

# Felderweiterungen: Psychologisch-anthropologische Überlegungen für eine Anthropologie des angewandten Managements

## Feldsondierungen

Vorab eine Feststellung: Birgitt Röttger-Rössler ist eine Grenzgängerin. Ohne ihre Forschung zu Emotion und Affekt wäre es mir nicht möglich, diesen Artikel so zu schreiben. So wie es unmöglich wäre, mein Start-Up CONTEXTERS im jetzigen Maße zu führen, das strategische ethnographische Beratung u. a. aus psychologisch-anthropologischer Perspektive anbietet. Aber dazu unten mehr.

Mein Ziel im Laufe des Artikels ist es, Ethnographie und, im nächsten Schritt, anthropologische Emotionsforschung mit aktuellen Dynamiken der qualitativen Marktforschung, Business Anthropology sowie angewandten ethnographischen Beratungs- und Dienstleistungen zu verknüpfen.

Dies ist aus sozial- und kulturalanthropologischer Sicht sinnvoll, denn seit Jahren halten qualitative und ethnographische Methoden Einzug in Marktforschungs- und Managementstrategien und erfreuen sich dort aufgrund ihrer lebensnahen und *klient:innenzentrierten* Daten wachsender Beliebtheit (Desai 2001; Gupta, Atav, Dutta 2019). Zu dieser Entwicklung schweigt die deutsche Sozial- und Kulturalanthropologie weitestgehend – obwohl dieses Feld aus verschiedenen Gründen für das Fach relevant ist.

Doch zurück zur Feststellung. Die Grenzgängerin. Als Röttger-Rössler mit der Anthropologie der Emotionen begann (siehe etwa 2004) und die Nähe zu den disziplinär eher fremden Naturwissenschaften suchte, gab es in der deutschen (damals noch) Ethnologie nicht viele, die diesen Schritt gegangen wären bzw. ihn damals begrüßten. Das war auch nicht verwunderlich, denn nach Röttger-Rösslers kritischer Einschätzung schwieg die deutsche Ethnologie im interdisziplinären Diskurs wichtiger Themen, besonders im Austausch mit naturwissenschaftlichen Fächern (Röttger-Rössler 2010). Röttger-Rösslers Ansatz und der Mut, vielleicht ein wissenschaftlicher Instinkt, dieser Idee nachzugehen, auch gegen Widerstände, hat mich epistemologisch geprägt. Diese Neugierde und vielleicht auch Notwendigkeit, das eigene Tätigkeitsfeld zu erweitern und damit andere Felder in direkte Beziehung zu sozial- und kulturalanthropologischen Perspektiven zu setzen, hat mich zu den ethnographischen Angeboten inspiriert, von denen ich weiter unten einige skizzenhaft heranziehen werde. Die Basis für ethnographische Dienstleistungen bedarf einer bestimmten Sicht auf die Welt. Indem ich ethnographische Methodik samt ihrer später entstandenen methodischen Ausdifferenzierungen durch die Anthropologie der Emotionen mit der Welt des angewandten Managements konfrontiere, positioniere ich mich auch soziopolitisch. Denn die dezidierte ethnographische Anerkennung emischer Sichtweisen bedingt eine Konzeptualisierung des Anderen als 1) legitim und relevant und 2)

gleichwertig und lehrreich. Diese Fokussierung auf subjektive Positionen und emische Konzepte wird in der Marktforschung seit einigen Jahren unter den Schlagworten *klient:innen-* bzw. *kund:innenzentriert* mit großem Erfolg praktiziert. Mit dieser Perspektive zusammenhängend ist die Erkenntnis, dass ich die Welt durch die Augen anderer Menschen sehen und anders verstehen lernen kann – nicht nur, um damit Geld zu verdienen oder Macht zu akkumulieren. Vielmehr geht es um eine empathische Annäherung des Menschen an sein Gegenüber und darum, ein relationales Verständnis voneinander zu entwickeln. Diese Entwicklung birgt weitreichendes und bisher wenig erschlossenes Potenzial für die Sozial- und Kulturanthropologie, um sich im Kontext des globalen Wirtschaftens und des internationalen Managements als relevante Disziplin zu positionieren.

Die Kombination aus Datenerhebungs- und Analysemethoden der Sozial- und Kulturanthropologie einerseits und wissenschaftsbasierten Dienstleistungen im Bereich Beratung, Marktforschung sowie Personal- und Organisationsentwicklung andererseits, bezeichne ich als *Anthropologie des angewandten Managements*. Hört man sich in den Kreisen qualitativ sozialwissenschaftlich und ethnographisch arbeitender Agenturen um, so ist übrigens vielen nicht bekannt, dass die zentralen Grundlagen ihrer praktizierten Methoden aus der Ethnographie stammen.

Weiter unten beziehe ich mich auf zwei von mir durchgeführte empirische Projekte, die das Potenzial der Kombination von ethnographischer Methodik unter Berücksichtigung psychologisch-anthropologischer Perspektiven verdeutlichen.

