

## Das vergessene Etwas – Organisationskultur

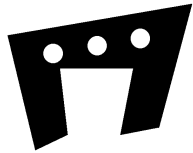


...und Servicekultur in der  
Supply Chain in  
,Entwicklungsländern‘

Nicole Häusler M.A.  
Ethnologin, Tourismus-  
und  
Organisationsberaterin

## Inhalt

1. **Ein Blick zurück - Inhaltliche Forderungen von GATE ev. vor 15 Jahren**
2. **Servicekultur**
3. **Organisationskultur**
4. **Nächste Schritte**



## Ein Blick zurück

- **1995: Gründung von GATE e.V.**
- **„Gemeinsamer Arbeitskreis für Tourismus und Ethnologie“**
- **Ziel: Förderung eines sozialverträglichen Tourismus**



## Wofür ein GATE?

Wir wollen die Türen zu anderen Kulturen öffnen!

Der Gemeinsame Arbeitskreis Tourismus und Ethnologie (GATE e.V.) setzt sich für eine nachhaltige Tourismusentwicklung ein. Hierbei sollen insbesondere ethnologische Sichtweisen in der Tourismusbranche etabliert werden, um im Bereich des Tourismus zwischen Reisenden und Bereisten zu vermitteln.

### Was ist Ethnologie?

Gegenstand der Ethnologie ist die Untersuchung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede verschiedener Kulturen/Ethnien. Eine Kultur wird dabei als komplexes Ganzes betrachtet und analysiert.

Teil dieser Analyse ist die Beschäftigung mit Prozessen des Kulturwandels, die u.a. infolge des Aufeinandertreffens ver-

nicht auf bestimmte Lebensformen oder geographische Gebiete. Die in Schleswig lebende dänische Minderheit ist ebenso Thema wie die Massai in Kenia oder chinesische Migranten in Australien.

Was als fremd empfunden wird, hängt vom Standpunkt des Betrachters ab.

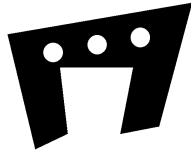
### Was sind die Ziele von GATE?

Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt auf der sozio-kulturellen Dimension des Nachhaltigkeitsbegriffes. GATE setzt sich für einen sozialverträglichen Tourismus ein. Dieser kann erreicht werden, indem wir:

- mögliche oder bereits vorhandene tourismusinduzierte Probleme erkennen und Lösungsansätze erarbeiten
- Ansprechpartner und Vermittler für die Bereisten sind
- das Verstehen der "fremden" Kultur bei den Reisenden fördern
- innerhalb der Ethnologie die Auseinandersetzung mit und Entwicklung von Tourismuskonzepten und -theorien gestalten.

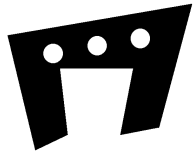
Dabei liegt unserer Arbeit immer ein ganzheitliches Kulturverständnis zugrunde: Bei der Planung, Durchführung und Verbesserung von Tourismusprojekten müssen alle Bereiche der Kultur der Bereisten berücksichtigt werden.

Die Beteiligung der betroffenen Bevölkerung in den Reiseländern und die Wahrung ihrer Interessen sind Voraussetzung unserer Arbeit.



## Ein Blick zurück

- **Grundverständnis von GATE:**  
„Dabei liegt unserer Arbeit immer ein ganzheitliches Kulturverständnis zugrunde: Bei der Planung, Durchführung und Verbesserung von Tourismusprojekten **müssen alle Bereiche der Kultur der Bereisten** berücksichtigt werden.“
- *Quelle: Faltblatt „GATE“, Veröffentlichung ca. 1995*



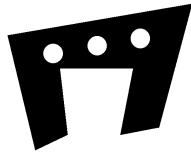
## Ein Blick zurück

„Ethnologische Herangehensweisen für eine nachhaltige  
Tourismusedwicklung:

