzumerken, dass die Fachberater in der Mehrzahl Männer sind – nicht überraschend, da es sich bei dieser Tätigkeit allgemein um eine männerdominierte handelt. Des Weiteren spricht der Bezirksleiter in seiner Rede zuerst seinen Dank an die unterstützenden „Damen zu Hause“ aus, bevor er allgemeiner betont, wie wichtig der Partner ist. Bei den Fachberatern von Vorwerk handelt es sich zwar hauptsächlich um Männer, jedoch doch nicht ausschließlich. Es kann also vermutet werden, dass es auch unterstützende männliche Partner zu Hause gibt, die wohl aufgrund üblicher Rollenverteilungen bei dieser Ansprache ausgespart werden. Insgesamt betrachtet sind also bei dieser Feier traditionelle geschlechtstypische Rollenverteilungen und -zuschreibungen höchst präsent und werden symbolisch unterstrichen.

4.3.4 Privatleben

Im Roman „Die Firma“ (Grisham 1992) wird die Funktion der Betriebsfeier als Bindeglied zwischen Arbeit und Privatleben dadurch deutlich, dass die Abgabe der Steuererklärungen bei Bendini, Lambert & Locke mit einer ausschweifenden – nach Feierabend und fern der

Arbeitsstelle stattfindenden – Feier begangen wird. Obwohl die Kanzlei für gewöhnlich großen Wert auf die Familien der Anwälte legt, sind diese nicht eingeladen. Lamar erkundigt sich aber zumindest nach dem Befinden von Mitchs Frau und deren Mutter; es wird über das Privatleben gesprochen. Zusätzliche Überstunden können zwar keine negativen Auswirkungen auf das Familienleben haben, da in der Zeit der Feier normalerweise gearbeitet wird, wohl aber, dass die Anwälte betrunken nach Hause kommen.

Im Dokumentarfilm „Die Blume der Hausfrau“ (Wessely 1998) stellt sich die Betriebsfeier als Bindeglied zwischen Arbeit und Privatleben zuallererst dadurch dar, dass überhaupt Weihnachten in der Organisation gefeiert wird. Außerdem sind die Partner der Organisationsmitglieder anwesend. Darüber hinaus werden sie in das Organisationsgeschehen miteinbezogen: Wie erwähnt, erklärt der Vorgesetzte in seiner Ansprache, wie wichtig die unterstützenden Partner zu Hause für die Mitarbeiter sind. Außerdem appelliert er nicht nur an die Mitarbeiter, sondern auch an die Partner, dazu beizutragen, dass der Bezirk Stuttgart nicht immer nur den zweiten Platz belegt und im kommenden Jahr die Offenburger übertrifft. Es liegt nahe, dass durch die Einbeziehung der Partner deren Verständnis für die Arbeit der Organisationsmitglieder erhöht werden soll. Zu dem Thema „Verplanung“ der Freizeit durch die Firma ist festzuhalten, dass die Weihnachtsfeier abends stattfindet, also eher in der Freizeit der Beschäftigten.

4.4 Zweite Kategorie: Stabilisierung

4.4.1 Betriebsklima

In Bezug auf „Die Firma“ (Grisham 1992) kann aufgrund der relativ hohen Informalität und der feierlichen Stimmung davon ausgegangen werden, dass die Betriebsfeier von Bordini, Lambert & Locke Abwechslung, Unterhaltung, ein Stück Muße in der Arbeitswelt der Organisationsmitglieder darstellt. Auch dass sich die Kollegen untereinander etwas besser kennen lernen ist wahrscheinlich, da Mitch, Avery und Lamar über Erlebnisse in ihrer Kindheit sprechen. Eine Ventilfunktion kann der Betriebsfeier in dem Sinne zukommen, dass die aktiven Anwälte – trotz Gesprächen über die erledigte Arbeit – den Arbeitsalltag teilweise versuchen zu vergessen. Gefördert wird dies durch das lautstarke Singen und vor allem durch den Konsum von Alkohol. Für den Leser wirkt die Atmosphäre entspannt und vertraulich. „Fünzig unbegabte und betrunkene Stimmen singen glücklich mit“ (ebd.: 415). An dieser Stelle ist jedoch fraglich, ob bzw. inwiefern die entspannte Atmosphäre

unabhängig vom Alkohol ist. Eine Verbesserung des Betriebsklimas bei Bendini, Lambert & Locke ist im weiteren Verlauf der Romanhandlung nicht ersichtlich. Es werden aber auch keine Zusammenhänge zwischen Feier und Betriebsklima deutlich.

Für „Die Blume der Hausfrau“ (Wessely 1998) kann festgehalten werden, dass auch hier die Betriebsfeier als Abwechslung und Entspannung in Bezug auf den Arbeitsalltag wirkt. Während dies für den ersten Teil der Feier, die Ansprache und Ehrungen, eher weniger zutrifft, dürfte es für den zweiten Teil, das Tanzen, umso mehr zutreffen. Das Tanzen und Mitsingen kann als Ventil für den Stress und die Probleme wirken, die mit der Arbeit verbunden sind; die Atmosphäre während des Tanzens wirkt entspannt und ausgelassen.

Dass die Ventilfunktion der Betriebsfeier nicht auf jeden gleichermaßen zutrifft, wird offensichtlich durch folgende Situationen: Während der Vorgesetzte Bilanz des Jahres 1997 zieht, wirkt Angelo (der Schwierigkeiten hatte Geräte zu verkaufen) nicht sehr entspannt, während sein Kollege Steffen (der die meisten Geräte unter den Fachberatern verkaufte) sehr entspannt aussieht (und hoffnungsvoll in Erwartung der Auszeichnung); im Gegensatz zu dem ausgelassen tanzenden Steffen sieht man Angelo im zweiten Teil der Feier nicht tanzen. Ob sich die Mitarbeiter untereinander besser kennen lernen, wird an den gezeigten Szenen nicht deutlich. Bei der Ansprache wäre dies auch kaum möglich. Bei den Ehrungen werden Mitarbeiter präsentiert, das Kennenlernen ist also einseitig. Der zweite Teil des Abends dürfte dazu mehr Gelegenheit bieten. Gespräche unter den Organisationsmitgliedern sind aber auch dort nicht sichtbar. Auf jeden Fall lernen die Anwesenden die Partner ihrer Kollegen (mehr oder weniger) kennen. Aber auch bezüglich der Feier der Firma Vorwerk ist für den Zuschauer nicht zu erkennen, ob diese eine Verbesserung des Betriebsklimas bewirkt, da auch hier (offensichtliche) Zusammenhänge fehlen bzw. keine Verbesserung ersichtlich ist. Überdies sind informelle Gespräche – zumindest zwischen den Teammitgliedern – auch während des Arbeitsalltags üblich, wenn sie sich nämlich zur Vorbereitung der Tagesroute und in Pausen in einem Café zusammenfinden.