## Feldkonturierungen

Neben meiner ehemaligen Tätigkeit als Sozial- und Kulturanthropologe im akademischen Umfeld führte ich seit mehreren Jahren Beratungen und Marktforschungen für multinationale Unternehmen (u. a. Abbott) sowie Trainings und Weiterbildungen für Manager (u. a. Bosch und Garuda) durch. Die Relevanz der Verbindung von kultursensiblen Wissen in der Managementforschung und Beratungskreisen ist nicht neu und wird seit Jahrzehnten erforscht (Bjerggaard, Lauring, Klitmøller 2009; Mead, Andrews 2009; Rothlauf 2014). Auch die Business Anthropology hat auf ethnographischen Methoden basierende Untersuchungen angestellt und hier auch den Beratungssektor sowie interkulturelles Management nicht übersehen (Arnould, Thompson 2005; Tennekes 1995; Terpstra, David 1985; Walck, Jordan 1993).

Besonders interessiert bin ich an Managementansätzen, die deutliche Überschneidungen und Anknüpfungspunkte für interdisziplinäre Projekte aufgrund ihrer psychologisch-anthropologischen Fragestellungen zeigen, bspw. die Prozesse und Praktiken des kulturellen *Othering* (Guttormsen 2018). Weitere relevante Ausdifferenzierungen in diesem Feld diskutieren aus psychologischer Perspektive die Prozesse, wie Marken kulturelle Bedeutung erlangen (Fournier und Alvarez 2019), thematisieren Fragen zu Kognition, Kultur und Management (Shaw 1990) sowie Stress, Affekt und Persönlichkeit (Van Der Zee, Van Oudenhoven und De Grijjs 2004) oder auch klassisch sozial- und kulturanthropologische Themen wie *coping* (Barmeyer und Mayer 2020).

In diesem Artikel möchte ich jedoch nicht kultursensible Managementstrategien diskutieren, was vor allem einen Grund hat. In diesen wird Kultur meist als ‚Störfeuer‘ gesehen, das, einmal dekodiert, handhabbar gemacht und weltweit in verschiedenen Gesellschaften

angewandt werden kann. Und genau hier sehe ich die epistemologische Verbindung zu der „Berliner Schule“ der psychologischen Anthropologie, die hauptsächlich von Röttger-Rössler vorangetrieben und ausdefiniert wurde. Denn ähnlich wie das Verhältnis von Kulturpsychologie und psychologischer Anthropologie ist das Verhältnis von internationalem Management und der von mir vorgeschlagenen angewandten Management-Anthropologie beschaffen. Wo hingegen Kulturpsychologie und internationales Management Kultur hauptsächlich zu einer Differenzfolie (verkürzt gesagt) reduzieren, erkennen psychologische Anthropologie und eine Anthropologie des angewandten Managements Kultur als modellierende Kraft an, die neue Strukturen hervorbringt. Prozesse werden nicht nur durch sie beeinflusst, sondern erschaffen. Diese epistemologische Verwandtschaft birgt meines Erachtens einen bisher nicht gehobenen Schatz für die Einsatzfelder ethnographischer Methoden sowie der Antworten, die sie hervorbringen können. Nicht zuletzt bietet dieses Feld interessante wie relevante Berufsperspektiven für heranwachsende Sozial- und Kulturanthropolog:innen.

Ähnlich wie Röttger-Rössler in ihrer frühen interdisziplinären Emotionsforschung sehe ich also die Chance, Affekt- und Emotionsanthropologie samt ihren methodischen Ausdifferenzierungen (Davies 2010; Davies und Stodulka 2019; Slaby, Mühlhoff und Wüschner 2019) in eine disziplinär zwar nicht ganz so fremde, aber doch in eine Welt zu tragen, der sich die deutsche Sozial- und Kulturanthropologie bisher nur wenig angenähert hat: die Welt der strategischen Beratung, der Markt- und Organisationsentwicklung und des interkulturellen Managements. Und ähnlich wie Röttger-Rössler habe ich in den letzten Jahren Kritiker hierzu wahrgenommen, merke aber zugleich, dass die Zeit für dieses interdisziplinäre Unterfangen gekommen ist. Dies zeigt sich meines Erachtens unter anderem daran, dass privatwirtschaftlich längst mit verblüffend ähnlichem Instrumentarium Fragestellungen erörtert, kulturelles Verhalten erforscht und Marktstrategien entwickelt werden. Allerdings, so meine Einschätzung, oft auf Kosten der Datenqualität.