- Anwendung qualitativer Forschungsmethoden in fremden Kulturen
- Erfassung und Vermittlung der Sichtweise fremder Kulturen
- Analysen komplexer kultureller Zusammenhänge und Konfliktursachen im Tourismus“
- *Quelle: Faltblatt „GATE“, Veröffentlichung ca. 1995*

## Was ist Kultur?

- Der Begriff Kultur wird im populären Sinne zumeist als Synonym für Kunst benutzt.
- In der Ethnologie steht der Begriff Kultur für „Daseinsform“: diese umfasst alle Lebensbereiche einer (ethnischen) Gruppe - von sozialen und politischen Strukturen über Wirtschaftsformen bis zu religiösen Vorstellungen oder gesellschaftlichen Normen und Werten.
- Es gibt keine Menschengruppe ohne Kultur.
- Alle Kulturen ändern sich ständig.
- Kultur ist dynamisch.



## Ein Blick zurück

### Maßnahmen zur Verwirklichung einer nachhaltigen Tourismusedwicklung:

- Durchführung von Sozialverträglichkeitsprüfungen und Zertifizierungen für Reiseveranstalter und Tourismusprojekte
- *Quelle: Faltblatt „GATE“, Veröffentlichung ca. 1995*

## Was ist seitdem passiert?

- **Tourismus leistet wesentlichen Beitrag zu Wirtschaftswachstum und Armutsbekämpfung in Entwicklungsländern.**
- **Tourismus = nicht selten eine der wenigen Entwicklungsmöglichkeiten für die Armen.**
- **Eine steigende Anzahl an Projekten und Strategien wurden entwickelt, um Tourismus als Mittel der Armutsbekämpfung zu nutzen.**

## Was ist seitdem passiert?

- **Community-based Tourism / Ökotourismus**
- **Tourismus und Armutsbekämpfung (Pro-Poor Tourism)**
- **Corporate Social Responsibility und Wertschöpfungsketten**



## Concept of Pro-Poor Tourism

- “Pro-poor tourism means managing a tourism business so that it makes business sense for the operator and at the same time benefits the poor.... ‘[M]ainstream’ commercial tourism can do much to embrace pro-poor approaches. In particular, the tourism sector needs to go further in shifting from philanthropic approaches to pro-poor approaches that entail doing business differently, with more committed changes to strategy and business structures.”
- Quelle: Ashley and Haysom, 2006:266