4.4.2 Betriebsgemeinschaft

Auf der Feier von Bendini, Lambert & Locke wird Gemeinschaft dadurch deutlich, dass sämtliche (jedenfalls die aktiven) Anwälte anwesend sind, sowie durch das kollektive Singen von Trinkliedern. Auch das gemeinsame Betrinken stützt diesen Eindruck: Der Alkohol ist offensichtlich in der Lage, einen Beitrag zur gemeinschaftlichen Atmosphäre zu

leisten. Das gemeinsame Erlebnis der Feier und vor allem das gemeinsame Singen können die Betriebsgemeinschaft stärken. Es ist jedoch fraglich, inwiefern vielleicht ein Druck dahinter steht, an der Feier teilzunehmen, mitzusingen, mitzutrinken, um zu der Betriebsgemeinschaft dazu zu gehören: Mit der Deklaration des anschließenden freien Tages als „Firmenvorschrift“ und der Feier als übliches „Ritual“ scheint die Teilnahme doch eher (zumindest implizit) verordnet und verpflichtend zu sein.

Ein Ansatz von Cliquenbildung zeigt sich in dem Umstand, dass Mitch lediglich mit seinem Freund Lamar und seinem Mentor Avery zusammensitzt. Mitch verbringt seinen Abend also mit den beiden Kollegen, mit denen er auch sonst (auf der Arbeit und privat) am meisten zu tun hat. Ähnlich wie beim Betriebsklima ist im weiteren Verlauf der Romanhandlung keine gestärkte Betriebsgemeinschaft zu beobachten.

Ähnliches gilt für die Weihnachtsfeier der Firma Vorwerk. Ausdruck von Gemeinschaft auf der Weihnachtsfeier sind das gemeinsame Essen, das kollektive Klatschen während der Reden und das gemeinschaftliche Tanzen. Der Bezirksleiter betont die Betriebsgemeinschaft sehr stark in seiner Ansprache, indem er oft „wir“ benutzt: „Wir haben 21.000 Geräte verkauft“. „Wir waren sehr, sehr gut“. „Ich möchte, [...] dass wir nächstes Jahr die Offenburger [...] schlagen“.

Die Gemeinschaft soll (jedenfalls für diesen Abend) über die Organisationsgrenze hinweg erweitert werden; die Partner werden miteinbezogen. Sie sind nicht nur zur Feier eingeladen, ihnen wird auch für ihre Unterstützung gedankt. Die Intimität der Gemeinschaft wird gefördert durch das gemeinsame Tanzen. Hier ist die Atmosphäre intimer als beim ersten Teil der Veranstaltung, und hier ist auch der meiste Körperkontakt zwischen den Teilnehmern zu beobachten. Neben dem Körperkontakt unter den Pärchen sind Händeschütteln, Umarmungen und Küsse auf die Wange zu sehen. Ein für den Zuschauer unbekannter Teilnehmer tanzt und singt Arm in Arm mit dem Vorgesetzten und gibt ihm anschließend einen Kuss auf die Wange. Solch eine Art von Intimität kann in den anderen Szenen, sowohl beim Arbeiten als auch in den Mittagspausen, nicht beobachtet werden.

Eine Cliquenbildung auf der Feier könnte dadurch gefördert werden, dass die Arbeitsteams zusammen an einem Tisch sitzen (so ist es zumindest bei den fünf Protagonisten der Fall). Entgegen dieser Tatsache tanzen aber drei der fünf Mitglieder zusammen mit zwei anderen Kollegen, die nicht zu ihrem Arbeitsteam gehören. Trotz häufiger Betonung der Gemeinschaft während der Veranstaltung wird auch Individualität betont und zwar durch die Eh-

rung von einzelnen Mitarbeitern mit besonders hohen Verkaufszahlen. Diese Mitarbeiter bekommen, im Gegensatz zu den Übrigen, einen Pokal, und der Sieger wird mit dem Vorgesetzten fotografiert.

4.5 Dritte Kategorie: Sinnvermittlung

4.5.1 Integration

Im Fall der Betriebsfeier von Bendini, Lambert & Locke ist nicht erkennbar, inwieweit sie einer Integration dienen könnte. Es sind z.B. keine neuen Mitarbeiter anwesend, die in die Organisation integriert werden können. Die Feier kann der Integration der beschäftigten Anwälte sowie der pensionierten Anwälte in die Firma dienen, und zwar in dem Sinne, dass sie die Firma mit ihren Beschäftigten (noch) besser kennen lernen können.

Auch die Weihnachtsfeier der Firma Vorwerk ermöglicht es den Teilnehmern, Vorwerk mit seinen Beschäftigten besser kennen zu lernen. Die Anwesenden werden z.B. durch die Rede des Bezirksleiters, die Informationen über den Betrieb enthält (wie Verkaufszahlen des Jahres 1997), in das Betriebsgeschehen mit einbezogen. Diese Integration gilt einerseits für die Beschäftigten der Firma; vor allem der neue Mitarbeiter Angelo hat die Möglichkeit, die Firma und seine neuen Kollegen, in gelockelter Atmosphäre, kennen zu lernen. Die Integration betrifft darüber hinaus auch die anwesenden Organisationsexternen; die Partner der Mitarbeiter werden bereits durch die Teilnahme an der Feier integriert, durch Beisammensein und das gemeinsame Tanzen mit den Organisationsmitgliedern, außerdem durch den Dank, der ihnen ausgesprochen wird, sowie durch die Einbeziehung in die Zielsetzung für das folgende Geschäftsjahr.

4.5.2 Identifikation

Die vollständige Anwesenheit der beschäftigten Anwälte kann ein Zeichen für deren Bindung an die Firma Bendini, Lambert & Locke sein. Sie kann aber auch eine Konsequenz daraus sein, dass die Anwälte keine Alternative zu einer Teilnahme sehen, weil es von ihnen erwartet wird zu erscheinen. Die Einladung der Pensionäre verdeutlicht, dass deren Bindung an die Kanzlei bestehen bleiben soll. Weitere Anzeichen für eine mögliche Identifikation der Teilnehmer mit der Firma sind, dass alle mitmachen bei dem Ritual, sich zu betrinken, sowie beim gemeinsamen Singen von Trinkliedern. Vor allem diese beiden Ak-

tivitäten können durch die entstehende Emotionalität eine Identifikation mit Bendini, Lambert & Locke (bzw. mit den Kollegen) forcieren. Eine Gefahr bei einer starken Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation, Blindheit für Diversity, ist bei Bendini, Lambert & Locke relativ hoch einzuschätzen. Die Kanzlei erwartet eine starke Identifikation der Mitarbeiter, eine Übereinstimmung mit ihren Werten und Überzeugungen. Abweichungen sind unerwünscht und somit nicht in der Lage, zu einer Weiterentwicklung der Organisation beizutragen. Dass eine Teilnahme an der Betriebsfeier und ihren Aktivitäten nicht gleichbedeutend ist mit einer Identifikation mit der Firma, wird an der Hauptperson deutlich. Mitch nimmt zwar an Feier und Aktivitäten teil, es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass er sich nicht (mehr) mit der Firma identifiziert, da er in Zusammenarbeit mit dem FBI gegen die Machenschaften eben dieser vorgeht.

Auch auf der Feier von Vorwerk gibt es Anzeichen, die auf eine Bindung der Teilnehmer an die Organisation abzielen. Dazu zählt die Feier an sich, insbesondere dass ein Familienfest wie Weihnachten gefeiert wird, der Dank der Organisation an die Teilnehmer, die als gemeinsam präsentierten Ziele für das kommende Jahr und die Ehrungen von Mitarbeitern. Neben den Mitarbeitern sollen auch ihre Partner an die Firma gebunden werden, dafür werden sie in das Organisationsgeschehen und die Organisationsgemeinschaft einbezogen, und es wird ihnen gedankt für ihre Unterstützung, worüber die Partner erfreut wirken.