In den letzten 25 Jahren hat sich das Feld der kommerziellen Sozialforschung ausdifferenziert und es haben sich professionelle Berufsverbände mit wissenschaftlicher Qualitätssicherung gegründet. Die kommerzielle Sozialforschung erschließt so fortlaufend neue Märkte.<sup>1</sup> Dies ist Zeichen von und begünstigt eine weiter ansteigende Konjunktur qualitativer Daten, die längst gleichwertig gegenüber quantitativen Daten, die lange Zeit als verlässlicher angesehen wurden, verstanden werden. In verschiedenen Bereichen der Marktforschung und Beratung hat sich sogar längst ein Feld rein qualitativ arbeitender Agenturen und Inhouse Abteilungen etabliert, die gezielt anthropologische Fragestellungen verfolgen und für verschiedene Klient:innen aufbereiten.<sup>2</sup>

Das Argument, das ich in diesem Artikel ausflankieren möchte, basiert auf drei Grundannahmen: 1) dass dieser Prozess in der universitären Sozial- u. Kulturanthropologie unterrepräsentiert ist und in den Fachdebatten vernachlässigt wird, 2) dass diese außer-universitäre methodische Ausdifferenzierung ethnographischer Forschungen sozial- und kulturanthropologisch aufgearbeitet werden und 3) sie mit den epistemologischen und methodologischen Ansätzen der psychologisch-anthropologischen Forschung zu Emotion und Affekt in Verbindung

- 1 Große Verbände sind der Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V. (BVM) und der Verband für datenbasierte Analyse von Markt und Gesellschaft (ADM).
- 2 Beispiele für qualitativ arbeitende internationale Marktforschungs- Beratungs- und Innovationsagenturen sind unter anderen: Is it a Bird, Ethnographic Research, CONTEXTERS, Happy Thinking People.

gesetzt werden sollte. Letzteres wiederum hat zwei Vorteile: 1) Die außer-universitäre (und weiter zunehmende) Relevanz anthropologischer Fragestellungen und ethnographischer Datenerhebungsmethoden ist ein innovatives Feld mit anhaltendem Marktzuwachs<sup>3</sup>, dass, ähnlich der Wirtschaftspsychologie, in Austausch mit psychologisch-anthropologischen Perspektiven ausdifferenziert werden kann. 2) Ein solch interdisziplinärer Ansatz trägt durch eine psychologisch-anthropologische Methodik maßgeblich zur Konturierung der Enddaten bei.

Mit diesem Ansatz hebe ich mich bewusst von der Business Anthropology ab.<sup>4</sup> Meine Darstellung zielt vielmehr auf einen inklusiven Ansatz ab, der ethnographische Dienstleistungen in Form von Beratungs- und Weiterbildungstools innerhalb und außerhalb der wissenschaftlichen Welt als integralen Bestandteil des sozial- und kulturell-anthropologischen Tätigkeitsuniversums etabliert und durch eine innovative Integration psychologisch-anthropologischer Perspektiven entscheidend zur Verbesserung der Datentiefe angewandter wissenschaftlicher Fragestellungen beitragen kann.

Im Folgenden beziehe ich mich auf zwei empirische Beispiele aus meiner eigenen Arbeit als ethnographischer Berater. Dieser Arbeit liegen die oben kurz umrissenen ethnographischen Ansätze zugrunde, in ihr wurden sie angewandt und in der Zusammenarbeit in internationalen Teams weiterentwickelt.

## Explorationen: Angewandte Management-Anthropologie

Die Sozial- und Kulturanthropologie, das darf man wohl behaupten, zeichnet sich durch eine reflexiv-analytische Offenheit gegenüber neuen und manchmal auch vielleicht avantgardistischen Methoden aus. Für den Bereich der Managementforschung kann durchaus Gegenständliches behauptet werden. Als ich selbst 2001 an der School of Oriental and African Studies der University of London International Management studierte, war ich davon überrascht, dass viele der methodischen Ansätze denen glichen, die ich zuvor im Rahmen meiner damals noch „ethnologischen“ Methodenausbildung erlernt hatte. Dies ist nicht der Platz für eine kritische Gegenüberstellung von „ethnologischen“ Methoden und solchen aus der Managementforschung. Vielmehr möchte ich darauf hinweisen, dass Teile der Managementforschung, und des angewandten Managements, besonders in den Feldern Beratung, Marktforschung sowie Personal- und Organisationsentwicklung ethnographische Methoden einsetzen. Diese verwandtschaftliche Nähe methodischer Herangehensweisen wird neben der qualitativen Marktforschung zunehmend auch im Bereich der strategischen Beratung angewandt. Im Folgenden greife ich zwei Beispiele aus meiner eigenen Arbeit heraus, die den Mehrwert ethnographischer Methodik für Marktforschung und strategische Beratungsdienstleistungen illustrieren. Ähnlich universitärer ethnographischer Forschung fokussiert der hier vorgestellte Ansatz bei der Datenerhebung den Kontext: Was, wo, wann, wie (oft), von und mit wem geschah – und wie es zu verstehen sei.