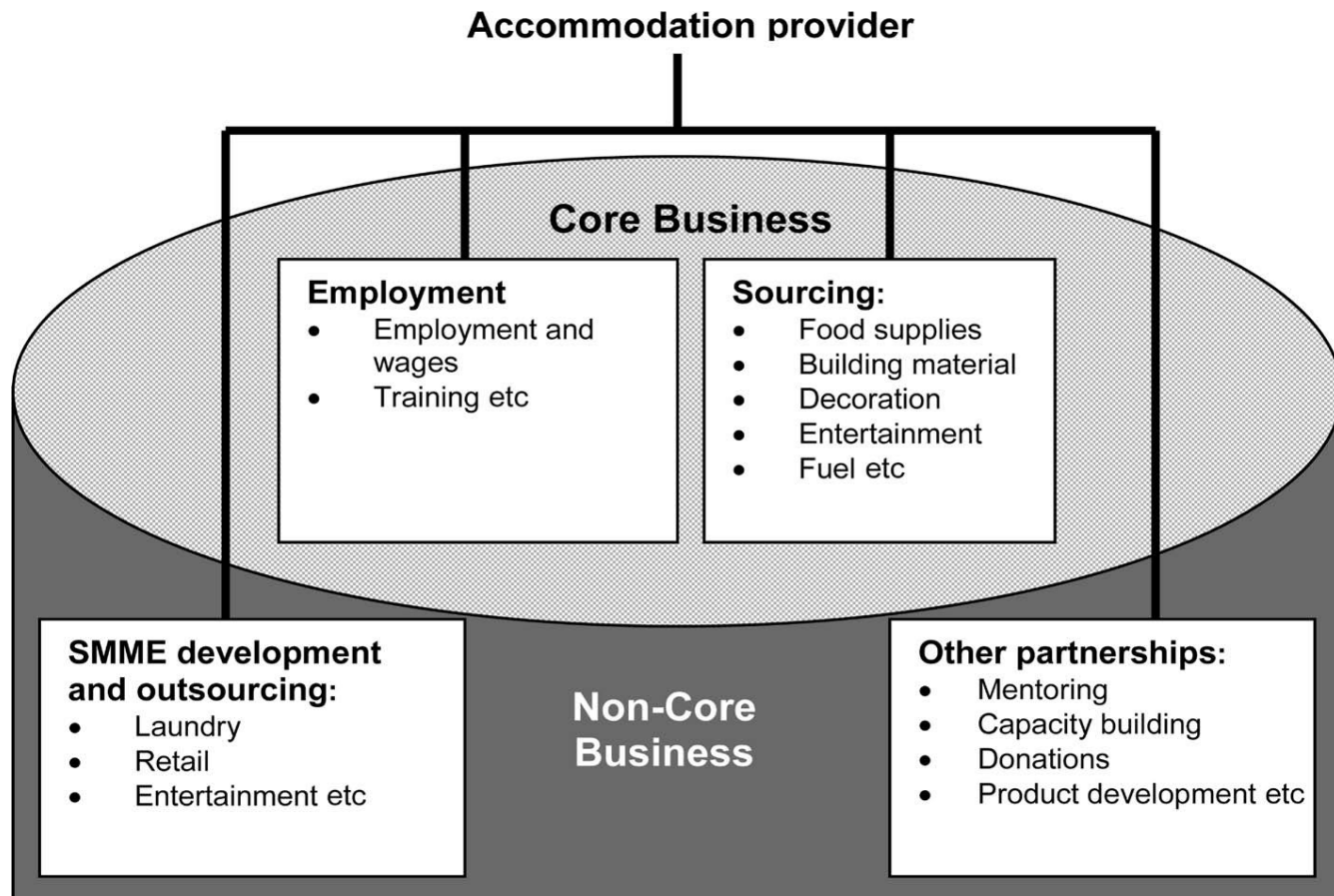


## „Doing Business Differently“

- “Pro-poor tourism means managing a tourism business so that it makes **business sense for the operator and at the same time benefits the poor....** ‘[M]ainstream’ **commercial tourism** can do much to embrace pro-poor approaches. In particular, the tourism sector needs to go further in **shifting from philanthropic approaches to pro-poor approaches that entail doing business differently, with more committed changes to strategy and business structures.**”
- Source: Ashley and Haysom, 2006:266



## Potentielle Geschäftsbeziehungen zwischen Beherbergungssektor und Gemeinden in ‚E-Ländern‘



(Meyer, 2007: 565)



## Potentielle Geschäftsbeziehungen zwischen Beherbergungssektor und Gemeinden in E-Ländern

- **Geschäftsmodelle in Entwicklungsländern:**
  - **Joint Venture - Hotelbesitzer und Manager:  
Privatunternehmen & Gemeinde**
  - **Hotelbesitzer: Privatunternehmen; Supply Chain:  
„arme“ Gemeinden**
  - **Hotelbesitzer: Privatunternehmen; Hotelmanager &  
Angestellte & Pächter: lokale Gemeinde**

Und die Energie fließt...