Eine Identifikation mit der Organisation kann sich durch eine Anpassung des Kleidungsstils an den der Organisation zeigen bzw. wie hier: an den organisational vorgegebenen festlichen Rahmen der Feier. Eine solche Anpassung scheint bei den Anwesenden gegeben zu sein. Weitere Aktivitäten, die als Identifikation mit der Firma interpretiert werden können, sind das Mitklatschen, das Mittanzen und das Mitsingen. Es ist jedoch nicht ersichtlich, inwiefern diese Anzeichen daraus resultieren, dass die Teilnehmer überzeugt sind, keine andere Wahl zu haben als sich anzupassen bzw. mitzumachen.

4.5.3 Motivation

Auf der Betriebsfeier von Bendini, Lambert & Locke wird eine Motivierung der Mitarbeiter zwar nicht explizit angesprochen, die gesamte Feier, sowie einzelne Elemente, können jedoch als Mittel zur Motivierung der Anwälte betrachtet werden. Die Feier an sich, das exquisite Essen, die musikalische Unterhaltung, der Alkohol und das gemeinsame Singen dienen als Abwechslung und Entspannung von der Arbeit und sind somit in der Lage, neue

Energie zu schaffen, die Mitarbeiter zu motivieren. Unterstützt wird dies durch das frühe Arbeitsende am Tag der Feier und die Anordnung eines freien Tages danach. Inwieweit die Motivation der Mitarbeiter dadurch tatsächlich steigt, bleibt in der weiteren Handlung des Romans jedoch offen.

Die Weihnachtsfeier der Firma Vorwerk kann ebenso als Mittel zur Motivierung der Beschäftigten betrachtet werden, sowohl die Feier als Ganze als auch einzelne ihrer Elemente wie das Essen, die Musik, das Tanzen und Mitsingen. Besonders deutlich wird die Motivierung der Mitarbeiter in der Rede des Vorgesetzten. Er gratuliert ihnen und bedankt sich für das erfolgreiche und zugleich stärkste Jahr der Firma und hebt anschließend die guten Leistungen der Belegschaft hervor, wie hohe Verkaufszahlen und gesteigertes Pro-Kopf-Einkommen. Sätze wie: „Wir waren nicht bloß gut, [...] wir waren sehr, sehr gut“ oder „Ich möchte, [...] dass wir nächstes Jahr die Offenburger [...] schlagen“ sollen die Arbeitsmotivation der Beschäftigten steigern. Sogar die Partner werden in die Motivierung mit einbezogen, durch den Dank an sie und das gemeinsame Ziel, die Offenburger zu schlagen. Und schließlich wird durch die feierliche Auszeichnung der Mitarbeiter mit den höchsten Verkaufszahlen seitens der Organisationsleitung eine Motivierung der Beschäftigten zu herausragenden Leistungen angestrebt. Ob die Motivation der Beschäftigten durch diese Mittel tatsächlich gefördert wird, oder ob sie es eher als Druck empfinden, besonders gut sein zu müssen, oder dies sogar zu einer Demotivation von Mitarbeitern führt, wird nicht ganz deutlich. Tatsache ist, dass der neue Mitarbeiter Angelo zwei Szenen später seine Feststellung äußert, dass der Job nichts für ihn sei. In seinem Fall wurde das Ziel der Motivierung also nicht erreicht.

4.5.4 Anerkennung/Belohnung

Ähnlich wie unter dem Aspekt der Motivation dargelegt, kann die Feier der Anwaltskanzlei an sich und einzelne Elemente wie das exquisite Essen und die musikalische Unterhaltung als Anerkennung der Firma Bendini, Lambert & Locke für die geleistete Arbeit der Anwälte bewertet werden. Dies wird unterstützt durch die Tatsache, dass die Feier gleich nach Abgabe der Steuerklärungen – der Zielerreichung und dem Anlass der Feier – stattfindet. Auch die vorübergehende Außerkraftsetzung von Vorschriften, die den Anwälten für diese Nacht z.B. den ausgiebigen Genuss von Alkohol erlaubt, und die Vorschrift, dass

keiner am nächsten Tag arbeiten darf, können als Dank bzw. Belohnung seitens der Firma interpretiert werden.

Neben der Belohnung der Mitarbeiter von Vorwerk durch die Weihnachtsfeier mit Essen und Musik wird die Anerkennung ihrer Leistungen seitens der Organisationsleitung in der Dankesrede des Vorgesetzten explizit angesprochen. Er dankt allen, wie jedes Jahr auch den Partnern der Mitarbeiter, für das gute Jahr 1997, in dem der Bezirk Stuttgart besonders stark war. Besondere Anerkennung der Organisationsleitung erfahren die Fachberater mit den höchsten Verkaufszahlen, die mit Pokalen für ihre herausragenden Leistungen geehrt und somit gegenüber den anderen Mitarbeitern hervorgehoben werden. Ob die Ehrungen der einzelnen Mitarbeiter bei den Nichtgeehrten ins Gegenteil umschlagen, ist nicht genau festzustellen, sie klatschen starken Beifall. Einzelne scheinen jedoch, wie bereits angemerkt, enttäuscht zu sein – bzw. im Vorfeld bereits überzeugt davon, dass ihnen keine Ehrung zuteil werden wird.

4.6 Vierte Kategorie: Rationalisierung

4.6.1 Information

Auf der Feier der Steuerkanzlei werden keine expliziten Informationen von der Firmenleitung an ihre Mitarbeiter gegeben. Dies passt zu der Tatsache, dass die Abgabe der Steuererklärungen gefeiert wird und der Leser den Eindruck bekommt, die Arbeit soll für eine Weile vergessen werden. Die Beschreibung der Betriebsfeier wird dominiert durch Gespräche zwischen Mitch und Lamar bzw. Mitch, Lamar und Avery. Sie tauschen sowohl Arbeits- als auch informelle Informationen aus. Mitch und Lamar wechseln zwischen Arbeitsthemen, wie die Steuererklärungen und einen von Mitchs Kunden, sowie privaten Angelegenheiten, wie Mitchs Frau und Lamars Einladung an Mitch zum Essen, hin und her. Als Mitchs Mentor Avery dazukommt, erzählt dieser kurz aus seiner Kindheit. Die ausgetauschten Informationen können (teilweise) für den Arbeitskontext nützlich sein. Die Förderung der Kommunikation zwischen den drei Anwälten durch die Betriebsfeier scheint sich jedoch in Grenzen zu halten, denn sie haben auch sonst relativ viel (teilweise auch privaten) Kontakt.