3 Happy Thinking People hat in 2021 alleine in Deutschland 6,3 Millionen Euro umgesetzt und ist trotz Corona-Pandemie um 16,8 % gewachsen im Vergleich zum Vorjahr ([www.marktforschung.de](http://www.marktforschung.de)).

4 Die University of Southern Denmark bietet als eine der wenigen Hochschulen einen Bachelor in Market and Management Anthropology an. ([https://www.sdu.dk/en/uddannelse/bachelor/market\\_management\\_anthropology](https://www.sdu.dk/en/uddannelse/bachelor/market_management_anthropology)).

Um Kontexte zu verstehen, werden sogenannte *dichte Daten*<sup>5</sup> erhoben. Dies ist nach meiner Auffassung der Kern einer evidenzbasierten innovativen ethnographischen Methodologie für Dienstleistungen. Es ist ein auf Marktdynamiken anwendbares, von mir weiterentwickeltes Konzept der von Geertz formulierten *dichten Beschreibung* (Geertz 2003). Im Zentrum steht die feinkörnige Dechiffrierung einer komplexen Intersektionalität vermeintlich einzelner oder singulärer Verhaltensweisen oder Phänomene. Entscheidend hinzu kommen für eine psychologisch-anthropologisch motivierte Management Anthropologie die Fragen nach kognitiven und psycho-sozialen Dimensionen. In oben erwähnten klienten:innenzentrierten Marktforschungen wird beispielsweise danach gefragt, wie Menschen bestimmte Produkte oder Dienstleistungen erfahren, wie sie auf diese reagieren, wie sie diese kognitiv in ihren Alltag integrieren (oder nicht), welche kulturellen Unterschiede es hierbei gibt, wie sich Stimmungen einstellen, wie sich diese wieder verändern und welche Bedeutung bzw. Reichweite ihnen zuzumessen ist.

Der zentrale Punkt ethnographischer Dienstleistungen ist die Dokumentation eines psycho-sozialen Phänomens: des „Point of Experience“, des Erfahrungsmoments. Dem Dabeisein, wenn es passiert. Die Dokumentation dieser unmittelbaren komplexen Erfahrung kann die Ethnographie besonders gut einfangen und reflexiv-deskriptiv dokumentieren. Im Feld, beim direkten Dabeisein, beobachtete Phänomene methodisch durch psychologisch-anthropologische Fragestellungen können zu Emotionen, Gefühlen und Affekt weiter spezifiziert und thematisch konturiert werden. Hierfür schlage ich vor, auf die Anthropologie der Emotionen zu schauen, denn sie hält wichtige Impulse bereit, um Erfahrungswerte, Stimmungen und Gefühlsregulierung nachvollziehen sowie affektive Schwingungen einfangen zu können.

Um eine markt-ethnographische Situation mit den hier angerissenen Fragen und methodischen Ansätzen klarer zu situieren, beziehe ich mich im Folgenden auf zwei Beispiele meiner ethnographischen Dienstleistungen, in die ich emotions-anthropologische Ansätze mitintegrierte.

## Erfahrungsmomente

Der Moment der unmittelbaren Erfahrung ist das Goldstück qualitativer Marktforschung. Hier lässt sich dokumentieren, wie Menschen zu untersuchende Produkte oder Dienstleistungen erfahren und aufnehmen. Genau um diese Erfahrungsmomente geht es in den unten dargestellten Fallbeispielen. Dort zeigt sich das Potenzial angewandter Ethnographie im Rahmen von Marktforschung, Personal- und Organisationsentwicklung.

### Beispiel 1: Die Arztpraxis

Ein global tätiger Hersteller von Medikamenten und medizinischen Geräten wollte eines seiner *Point-of-Care*-Testverfahren weiterentwickeln, welches bereits erfolgreich in Arztpraxen zahlreicher Länder eingesetzt wurde. Dazu wurde eine multinationale ethnographische Forschung in sieben ausgesuchten Ländern und in mehreren Arztpraxen in Deutschland im Rahmen einer multi-lokalen In-situ-Forschung durchgeführt. Vorab wurden von uns<sup>6</sup> strategische Annähe-

5 Vgl. [www.contexters.de](http://www.contexters.de).

6 Internationales Projektteam aus Ethnograph:innen.

rungen an die anvisierten Szenarien durchgespielt und auf dieser Basis die passenden Methoden ausgewählt. Ein Hauptschwerpunkt war die teilnehmende Beobachtung vor Ort in den jeweiligen Praxen, um am Praxisalltag teilzunehmen und den Ablauf selbst kennenzulernen, sogar um kleinere Aufgaben selbst zu übernehmen. Orte teilnehmender Beobachtung waren das Laborzimmer, in dem die Maschine zum Einsatz kam, die Anmeldung sowie das Warte- und Arztzimmer.