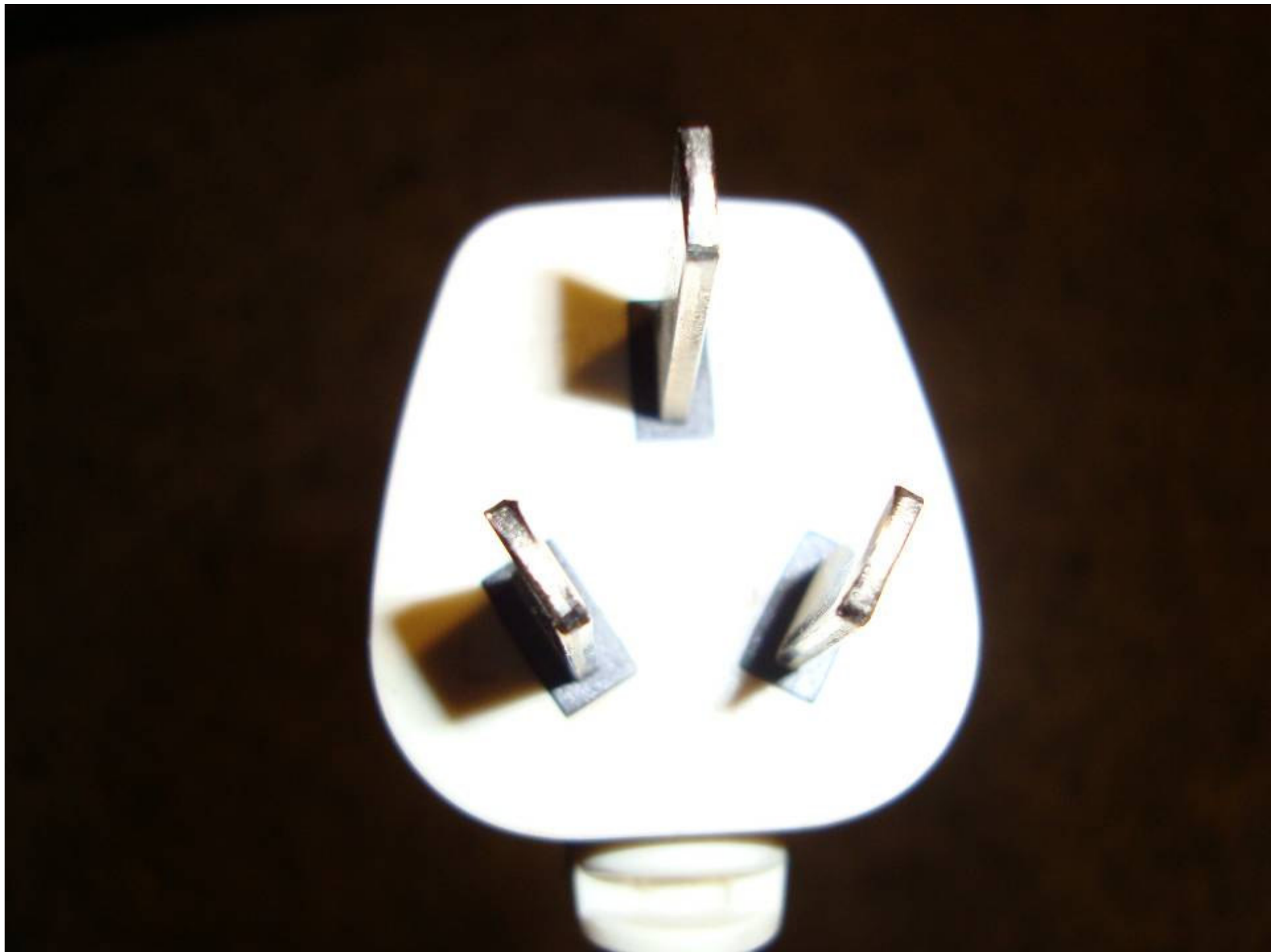
???



Und die Energie fließt...