Auf der Weihnachtsfeier der Firma Vorwerk wird sehr deutlich, dass diese unter anderem dazu genutzt wird, die Teilnehmer explizit mit Informationen (über das Unternehmen) zu versorgen. Der Bezirksleiter zieht gleich zu Beginn seiner Rede Bilanz über das vergange-

ne Jahr. Die Anwesenden erfahren, dass Vorwerk Stuttgart noch nie so stark war wie 1997, 21.000 Geräte verkauft wurden und gegenüber dem Jahr zuvor das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen um 5.500 DM gesteigert wurde. Anschließend stellt er das Ziel für das kommende Jahr vor. Im Rahmen der Mitarbeitererehrungen erhalten die Anwesenden ebenfalls Informationen, und zwar über die Platzverteilung der Mitarbeiter mit den höchsten Verkaufszahlen; so z.B. darüber dass der Mitarbeiter Steffen Widule den ersten Platz mit 1.540 Punkten belegt und er die vorangegangenen fünf Jahre, jeweils mit über 1.500 Punkten, fortlaufend den ersten Platz belegte. Schließlich dient auch das Foto, das von dem Sieger und dem Vorgesetzten gemacht wird, später als Information für Nichtanwesende über den Gewinner der Auszeichnungen, wenn es z.B. in der Firmenzeitschrift veröffentlicht wird. Ob die Feier die Kommunikation zwischen den Teilnehmern fördert, ist kaum zu beurteilen, denn Gespräche unter den Anwesenden bekommt der Zuschauer, wie bereits angeführt, nicht zu sehen. Das gemeinsame Essen und das Tanzen sind jedoch Situationen, die diese Kommunikation fördern könnten.

4.6.2 Kompetenz

Explizit werden auf der Betriebsfeier von Bendini, Lambert & Locke keine Kompetenzen gefördert. Implizit dient jedoch der unter 4.6.1 beschriebene Informationsaustausch dazu, das Wissen der Anwesenden, und in dem Sinne auch ihre Kompetenzen, zu erweitern. Nicht nur, weil es sich bei diesem Informationsaustausch um Arbeitsthemen handelt, können die gewonnen Informationen nützlich im täglichen Arbeitsleben sein. Darüber hinaus können die gemeinschaftlichen Aktivitäten, allen voran das gemeinsame Singen von Trinkliedern, dazu dienen, Verbundenheit und Kameradschaft zu „erlernen“. Auch diese Kompetenzen können zu einer Verbesserung des Arbeitsablaufs beitragen.

Auf der Weihnachtsfeier der Firma Vorwerk wird durch die Informationen, die in der Rede des Bezirksleiters enthalten sind, ebenfalls das Wissen der Anwesenden erweitert. Dies ist von der Organisationsleitung offenbar explizit gewollt. Der Dank des Vorgesetzten an die Teilnehmer der Feier kann als ein Mittel der Erziehung interpretiert werden, ebenso wie der Appell, nicht immer nur den zweiten Platz zu belegen, sondern die Offenburger zu schlagen. Der Schlusssatz „Ist das klar?“ bekräftigt die Intention der Erziehung. Leistung – gemessen in Verkaufszahlen – ist wichtig für die Firma Vorwerk, dies verdeutlicht z.B. der Wettbewerb innerhalb von Vorwerk zwischen den verschiedenen Bezirken. Und auch

durch die Mitarbeitererehrungen werden die Anwesenden belehrt, wie wichtig Leistung für die Organisation ist: so wichtig, dass Mitarbeiter mit besonderen Leistungen bzw. besonders hohen Verkaufszahlen belohnt werden. Deutlich wird dies auch durch die Betonung des Vorgesetzten, dass Steffen Widule fünf Mal hintereinander den ersten Platz belegt hat, sowie durch das anschließende Foto. Analog zur Betriebsfeier der Anwaltskanzlei können die gemeinsamen Aktivitäten, wie das Essen und das Tanzen, dem „Erlernen“ von Kameradschaft dienen.

4.7 Diskussion

Im Hinblick auf die Analyse der Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern anhand des Romans „Die Firma“ und des Dokumentarfilms „Die Blume der Hausfrau“ kann Folgendes festgehalten werden:

Vor allem die Betriebsfeier im Roman „Die Firma“ lässt eine implizite Bestätigung der bestehenden *Ordnung* durch deren temporäre Lockerung erkennen. Dafür sorgen vor allem die Mengen an vorhandenem und getrunkenem Alkohol und das ausgelassene Singen von Trinkliedern, angesichts dessen, dass beides im Arbeitsalltag tabu ist. Einige Hierarchie- und Statusunterschiede bleiben auf der Feier der Anwaltskanzlei bestehen bzw. werden deutlich. Auch die Weihnachtsfeier der Firma Vorwerk ist, vor allem durch die Rede des Vorgesetzten und die Ehrungen, teilweise durch Hierarchieunterschiede geprägt. Zudem kann geschlussfolgert werden, dass durch die (aktive) Teilnahme der Anwesenden an den beiden Betriebsfeiern die bestehende Ordnung der zwei Firmen von den Anwesenden (zumindest unbewusst) akzeptiert wird.

Hinsichtlich der *Stabilisierung* sind auf beiden Betriebsfeiern zwar z.B. Ausdrücke von Gemeinschaft zu beobachten, eine Verbesserung des Betriebsklimas oder eine Stärkung der Betriebsgemeinschaft der jeweiligen Organisation werden jedoch weder bei der Feier der Firma Bendini, Lambert & Locke noch bei der Feier der Firma Vorwerk deutlich. An dieser Stelle wird ein Nachteil von Romanen und Filmen als Untersuchungsquelle für die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern sichtbar. Wirkungen von Betriebsfeiern können kaum festgestellt werden, sofern sie nicht in irgendeiner Weise (ob direkt oder indirekt) vom Autor angesprochen werden. Der Autor beschreibt nur, was ihm im Rahmen der Handlung wichtig erscheint, dies muss jedoch nicht mit dem zu Untersuchenden übereinstimmen.

Ähnlich wie bei der Stabilisierung verhält es sich auch bezüglich der *Sinnvermittlung*. Auf den Betriebsfeiern scheint es eine gewisse Identifikation der Teilnehmer mit der Organisation zu geben, was z.B. an der geschlossenen Teilnahme der Anwälte an der Feier oder an dem Applaudieren während der Rede des Vorgesetzten bei Vorwerk deutlich wird. Eine Stärkung der Bindung an das Unternehmen durch die Feiern ist in der weiteren Handlung nicht zu erkennen, ebenso wenig wie eine Motivationssteigerung der Anwesenden.

Auch ob im Rahmen der Betriebsfeiern tatsächlich (die bezweckten) Kompetenzen aufgebaut, und dadurch *Rationalisierungsmöglichkeiten* erschlossen werden, ist ungewiss.

Es bleibt festzuhalten, dass einige Funktionen von Betriebsfeiern bei den analysierten Veranstaltungen relativ gut sichtbar werden. Die tatsächlichen Wirkungen der Betriebsfeiern dagegen sind schwer zu erkennen, auch nicht die von der Organisationsleitung beabsichtigten Endzwecke. Dies liegt daran, dass diese in der weiteren Handlung des Romans von dem Autor nicht (explizit) angesprochen bzw. in der weiteren Handlung der Dokumentation von dem Regisseur nicht (offensichtlich) gezeigt werden. Vor allem aber liegt es daran, dass sowohl Funktionen als auch Wirkungen, wie bereits dargestellt, keine greifbaren und somit leicht sichtbaren Dinge sind. Die Funktionen von Betriebsfeiern sind Intentionen „in den Köpfen“ der Organisationsleitung. Wirkungen von Betriebsfeiern sind gekennzeichnet durch komplexe Zusammenhänge, die von den betroffenen Personen häufig selbst nicht durchschaubar sind (vgl. Rosen 1988: 477).