Die Daten der teilnehmenden Beobachtung wurden durch eine anonyme Videodokumentation relevanter Interaktionen im Behandlungszimmer mit Fokussierung auf den Einsatz der Maschine erweitert. So konnten Gespräche, emotionale Ausdrücke und affektive Ausrufe festgehalten, aber auch spezifisches, auf den konkreten Behandlungskontext bezogenes Verhalten mitaufgenommen werden.

Durch die von mir gewählte Fokussierung auf psychologisch-anthropologische Themen konnte ich das Verständnis des Klienten für den sozialen Funktionskontext der Maschine entscheidend erweitern: nämlich die des emotionalen Erlebens der Beteiligten. Ab wann verändert der Einsatz der Maschine eine Therapie und wie? Wie fühlt sich das für Patient:innen und Fachkräfte an? Welche Emotionen zeigen Patient:innen und welche formulieren sie anschließend als subjektive Erfahrung? Wie hängt dies mit eventuellen Benefits und/oder Herausforderungen im Laufe einer Therapie, dem Therapieerfolg und der Einschätzung von Patient:innen der Praxis hinsichtlich Kompetenz und Modernität zusammen?

Die Arztpraxen waren bewusst divers ausgewählt worden, auch um eine kulturelle Diversität in größeren deutschen Städten abbilden zu können. Die Verknüpfung von angewandter ethnographischer Methodik im Beratungs- und Managementkontext in Verbindung mit medizinischem Wissen wurden hier durch die Einbeziehung der Themenkomplexe Emotionen und Kultur in Hinblick auf die Frage ihres relationalen Verhältnisses (Röttger-Rössler 2002) maßgeblich beeinflusst und die Reichweite der erhobenen Daten so vergrößert. Hierdurch konnten in der Datenanalyse Schwerpunkte und Zusammenhänge bezüglich des kulturellen Kontexts und dem emotionalen Erleben der Point-of-Care-Therapie herausgearbeitet werden, die dem Klienten einen innovativen transkulturellen Blick auf die Testmaschine ermöglichten.<sup>7</sup>

Oftmals mögen diese Schwerpunkte als „soft“ und vielleicht sogar sekundär erscheinen. Aber genau hier liegt meines Erachtens das fruchtbare und erkenntnistheoretisch zentrale Moment, das ein interdisziplinärer Austausch zwischen psychologischer Anthropologie und einer Anthropologie des angewandten Managements bereithält. Die psychologische Anthropologie wirft durch ihre ethnographische Annäherung an Emotionen und Gefühle einen kritischen Blick auf die verdeckten, feinsinnigen, zwischenmenschlichen Phänomene und ermöglicht so, diese in einem nächsten Schritt analytisch herauszuarbeiten und verstehen zu wollen. In der hier herangezogenen Forschung war es so nicht nur möglich, kulturspezifische Gefühlswelten der Patient:innen während der Behandlung herauszuarbeiten und den Umgang mit der Maschine nachzuzeichnen. Vielmehr konnte aufgrund der Daten ein „kultur-psychologisches Leben“ der Maschine erstellt werden.<sup>8</sup>

7 Weitere Details sind aufgrund einer Schweigeverpflichtung nicht möglich.

8 Siehe auch anthropologische Studien zu Dingen und zu Mensch-Ding- bzw. Mensch-Maschinenbeziehungen (Appadurai 1986; Fournier und Alvarez 2019; Giaccardi, Speed, Cila und Caldwell 2016).



## Beispiel 2: Der Bildungsträger

Ein hochrangiger Bildungsträger im Rhein-Main-Gebiet, dessen Business Coaching Programm von Stiftung Warentest mit 'sehr gut' bewertet wurde, bat um eine ethnographische Evaluation mit anschließender strategischer Beratung. Das Geschäftsmodell des Kunden ist besagtes Business Coaching anhand eines hierfür eigens entwickelten Curriculums, das alle Teilnehmenden durchlaufen müssen. Das Interesse des Kunden fokussierte eine breitgefaste Evaluierung des Coachings, zusätzlich aber auch dezidiert die subjektiven Erfahrungen der Teilnehmer:innen samt deren Emotionen und Stimmungen während des Verlaufs des Coachings. An diesem speziell formulierten Kundenbedürfnis zeigt sich noch einmal sehr schön ein sich seit Jahren verstärkender Trend in der wissenschaftsbasierten Beratung: nämlich der der Erforschung subjektiver, akteurszentrierter Lebenswelten samt ihrer emotions- und gefühlshumanologischen Perspektiven (Culkin and Smith 2000) – nur, dass dies nicht so benannt wird.