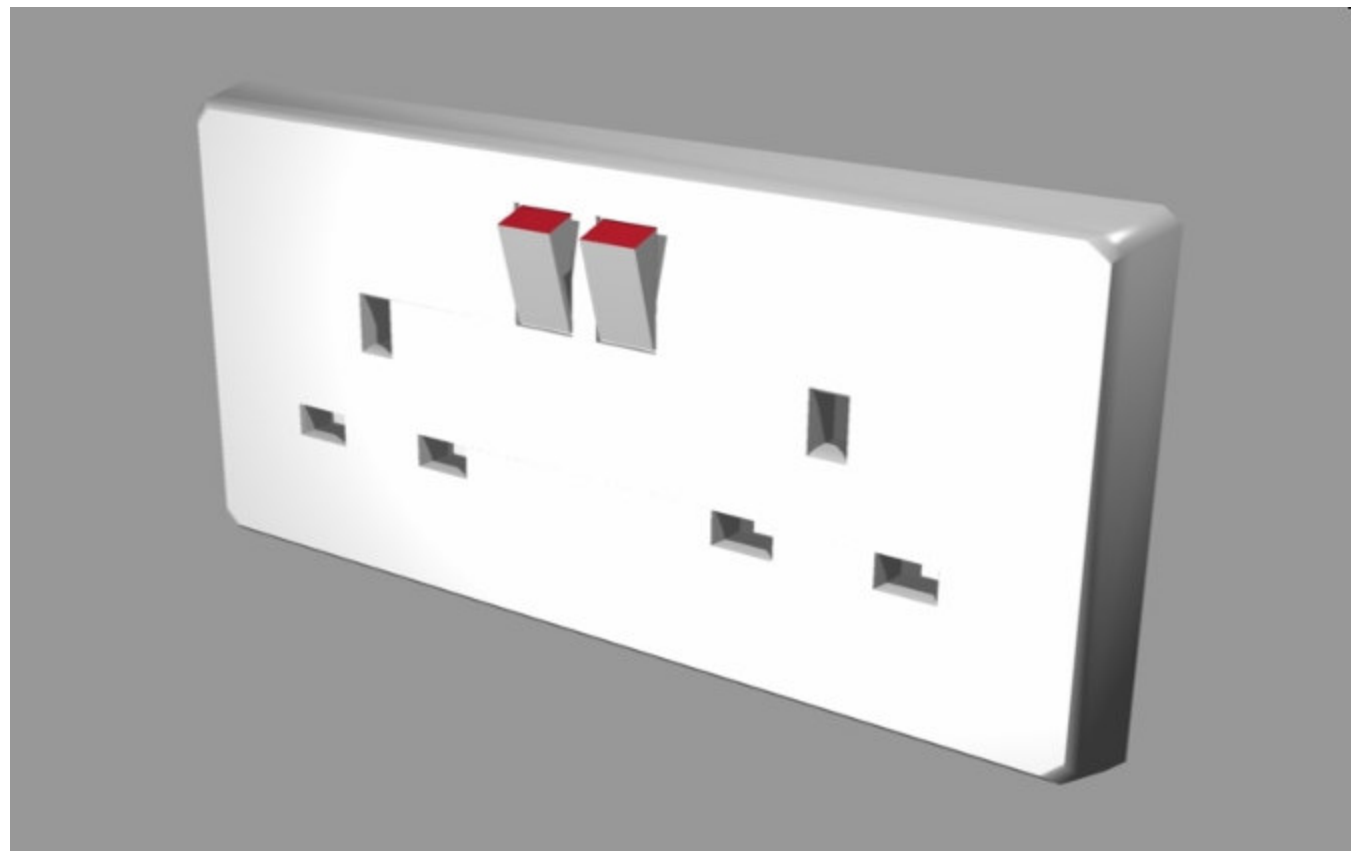
???





Und die Energie fließt....

???



Und die Energie fließt....

???