Werden die beabsichtigten Zwecke von Betriebsfeiern nicht explizit genannt, müssen sie interpretativ nachvollzogen bzw. „herausgelesen“ werden. Und auch die Wirkungen müssen interpretiert werden. Dies trifft allerdings nicht nur auf die Roman- bzw. Filmwelt zu, sondern ebenso auf die Organisationsrealität, in der die Funktionen von Betriebsfeiern in der Regel nicht explizit benannt werden und die Wirkungen nicht explizit sichtbar sind. Aus eben diesem Grund stellen Romane und Filme unseres Erachtens eine geeignete Untersuchungsquelle für die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern dar. Als Voraussetzung hierfür kann in erster Linie eine gewisse Nähe zur (Organisations-)Realität angesehen werden. Diese ist vor allem bei Dokumentarfilmen wie „Die Blume der Hausfrau“ häufig gegeben, aber auch die Handlung des Romans „Die Firma“ erscheint im Bezug auf das dort geschilderte Geschehen in Organisationen nicht realitätsfern.

Berücksichtigt werden muss bei dem Dokumentarfilm die Anwesenheit der Kamera, die Situationen verzerren kann. Manches wird vielleicht nur gesagt oder getan, weil eben diese

präsent ist, wie es z.B. für die Grimasse von Steffen Widule während der Feier erscheint, die er in die Kamera schneidet. Allerdings besteht diese Schwierigkeit ebenso bei empirischer Forschung in Organisationen; bekanntermaßen ist auch hier der Einfluss der Forschenden auf ihren Untersuchungsgegenstand zu bedenken. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Funktionen und Wirkungen der Betriebsfeier überhaupt in irgendeiner Weise angesprochen bzw. gezeigt werden, um sie dann interpretieren zu können. Die Schwierigkeit einer sinnvollen Interpretation ist dabei nicht zu unterschätzen.

5 Fazit

Ziel dieser Arbeit war, ein Analysegerüst zu entwickeln, mit dessen Hilfe Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern möglichst umfassend beschrieben und kategorisiert werden können, und dieses Analysegerüst an (halb-) fiktionalem Datenmaterial zu erproben.

Da Betriebsfeiern hier als Medien organisationskultureller Gestaltung in den Blick genommen wurden, wurde dafür zunächst in Kapitel 2 Grundlegendes zu Organisationskultur dargelegt, Charakteristika von Betriebsfeiern beschrieben und deren Verknüpfung zu Organisationskultur erläutert. Dabei wurden insbesondere auch die an die organisationskulturelle Gestaltung geknüpften Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten herausgearbeitet.

Auf dieser Basis wurde in Kapitel 3 das Analysegerüst entwickelt: Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern wurden hierfür literaturgestützt aufgearbeitet und in einzelne Kategorien unterschieden. Dabei kann eine solche Kategorisierung aufgrund der aufgezeigten Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten kaum eindeutig erfolgen. Des Weiteren ist es – aufgrund unzähliger Ausprägungen – unmöglich, eine vollständige „Liste“ der Funktionen und Wirkungen betrieblicher Feiern zu erstellen. Durch die literaturgestützte Aufarbeitung wurde jedoch ein möglichst umfassender Ausbau dieser „Liste“ angestrebt. Als Systematisierungshilfe wurde zudem die Kategorisierung der Funktionen von Unternehmenskultur nach Keller (1990) verwendet, die sich für eine Übertragung und Erweiterung auf die Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern als geeigneter Ausgangspunkt erwies. So konnte ein Analysegerüst erstellt werden, das wir als ein Hilfsmittel zum interpretativen Nachvollzug vorschlagen und das dementsprechend auch als Grundlage zur Reflexion und Diskussion über Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern herangezogen werden kann.

Im Rahmen der Kategorisierung der Funktionen und Wirkungen von feierlichen Praktiken in Betrieben wurde festgestellt, dass die von der Organisationsleitung beabsichtigten Wirkungen dieser Praktiken letztendlich die Steigerung der Leistung und Loyalität der Organisationsmitglieder sicherstellen sollen. Betriebsfeiern stellen somit einerseits bewusste Versuche des Managements dar, Organisationskultur aufzubauen und zu pflegen, sie können als Instrument zur Kontrolle über Werte, Normen und somit auch Handlungen der Mitarbeiter dienen. Andererseits unterwerfen sich Mitarbeiter dieser Kontrolle nicht in jedem Fall, sondern widersprechen ihr und unterlaufen sie auch. Überdies entfalten Betriebsfeiern

auch weitere unintendierte (Neben-)Wirkungen; so vermögen sie Statusunterscheidungen oder auch Geschlechterverhältnisse zu (re)produzieren.

In Kapitel 4 wurden dann zwei Betriebsfeiern anhand des entwickelten Analysegerüsts auf ihre Funktionen und Wirkungen hin untersucht. Entnommen wurden die Feiern dem Roman „Die Firma“ und dem Dokumentarfilm „Die Blume der Hausfrau“. Einige Funktionen der Veranstaltungen wurden relativ gut sichtbar, die Wirkungen sowie die von der Organisationsleitung beabsichtigten Endzwecke dagegen waren kaum zu erkennen. Der starke Interpretationsbedarf im Hinblick auf solche schwer greifbaren Phänomene wie Funktionen und Wirkungen (von Betriebsfeiern) wurde besonders deutlich, und zwar unabhängig davon, ob es sich um eine Roman- bzw. Filmwelt handelt oder um die Organisationsrealität. Dieser Interpretationsbedarf bewirkt die Schwierigkeiten, die sich bei einer Analyse solcher Phänomene ergeben. Wie Rosen (1988: 477f.) schreibt,

„the analysis of ritual can never be exhaustive and definitive. This is partly because participants themselves cannot explain the full effects of ritual upon them, and partly because both the ethnographer and his or her readers probably hold multiple, partial, and perhaps contradictory frameworks for interpretation“.

Damit spricht Rosen außerdem einen weiteren wichtigen Aspekt an. Dieser betrifft die „empfangende“ Seite von Betriebsfeiern – die durch die Organisationsmitglieder verkörpert wird. Denn dass Betriebsfeiern nicht ausschließlich die beabsichtigten Wirkungen erzeugen, liegt nicht zuletzt daran, dass Organisationsmitglieder keine Maschinen sind, die so reagieren, wie man es von ihnen erwartet, sondern eben Menschen, deren Verhalten komplex und nicht genau vorhersehbar ist (vgl. Foreman/Thatchenkery 1996: 50), und zwar teilweise auch von ihnen selbst nicht. Interessant für zukünftige Forschung sind vor diesem Hintergrund die Fragen, inwieweit die Organisationsleitung die Wirkungen von Betriebsfeiern tatsächlich beeinflussen bzw. kontrollieren kann, und inwieweit die Wirkungen von den Teilnehmern selbst bestimmt werden. Denn, wie Van Maanen/Kunda (1989: 91) schreiben:

„Managers may define what is given, but the managed will define what is taken“.