Durch die so entstehenden Daten versprechen sich Klient:innen einen Wettbewerbsvorteil. Nun kann man dies eher kritisch verstehen im Sinne einer verkauften Binnenperspektive, man kann es aber auch als Möglichkeit verstehen, Dienstleistungen bedarfsgerechter zu gestalten und Abläufe und/oder Lebenswelten konkret zu verbessern. Beispielsweise benutzen Menschen lieber bestimmte Geräte, wenn sie die hiermit zusammenhängenden Abläufe gut in ihre Alltagsroutine integrieren können.<sup>9</sup>

Das Ziel der angerissenen Beratung des Bildungsträgers hatte zwei strategische Ziele: 1) auf der Basis ethnographischer Daten sollte ein tiefergehendes Verständnis für die Erfahrungen der Männer und Frauen erschlossen werden, die das Business Coaching durchlaufen haben und 2) darauf aufbauend sollte das Kundenprofil weiter gestärkt und der Bekanntheitsgrad des Bildungsträgers regional sowie überregional ausgebaut werden.

Angewandt wurde teilnehmende Beobachtung in der Geschäftsstelle, um die Abläufe und die Interaktion zwischen den Leitenden zu erfassen, eine Analyse von 250 anonymisierten Erhebungsbögen, die bestimmte Daten ehemaliger Klient:innen beinhalteten. Weiterhin gab es themenorientierte Tiefeninterviews mit sechs ausgewählten Klient:innen. Die psychologisch-anthropologische Fokussierung in der Datenerhebung eröffnete eine entscheidende Präzisierung des Untersuchungsgegenstands. Ethnographische Vignetten illustrierten zusammenfassend die themenzentrierten Interviews, in denen Teilnehmende ihre Gefühlserfahrungen und Emotionen an verschiedenen Momenten des Coachings darlegten. So konnten wir am Ende die Darstellung einer kontextualisierten Erfahrung, die subjektive Geschäftsidee, persönlichen Lebensstil, Kompetenzen und Wünsche sowie die statistischen Daten aus den Erhebungsbögen systematisch zusammenführen und auswerten.

Basierend hierauf haben wir Idealtypen mit bestimmten Charakteristika herausgearbeitet, die aufzeigen, welche Gründungspersönlichkeiten es gibt und welche eher kritisch agieren und nicht gründen (und warum). Zentral war eine Fokussierung auf die Reflexionen der Klient:innen, in denen sie ihre Emotionen und Gefühle zum Ausdruck brachten und diese mit verschiedenen Phasen des Coachings assoziierten. Durch dieses Vorgehen konnten wir als CONTEXTERS Nachzeichnungen der Gefühlswelten potenzieller Selbstständiger anbieten und identifizieren, an welchen Momenten des Coachings welche Gefühle und Emotionen dominant waren und welche Hoffnungen sowie Befürchtungen und Ängste vorherrschten. Wir konn-

9 Ergebnis aus eigener Beratung und Forschung zu globalem Diabetes.

ten ferner zeigen, warum Menschen sich in verschiedenen Situationen in Bezug auf finanzielle Selbstverantwortung wie entscheiden. Dies wiederum floss in die strategische Beratung ein, die wir auf Grundlage der Daten erstellten, und bildete somit eine solide Datengrundlage für eine Revision des besagten Business Coaching.

## Felderweiterungen

In diesem Artikel habe ich versucht, ein Feld für die, besonders deutsche, Sozial- und Kulturanthropologie zu umreißen, auf dem sie sich bisher nur wenig umgetan hat: dem des internationalen und interkulturellen Managements, der Personal- und Organisationsentwicklung sowie dem der strategischen Beratung. Dieses Feld ist seit Jahren ein expandierender Wirtschaftssektor mit beachtlich anwachsendem finanziellem Volumen.

Nun sind ethnographische Ausflüge in den Bereich der Wirtschaft und Organisationsforschung nicht gänzlich neu, die Organisationsethnologie und Business Anthropology haben hier einige wichtige Beiträge hervorgebracht (Mörike, Spülbeck 2019; Spülbeck 2015; Wright 1994). Die meisten Beiträge der, besonders deutschen Sozial- und Kulturanthropologie, stammen aus der universitären Forschung bzw. dem wissenschaftsnahen Umfeld und Nichtregierungsorganisationen. Daran ist natürlich per se nichts auszusetzen, nur wird so der weltweit anwachsende Sektor der ethnographisch arbeitenden Personal- und Organisationsberater sowie der der Marktforscher übersehen. Dieser Bereich wird akademisch weitgehend durch die Wirtschaftswissenschaften und Managementstudien abgedeckt. Was meines Erachtens bisher fehlt, ist eine aktive Beschäftigung mit und thematische Konturierung dieses Feldes von Seiten einer kritischen Sozial- und Kulturanthropologie, die bewusst auch angewandt arbeitende Ethnograph:innen außerhalb des universitären Kontexts stärker miteinbezieht. Warum dies bisher nicht geschah, möchte ich als Frage aufwerfen. Ähnlich wie damals Röttger-Rössler nachfragte, warum die Ethnolog:innen sich so schwer tun mit Kooperationen mit naturwissenschaftlichen Fächern und so als Resultat zwangsläufig zu wichtigen Diskursen schweigen mussten.