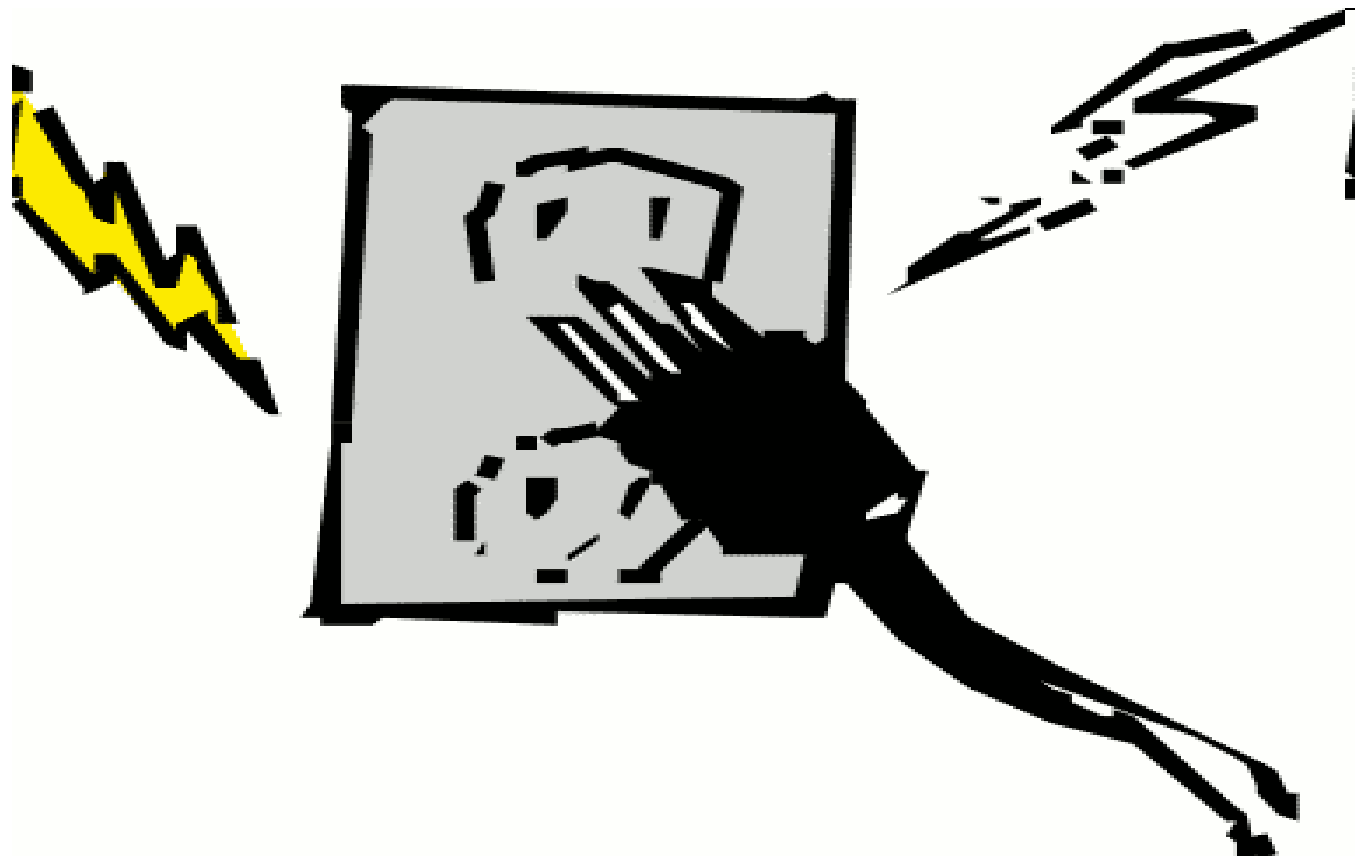
Und die Energie fließt...

???



Und die Energie fließt...

???



## Was verbirgt sich dahinter?





## Wie zusammenarbeiten?

- **Bis jetzt wurde wenig darüber diskutiert und auch geforscht, wie die Zusammenarbeit der Partner im Detail durchgeführt werden soll.**



## Wie zusammenarbeiten?

- „Communities“ basieren auf komplexen sozialen Systemen mit bestehenden Strategien zur Lebensunterhaltung = unvereinbar/vereinbar mit organisatorischen Strukturen des Tourismusbetriebes.