Literatur

- Althans, Birgit (2000): *Der Klatsch, die Frauen und das Sprechen bei der Arbeit*, Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Alvesson, Mats (1993): *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Astley, W. Graham/Zammuto, Raymond F. (1992): *Organization Science, Managers, and Language Games*, in: *Organization Science*, 3. Jg., Heft 4, S. 443-460.
- Becker, Fred (2002): *Lexikon des Personalmanagements. Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit* (Beck-Wirtschaftsberater), 2. Auflage, München: dtv.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1980): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*, Abdruck der 5. Auflage von 1977, Frankfurt a.M.: Fischer.
- Böhle, Fritz/Bolte, Annegret (2002): *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*, Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Bornemann, Ernst (1975): *Betriebspsychologie*, Wiesbaden: Gabler.
- Breisig, Thomas (1990): *Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen*, Neuwied/Frankfurt a.M.: Luchterhand.
- Büdenbender, Ulrich/Strutz, Hans (1996): *Gabler Lexikon Personal. Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht*, Wiesbaden: Gabler.
- Cohen, Abner (1974): *Two-Dimensional Man. An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society*, London: Routledge & Paul.
- Czarniawska, Barbara (1999): *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre*, New York et al.: Oxford.
- Dandridge, Thomas (1986): *Ceremony as an Integration of Work and Play*, in: *Organization Studies*, 7. Jg., Heft 2, S. 159-170.
- Deal, Terrence (1985): *Cultural Change: Opportunity, Silent Killer, or Metamorphosis?*, in: Kilmann, Ralph/Saxton, Mary/Serpa, Roy (Hg.): *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco/London: Jossey-Bass, S. 292-331.
- Deal, Terrence/Jenkins, William (1994): *Managing the Hidden Organization. Strategies for Empowering Your Behind-The-Scenes Employees*, New York: Warner Books.
- Deal, Terrence/Kennedy, Allan (1982): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading et al.: Addison-Wesley.
- Deutschmann, Christoph (1987): *Arbeitszeit in Japan. Organisatorische und organisationskulturelle Aspekte der „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft* (Arbeitsberichte des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung: Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt und Beschäftigung, hg. von Egon Matzner), Frankfurt a.M./ New York: Campus.
- Dill, Peter/Hügler, Gert (1987): *Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management*, in: Heinen, Edmund: *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München/Wien: Oldenbourg, S. 141-209.
- Drennan, David (1993): *Veränderung der Unternehmenskultur*, London: McGraw-Hill.
- Fischer, Robert (1975): *Betriebsfeste und -veranstaltungen*, in: Gaugler, Eduard (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 5)*, Stuttgart: Poeschel, Sp. 613-619.

- Fischer, Robert (1977): Betriebsausflug, in: Personalenzyklopädie. Das Wissen über Menschen und Menschenführung in modernen Organisationen. Erster Band: „Abfindung“ bis „Erziehung“, München: Verlag Moderne Industrie, S. 430-433.
- Foreman, Joel/Thatchenkery, Tojo Joseph (1996): Filmic Representations for Organizational Analysis: the Characterization of a Transplant Organization in the Film *Rising Sun*, in: *Journal of Organizational Change Management*, 9. Jg., Heft 3, S. 44-61.
- Gaugler, Eduard (1956): Betriebs-Feiern und Betriebs-Ausflüge. Eine Übersicht, in: *Mensch und Arbeit. Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung*, 8. Jg., Heft 7, S. 218-219.
- Geertz, Clifford (1971): *Deep Play. Notes on the Balinese Cockfight*, in: Ders. (Hg.): *Myth, Symbol, and Culture (Daedalus. Proceedings of the American Academy of Arts and Sciences, Nr. 101/1, 1972)*, Cambridge: American Academy of Arts and Sciences, S. 1-37.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures. Selected Essays*, New York: Basic Books.
- Gensch, Ingo (1989): Personalentwicklung bei der Drägerwerk AG, in: Riekhof, Hans-Christian (Hg.): *Strategien der Personalentwicklung. Beiersdorf, Bertelsmann, BMW, Dräger, Esso, Hewlett-Packard, IBM, Nixdorf, Opel, Otto Versand, Philips*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 183-200.
- Goossens, Franz (1981): *Personalleiter-Handbuch. Kompendium des betrieblichen Personal- und Sozialwesens*, 7. Auflage, Landsberg a.L.: Verlag Moderne Industrie.
- Grisham, John (1992): *Die Firma (original: The Firm, aus dem Amerikanischen von Christel Wiemken)*, 4. Auflage, München: Heyne.
- Guillet de Monthoux, Pierre/Czarniawska-Joerges, Barbara (1994): Introduction. *Management Beyond Case and Cliché*, in: Dies. (Hg.): *Good Novels, Better Management. Reading Organizational Realities*, Chur et al.: hap, S. 1-16.
- Halbe, Paul (1991): *Die neuen Unternehmen. Wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden*, 2. Auflage, Freiburg: Haufe.
- Hanel, Erich (1977): Die „Betriebsfeier“ und ihre rechtlichen Probleme, in: *Personal*, 29. Jg., Heft 8, S. 323-324.
- Hanel, Erich (1993): Arbeitsrechtliche Fragen bei einer Betriebsveranstaltung, in: *Personal*, 45. Jg., Heft 12, S. 582-583.
- Hansen, Klaus P. (2003): *Kultur und Kulturwissenschaft*, 3. Auflage, Tübingen/Basel: UTB.
- Heath, Dwight (2000): *Drinking Occasions. Comparative Perspectives on Alcohol and Culture*, Philadelphia: Brunner/Mazel.
- Hörning, Karl (1988): Die Kultur und Symbolik des Unternehmens. Soziologische Vergleiche und Vorschläge, in: Brandes, Uta/Bachinger, Richard/Erlhoff, Michael (Hg.): *Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls*, Frankfurt a.M.: Büchner, S. 15-18.
- Jungblut, Michael (1973): *Nicht vom Lohn allein. Elf Modelle für Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung*, Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Keiderling, Thomas (1998): „Und ferner müssen wir dankbar sein...“. Zur Traditionspflege der Unternehmerfamilie Brockhaus, in: Hess, Ulrich/Schäfer, Michael (Hg.): *Unternehmer in Sachsen. Aufstieg – Krise – Untergang – Neubeginn*, Leipzig: Leipziger Universitäts-Verlag, S. 65-76.
- Keiderling, Thomas (2001) (Hg.): *Betriebsfeiern bei F. A. Brockhaus. Wirtschaftliche Festkultur im 19. und frühen 20. Jahrhundert*, Beucha: Sax.