Es geht mir hier explizit nicht um eine Kritik an der Sozial- und Kulturanthropologie, die mit ethnographischen Perspektiven Organisationen untersucht, daher habe ich diesen Teil der Sozial- und Kulturanthropologie auch oben nur kurz erfasst. Vielmehr denke ich, sollten wir ein wachsendes Interesse und Verständnis von Seiten aktiver Sozial- und Kulturanthropolog:innen sehen, die die oben benannten Felder als zukunftsweisende Forschungs- und Tätigkeitsfelder betrachten. Angewandte Management Anthropologie in Kombination mit psychologisch-anthropologischen Perspektiven kann nicht nur marktrelevante Fragen beantworten und in der Konsumforschung zur Verbesserung von Produkten beitragen. Meine Diskussion dieses, wie ich meine, weiteren Schweigens der Sozial- und Kulturanthropolog:innen, gründet sich in der festen Überzeugung, dass ethnographische Methoden menschliches Verhalten in besonders lebendiger und realistischer Weise abbilden können. Diese Methodik erweitert mit psychologisch-anthropologischen Perspektiven, wie zum Beispiel emotionsanthropologischen Fragestellungen, kann der deutschen Sozial- und Kulturanthropologie wichtige neue epistemologische Impulse geben. So wird es möglich, bessere Daten zu menschlichen Erfahrungskontexten zu generieren und zusätzlich auch die kontextualisierten kulturellen Lebenswelten von Maschinen und Produkten tiefergehend zu verstehen.



Im ersten empirischen Beispiel wurde durch vergleichende themenorientierte Interviews mit behandelnden Ärzten und Fachangestellten beispielsweise der ökonomische und soziale Nutzen einer medizinischen Maschine für verschiedene Praxen herausgearbeitet. Hinter diesem vermeintlich „harten“ finanziellen Punkt des ökonomischen Nutzens zeigte sich, wie fruchtbar die Verknüpfung der Anthropologie des angewandten Managements mit psychologisch-anthropologischen Fragestellungen ist. Ein Hauptergebnis der Studie war nämlich, dass der ökonomische Nutzen der Maschine zu großen Teilen auf den subjektiven Einstellungen der Patient:innen zu der Maschine und dem Verfahren basierte sowie auf deren emotionalem Erleben der Behandlung und sie sich, zusammenfassend gesagt, während der Behandlung „gut aufgehoben fühlten“.

Mein Ziel in diesem Artikel war es, sozial-anthropologische Grenzgänger:innen zu ermutigen. Denn manchmal können unterschiedliche Perspektiven zu verdichteten Schlussfolgerungen führen, weil sie unterschiedliche Daten betrachten oder Daten unterschiedlich gewichten. Basierend auf meinen Erfahrungen als Sozial- und Kulturanthropologe und ethnographischer Berater möchte ich die Sozial- und Kulturanthropologie dazu ermutigen, zu aktuellen ökonomischen Debatten und Dynamiken mutiger und angewandter Stellung zu beziehen und sich stärker einzumischen. Die Felderweiterung, die ich hier vorschlage, ist ein relationaler Austausch zwischen universitärer Sozial- und Kulturanthropologie, psychologisch-anthropologisch angewandter Ethnographie und strategischer Beratung, die das Potenzial besitzt, zukunftsweisende Forschungsrichtungen anzustoßen oder zu begründen. Am Beispiel einer angewandten Management Anthropologie habe ich dargestellt, welche Potenziale die psychologische Anthropologie mit ihren Fragen nach Kognition, Emotionen, Gefühlen und Affekt im Rahmen von Management und Beratungskontexten entfalten kann. Besonders Fragen nach subjektivem Erleben, Kultur und Emotion können im kommerziellen Unternehmenssektor die seit einigen Jahren immer wichtiger werdenden Fragen nach Work-Life Balance sowie gutem und Mensch-zentriertem Wirtschaften kritischer erforschen und nachhaltig gestalten.