- Komplexer Prozess des Wandels bei einer Zusammenarbeit zwischen Privatsektor und „Communities“/Gemeinden.



## Wie zusammenarbeiten?

- **„There is an evidence that many communities know little about the system and business of tourism, and importantly, in times of crisis concerning a tourism development, the community has often very little knowledge of the development.“**
- Quelle: Pearce et al., 1996:212



## Die Rolle der „Communities“

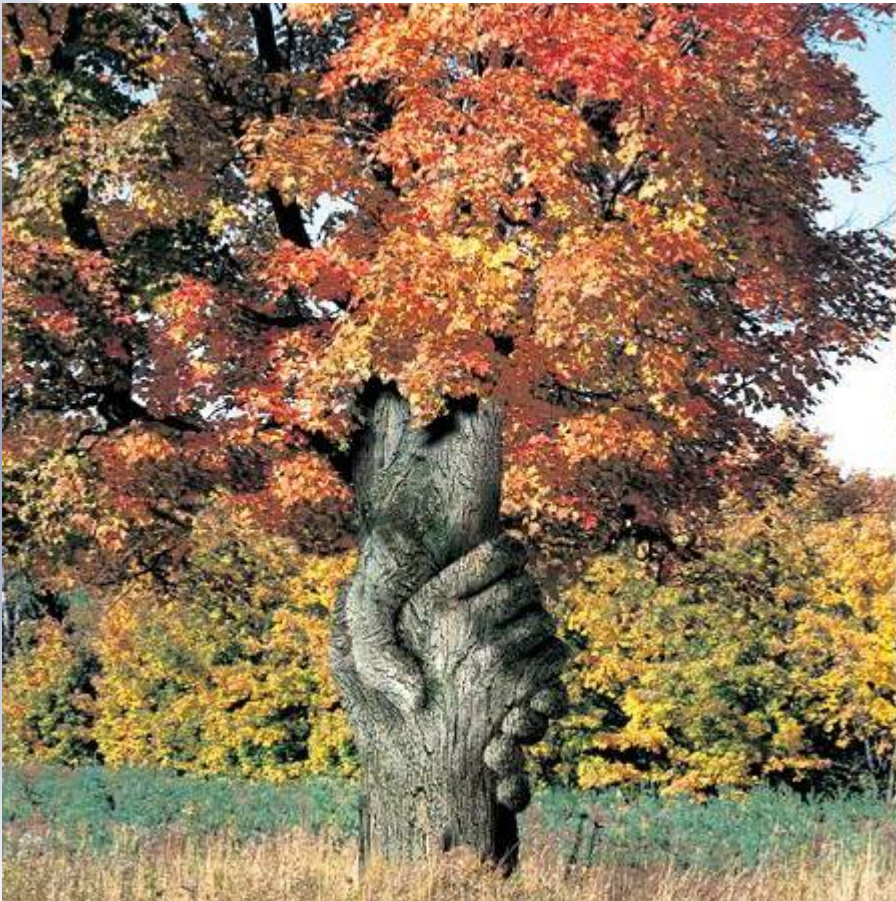
- **“All of the case studies report that community institutions have been strengthened...However, the process of institutional development and strengthening [of communities] is inevitably complex, ... such as increased tension over community funds, inequitable power balances, problems in collective management of resources and enterprises and heavy reliance of community institutions on external expertise.”**
- **Source: Ashley, Caroline, Roe, Dilys and Goodwin, Harold: Pro-Poor Tourism Strategies: Making Tourism Work For The Poor. A review of experience. Pro-Poor Tourism Report No. 1. Overseas Development Institute, April 2001, p. 24-25**

Leider nicht so...