- Kern, Hans (1956): Feste feiern im Betrieb? – Nicht zu feste! Erfahrungen und Vorschläge für die Zukunft, in: Mensch und Arbeit. Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 8. Jg., Heft 2, S. 38-40.
- Keller, Andrea (1990): Die Rolle der Unternehmungskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 63, hg. von Edwin Rühli und Jan Krulis-Randa), Bern/Stuttgart: Haupt.
- Kieser, Alfred (1991): Von der Morgensprache zum „Gemeinsamen HP-Frühstück“. Zur Funktion von Werten, Mythen, Ritualen und Symbolen – „Organisationskulturen“ – in der Zunft und im modernen Unternehmen, in: Dülfer, Eberhard (Hg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. Auflage, Stuttgart: Poeschel, S. 253-271.
- Krell, Gertraude (1989): Personal, Betriebsgemeinschaft, Organisationskultur. Eine arbeitspolitische Analyse zur sozialen Kontrolle in Organisationen (Habilitationsschrift), Oldenburg: Universität Oldenburg.
- Krell, Gertraude (1991a): Managementrolle: Kultureller „Pragmatiker“ oder „Purist“?, in: Staehle, Wolfgang (Hg.): Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Wiesbaden: Gabler, S. 63-84.
- Krell, Gertraude (1991b): Organisationskultur – Renaissance der Betriebsgemeinschaft?, in: Dülfer, Eberhard (Hg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. Auflage, Stuttgart: Poeschel, S. 147-160.
- Krell, Gertraude (1993): Vergemeinschaftung durch symbolische Führung, in: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?, München/Mering: Hampp, S.39-55.
- Krell, Gertraude (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur, München/Mering: Hampp.
- Krell, Gertraude (1995): Neue Kochbücher, Alte Rezepte. „Unternehmenskultur“ in den 90er Jahren, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., Heft 2, S.237-250.
- Krell, Gertraude (2003a): Symbole, Rituale und Zeremonien als Praktiken vergemeinschaftender Personalpolitik, in: Wulf, Christoph/Zirfas, Jörg (Hg.): Rituelle Welten. Paragrana. Internationale Zeitschrift für Historische Anthropologie, Bd. 12, Heft 1 und 2, S. 524-538.
- Krell, Gertraude (2003b): Die Ordnung der ‚Humanressourcen‘ als Ordnung der Geschlechter, in: Weiskopf, Richard (Hg.): Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analysen auf Management und Organisation, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 65-90.
- Krell, Gertraude/Weiskopf, Richard (2001): Leidenschaften als Organisationsproblem, in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hg.): Emotionen und Management (Managementforschung, Bd. 11), Wiesbaden: Gabler, S. 1-45.
- Lemmer, Ruth (1990): Angst vor dem Flop, in: Wirtschaftswoche, 44. Jg., Heft 20, S. 85-88.
- Lenz, Ilse (1987): Der große Unterschied und die kleine Gleichheit, in: Prokla 66, 17. Jg., Heft 1, S. 54-75.
- Lincoln, Yvonna/Guba, Egon (1985): Naturalistic Inquiry, Beverly Hills et al.: Sage.
- Martin, Joanne (1985): Can Organizational Culture be Managed?, Introduction, in: Frost, Peter/Moore, Larry/Louis, Meryl/Lundberg, Craig/Martin, Joanne (Hg.): Organizational Culture, Beverly Hills et al.: Sage, S. 95-98.

- Mauws, Michael K./Phillips, Nelson (1995): Understanding Language Games, in: *Organization Science*, 6. Jg., Heft 3, S. 322-334.
- McCarl, Robert (1981): The Meal's on Me. Moving Into, Up and Out of Fire Fighting Culture, in: *Center for Southern Folklore Magazine*, 3. Jg., Heft 4, S. 12.
- McCarl, Robert (1984): You've Come a Long Way – And Now This is Your Retirement. An Analysis of Performance in Fire Fighting Culture, in: *Journal of American Folklore*, 97. Jg., Heft 386, S. 393-422.
- Mintzberg, Henry (1983): *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1987): *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim/Basel: Beltz.
- Neuloh, Otto (1960): *Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung (Soziale Forschung und Praxis, Bd. 14, hg. von der Sozialforschungsstelle an der Universität Münster)*, Tübingen: Mohr.
- Nienhüser, Werner (2005): Betriebsfeste, in: Weber, Wolfgang/Mayrhofer, Wolfgang/Nienhüser, Werner/Kabst, Rüdiger: *Lexikon Personalwirtschaft*, 2. Auflage, Stuttgart: Poeschel, S. 66-67.
- Olfert, Klaus (2003): *Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft*, 10. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl.
- Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (2004): River Rafting, Polonaise oder Bowling: Betriebsfeiern und ähnliche Events als Medien organisationskultureller (Re-) Produktion von Geschlechterverhältnissen, in: Krell, Gertraude (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 449-458.
- Patient, David/Lawrence, Thomas/Maitlis, Sally (2003): Understanding Work-place Envy Through Narrative Fiction, in: *Organization Studies*, 24. Jg., Heft 7, S. 1015-1044.
- Peters, Thomas/Austin, Nancy (1986): *Leistung aus Leidenschaft. Über Management und Führung*, (original: *A Passion for Excellence*, aus dem Amerikanischen von Ursel Reineke), Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Peters, Thomas/Waterman, Robert jun. (1984): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann* (original: *In Search of Excellence*, aus dem Amerikanischen von Hartmut Reddmann), 14. Auflage, Landsberg a.L.: Verlag Moderne Industrie.
- Phillips, Nelson (1995): Telling Organizational Tales. On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations, in: *Organization Studies*, 16. Jg., Heft 4, S. 625-649.
- Pittman, David Joshua (1967): International Overview: Social and Cultural Factors in Drinking Patterns, Pathological and Nonpathological, in: Pittman, David Joshua (Hg.): *Alcoholism*, New York: Harper & Row, S. 3-20.
- Pittman, David Joshua/White, Helene Raskin (Hg.) (1991): *Society, Culture and Drinking Patterns Re-examined*, New Brunswick: Rutgers Centre of Alcohol Studies.
- Priewe, Jens (1987): Gemeinschaftsgeist gefördert, in: *Management Wissen*, 16. Jg., Heft 2, S.46-51.
- Prigge, Hans (1968): Pro und Contra Weihnachtsfeiern im Betrieb, in: *Mensch und Arbeit. Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung*, 20. Jg., Heft 8, S. 226-227.
- Reinhold, Gerd (1981): Familie und Beruf in Japan. Zur Identitätsbildung in einer asiatischen Industriegesellschaft (*Sozialwissenschaftliche Abhandlungen der Görres-*