## Literatur

- Appadurai, Arjun 1986: Commodities and the Politics of Value. In: Arjun Appadurai (Hg.), *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*. Cambridge/New York/Melbourne: Cambridge University Press, 3–63.
- Arnould, Eric J. und Craig J. Thompson 2005: Consumer Culture Theory: Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research* 31 (4): 868–882.
- Barmeyer, Christoph und Claude-Hélène Mayer 2020: Positive Intercultural Management in the Fourth Industrial Revolution: Managing Cultural Otherness Through a Paradigm Shift. *International Review of Psychiatry* 32 (7–8): 638–650.
- Bjerregaard, Toke, Jakob Lauring und Andres Klitmøller 2009: A Critical Analysis of Intercultural Communication Research in Cross-Cultural Management: Introducing Newer Developments in Anthropology. *Critical Perspectives on International Business* 5 (3): 207–228.
- Culkin, Nigel und David Smith 2000: An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers. *Qualitative Market Research* 3 (3): 145–157.
- Davies, James 2010: Introduction: Emotions in the Field. In: James Davies und Dimitrina Spencer (Hg.), *Emotions in the Field. The Psychology and Anthropology of Fieldwork Experience*. Stanford: Stanford University Press, 1–33.
- Davies, James und Thomas Stodulka 2019: Foreword: Pathways of Affective Scholarship. In: Thomas Stodulka, Sabine Dinkelaker und Ferdiansyah Thajib (Hg.), *Affective Dimensions of Fieldwork and Ethnography. Theory and History in the Human and Social Sciences*. Cham: Springer, 1–6.
- Desai, Philly 2001: *Methods Beyond Interviewing in Qualitative Market Research*. London/Thousand Oaks/Neu-Delhi: Sage.
- Fournier, Susan und Claudio Alvarez 2019: How Brands Acquire Cultural Meaning. *Journal of Consumer Psychology* 29 (3): 351–562.
- Geertz, Clifford 2003: *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Giaccardi, Elisia, Chris Speed, Nazli Cila und Melissa L. Caldwell 2016: *Things as Co-Ethnographers: Implications of a Thing Perspective for Design and Anthropology*. Oxford/New York: Routledge.
- Gupta, Vishal K., Gizem Atav und Dev K. Dutta 2019: Market Orientation Research: A Qualitative Synthesis and Future Research Agenda. *Review of Managerial Science* 13: 649–670.
- Guttormsen, David S. A. 2018: Advancing Otherness and Othering of the Cultural Other during „Intercultural Encounters“. *Cross-Cultural Management Research International Studies of Management & Organization* 48 (3): 314–332.
- Mead, Richard und Tim G. Andrews 2009: *International Management. Culture and Beyond*. Chichester: Wiley.
- Mörike, Frauke und Susanne Spülbeck 2019: Unternehmenskultur zwischen akademischer Welt und betrieblicher Anwendungspraxis. In: Sabine Klocke-Daffa (Hg.) *Angewandte Ethnologie*. Wiesbaden: Springer VS, 537–558.
- Rothlauf, Jürgen 2014: *A Global View on Intercultural Management. Challenges in a Globalized World*. Berlin/München/Boston: de Gruyter Oldenbourg.
- Röttger-Rössler, Birgitt 2002: Emotion und Kultur: Einige Grundfragen. *Zeitschrift für Ethnologie* 127 (2): 147–162.

- Röttger-Rössler, Birgitt 2004: *Die kulturelle Modellierung des Gefühls. Ein Beitrag zur Theorie und Methodik ethnologischer Emotionsforschung anhand indonesischer Fallstudien*. Münster: LIT.
- Röttger-Rössler, Birgitt 2010: Das Schweigen der Ethnologen: Zur Unterrepräsentanz des Faches in neurobiologisch-kulturwissenschaftlichen Forschungs Kooperationen. *Sociologus* 60 (1): 99–121.
- Shaw, James B. 1990: A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Management. *AMR* 15: 626–645.
- Slaby, Jan, Rainer Mühlhoff und Philipp Wüschner 2019: Concepts as Methodology. A Plea for Arrangement thinking in the Study of Affect. In: Anette Kahl (Hg.) *Analyzing Affective Societies: Methods and Methodologies*. London/New York: Routledge, 42–51.
- Spülbeck, Susanne 2015: Organisationsethnologie als Grundlage von Organisationsberatung. *Ethnoscripts* 17 (2): 147–155.
- Tennekes, J. 1995: *Organisatiecultuur: een antropologische visie* [Organizational culture: an anthropological perspective]. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Terpstra, Vern und Kenneth David 1985: *Cultural Environment of International Business*. Cincinnati, Ohio: Southwestern Publishing.
- Van Der Zee, Karen, Jan Pieter Van Oudenhoven und Ellen De Grijjs 2004: Personality, Threat, and Cognitive and Emotional Reactions to Stressful Intercultural Situations. *Journal of Personality*, 72: 1069–1096.
- Walck, Christa L. und Ann T. Jordan 1993: Using Ethnographic Techniques in the Organizational Behavior Classroom. *Journal of Management Education* 17 (2): 197–217.
- Wright, Susan 1994: ‚Culture‘ in Anthropology and Organizational Studies. In: Susan Wright (Hg.), *Anthropology of Organizations*. London/ New York: Routledge, 1–31.

## Online-Quellen

- [https://www.sdu.dk/en/uddannelse/bachelor/market\\_management\\_anthropology](https://www.sdu.dk/en/uddannelse/bachelor/market_management_anthropology) (abgerufen am 26.07.2022).
- [www.contexters.de](http://www.contexters.de) (abgerufen am 22.07.2022).
- <https://www.marktforschung.de/aktuelles/marktforschung/die-umsatzstaerksten-marktforschungsinstitute-deutschlands-2021/> (abgerufen am 29.07.2022).