- Gesellschaft, Bd. 7, hg. von Horst Helle, Johan Siebert van Hessen, Wolfgang Jäger, Nikolaus Lobkowicz), Berlin: Duncker & Humblot.
- Riessman, Catherine (1993): Narrative Analysis (Qualitative Research Methods, Bd. 30, hg. von Judith Hunter), Newbury Park et al.: Sage.
- Rittershofer, Werner (2002): Wirtschafts-Lexikon. Über 4200 Stichwörter für Studium und Praxis (Beck-Wirtschaftsberater), 2. Auflage, München: dtv.
- Rohlen, Thomas (1974): For Harmony and Strength. Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective, Berkeley et al.: University of California Press.
- Rosen, Michael (1985): Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance, in: Journal of Management, 11. Jg., Heft 2, S. 31-48.
- Rosen, Michael (1988): You Asked for it: Christmas at the Bosses' Expense, in: Journal of Management Studies, 25. Jg., Heft 5, S. 463-480.
- Sabel, Herbert (1979): Zur Anwendung von Checklisten bei der Einführung neuer Mitarbeiter im Betrieb, in: Personalführung, 12. Jg., Heft 4, S. 87-191.
- Sackmann, Sonja (1992): Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, in: Administrative Science Quarterly, 37. Jg., Heft 1, S. 140-161.
- Schein, Edgar (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, 25. Jg., Heft 2, S. 3-16.
- Schein, Edgar (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide (aus dem Amerikanischen von Irmgard Hölscher), Bergisch Gladbach: EHP.
- Schlicht, Eva (1963): Pro und contra Betriebsfeste und Betriebsausflüge, in: Mensch und Arbeit. Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 15. Jg., Heft 3, S. 71-72.
- Schötz, Susanne (1994): Feste und Feiern des Kaufmännischen Vereins zu Leipzig, in: Keller, Katrin (Hg.): Feste und Feiern. Zum Wandel städtischer Festkultur in Leipzig, Leipzig: Edition Leipzig, S. 162-178.
- Schreyögg, Georg (1985): Mythen in Organisationen. Zwischenbemerkungen zu einer neuen Strömung in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Bühler, Wilhelm/Hofmann, Michael/Malinsky, Adolf/Reber, Gerhard/Pernsteiner, August (Hg.): Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung. Ein Beitrag zur Ganzheitsforschung und -lehre (Festschrift Josef Kolbinger zum 60. Geburtstag dargebracht von Freunden, Kollegen und Schülern), Wien/New York: Springer, S. 153-163.
- Schreyögg, Georg (1991): Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: Dülfer, Eberhard (Hg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. Auflage, Stuttgart: Poeschel, S. 201-214.
- Schreyögg, Georg (1999): Organisation, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly, 28. Jg., Heft 3, S. 339-358.
- Sonntag, Karlheinz (2002): Personalentwicklung und Training. Stand der psychologischen Forschung und Gestaltung, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 1. Jg., Heft 2, S. 59-79.
- Stahr, Gerhard (1993): Kommerzielle Interessen und provinzielles Selbstbewusstsein. Die Eröffnungsfeier der Rheinischen Eisenbahn 1841 und 1843, in: Hettling, Manfred/Nolte, Paul (Hg.): Bürgerliche Feste. Symbolische Formen politischen Handelns im 19. Jahrhundert, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, S. 37-62.
- Trice, Harrison (1985): Rites and Ceremonials in Organizational Cultures, in: Research in the Sociology of Organizations, 4. Jg., S. 221-270.

- Trice, Harrison/Beyer, Janice (1984): Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, in: *Academy of Management Review*, 9. Jg., Heft 4, S. 653-669.
- Trice, Harrison/Beyer, Janice (1985): Using Six Organizational Rites to Change Culture, in: Kilmann, Ralph/Saxton, Mary/Serpa, Roy (Hg.): *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco/London: Jossey-Bass, S. 370-399.
- Trice, Harrison/Belasco, James/Alutto, Joseph (1969): The Role of Ceremonials in Organizational Behavior, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 23. Jg., Heft 1, S. 40-51.
- Van Maanen, John/Kunda, Gideon (1989): "Real Feelings": Emotional Expression and Organizational Culture, in: *Research in Organizational Behavior*, 11. Jg., S. 43-103.
- Vester, Heinz-Günter (1991): *Emotion, Gesellschaft und Kultur. Grundzüge einer soziologischen Theorie der Emotionen*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- von Rosenstiel, Lutz (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit (Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg, Bd. 2, hg. von Arthur Meyer und Hermann Brandstätter), Berlin: Duncker & Humblot.
- Weber, Max (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr.
- Weinand, Frank (2000): *Kulturbewußtes Personalmanagement (Europäische Hochschulschriften, Reihe 5: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2561)*, Frankfurt a.M. et al.: Lang.
- Wessely, Dominik (1998): *Die Blume der Hausfrau (Dokumentarfilm)*, Mainz: ZDF.
- Willmott, Hugh (1993): Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations, in: *Journal of Management Studies*, 30. Jg., Heft 4, S. 515-552.
- Wimber, Ann-Christin (2004): Betriebsfeier. Mottoparty statt nullachtfünfzehn, in: *Handwerk-Magazin*, o. Jg., August 2004, S. 58-59.
- Wittel, Andreas (1997): *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie*, Berlin: Edition Sigma.
- Wollert, Artur (1988): Unternehmenskultur und Führung, in: Brandes, Uta/Bachinger, Richard/Erlhoff, Michael (Hg.): *Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls*, Frankfurt a.M.: Büchner, S. 19-27.
- Zander, Ernst/Halberstadt, Gerhard (1995): *Mitarbeiterinformation als Führungsaufgabe. Rechtsgrundlagen – Instrumente – Erfahrungen*, 4. Auflage, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

**Diskussionsbeiträge
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin**

2006

- 2006/1 BERGER, Helge / Jakob de HAAN / Jan-Egbert STURM
Does Money Matter in the ECB Strategy? New Evidence Based on ECB
Communication. 25 S.
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/2 BERGER, Helge / Carsten HEFEKER
Does Financial Integration Make Banks Act More Prudential?
Regulation, Foreign Owned Banks, and the Lender-of-Last Resort. 31 S.
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/3 BÖNKE, Timm / Giacomo CORNEO
Was hätte man sonst machen können? Alternativszenarien zur rot-grünen
Einkommensteuerreform. 28 S.
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/4 WOLF, Nikolaus
Was Germany ever united? Borders and Domestic Trade, 1885 – 1933
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/5 KOULOVIANOS, Christos / Carsten SCHRÖDER / Ulrich SCHMIDT
Family-Type Subsistence Incomes
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/6 KRUSCHWITZ, Lutz / Andreas LÖFFLER / Andreas SCHOLZE
Passivierungsgrundsätze und Discounted Cashflow-Verfahren
Betriebswirtschaftliche Reihe
- 2006/7 KRÄHMER, Daniel / Roland STRAUSS
VCG mechanisms and efficient ex ante investments with externalities
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/8 BÖNKE, Timm / Frank NEHER / Carsten SCHRÖDER
Konstruktion und Bewertung eines ökonomischen Einkommens aus der
Faktisch Anonymisierten Lohn- und Einkommensteuerstatistik
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/9 BERGER, Helge / George KOPITS / István P. SZÉKELY
Fiscal Indulgence in Central Europe: Loss of the External Anchor? 23 S.
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/10 BERGER, Helge / Stephan DANNIGER
The Employment Effects of Labor and Product Markets Deregulation and their
Implications for Structural Reform. 32 S.
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/11 BERGER, Helge / Michael EHRMANN / Marcel FRATZSCHER
Forecasting ECB Monetary Policy: Accuracy is (Still) a Matter of Geography. 39 S.
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/12 EICHFELDER, Sebastian
Ehegattensplitting und ALG II: Nettoeinkommensoptimierung bei Erwerbslosigkeit
Betriebswirtschaftliche Reihe
- 2006/13 POLGÁR, Éva Katalin
Monetary Policy Rules in a Two-Sector Small Open Economy
Volkswirtschaftliche Reihe

- 2006/14 HEINEMEYER, Hans Christian
The Impact of new Borders on Trade. World War I and the Economic Disintegration of
Central Europe
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/15 WOLF, Nikolaus
Local Comparative Advantage: Agriculture and Economic Development in Poland
1870 – 1970
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/16 NITSCH, Volker
Does the G7/G8 Promote Trade?
Volkswirtschaftliche Reihe
- 2006/17 GEISHECKER, Ingo
The Impact of International Outsourcing on Individual Employment Security:
A Micro-Level Analysis
Volkswirtschaftliche Reihe