## Zentrale Frage



- **Wie sollen die Akteure zusammenarbeiten?**
- **Wie sollen potentielle Probleme unterbunden werden?**



## Literaturreview zum Thema „Pro-Poor-Tourism“

### ➤ Schwerpunkt Fallstudien bzw. Strategiepaper (Auswahl)

McNab, Douglas et al.:

Impacts of Pro-poor Tourism Facilitation with South African Corporates. Monitoring and Evaluation Report of the Pro-Poor Tourism Pilots Project. PPT Working Paper, September 2005

Pro-Poor Tourism Partnership and the Caribbean Tourism Organisation (Eds.): Making internal change for developing local linkages. Making Tourism Count for the Local Economy in the Caribbean. Guidelines for Good Practise. Brief 8, April 2006

Spenceley, Anna and Seif, Jennifer:

Strategies, Impacts and Costs of Pro-Poor Tourism Approaches in South Africa. PPT Working Paper No. 11, January 2003



## PPT Strategien & Fallstudien: Ergebnisse und Empfehlungen

- “The process is not just about changing company practise, but also **changing attitudes to communities and local entrepreneurs.**
- Finding the **right partners** in the community in important.
- **Establish trusts** and other mechanisms for distributing benefits.
- The significance **of impacts within the local context** should be also explored.”

Prima...,



Prima..., aber wie???





## Hauptprobleme in diesem Bereich

- Das Konzept der „Community“ wird nicht gründlich untersucht und berücksichtigt (der Begriff „Community“ ist nicht nur Synonym für Ort, sondern steht auch für Macht, Entscheidungsfindung oder Abhängigkeit)
- Art und Inhalt der Tourismuswahrnehmung der Gastgeber ist kaum bekannt.



## Tourismus – „Community“ Beziehungen in der Realität

- Damit Tourismusunternehmer und ‚Communities‘ gemeinsam handeln können, muss zum einen das Unternehmen mehr über das organisatorische Verhalten in Bezug auf den Tourismus und über die lokale Kultur der Community lernen; die Community muss lernen, wie das Unternehmen ‚tickt‘.
- Vorab-Analysen über die Standpunkte und Perspektiven der „Community“ und des Unternehmens können die sozialen Dimensionen in die Planungsprozesse integrieren und somit einen effektiven Beitrag für einen Qualitätstourismus leisten.

## Grundbedingungen bei Kooperationen

- Ein größeres Verständnis über die lokale Kultur, besonders in Bezug auf „**Wirtschaftskultur**“ (wie wirtschaften sie, wie sind sie organisiert, wie ist ihre Arbeitsphilosophie), zu Beginn der Kooperation.
- Ein größeres Verständnis über die **Organisationskultur** des Businesspartners.
- Ein größeres Wissen über das Verständnis bzgl. **Servicekultur** (=Tourismus!) zwischen den Kooperationspartnern.



## Servicekultur

Quelle: Martin Petrich,  
Berlin, 2009, „Die Kunst  
des Lebens – auf Thai“.  
Veröffentlichung:  
Tourism Authority of  
Thailand (TAT),  
Frankfurt

- Bun Khun =  
„verdienstvolle Taten“
- Krong Jai =  
Rücksichtnahme  
gegenüber dem  
Nächsten; Vermeidung  
von Konflikten

## Servicekultur - Empfehlung

Bei Kooperationen in der Wertschöpfungskette:

- **Vorab-Analyse über das gegenseitige Verständnis von „Service-Kultur“**
- **„Feedback“ Workshops über die Ergebnisse; Gemeinsame Diskussion der Stakeholder, wie eventuelle „Gaps“ in dem Bereich verhindert werden können bzw. „neue, frisch entdeckte“ Potentiale positiv genutzt werden können.**

## Kulturen...

- **Nationale Kulturen (deutsche Kultur, japanische Kultur)**
- **Ethnische Kulturen (ethnische Minoritäten in Thailand: Akha, Lisu)**
- **Indigene Kulturen (Aborigines)**

- 
- **Organisationskultur (Kultur in einer Organisation)**

## Organisationskultur

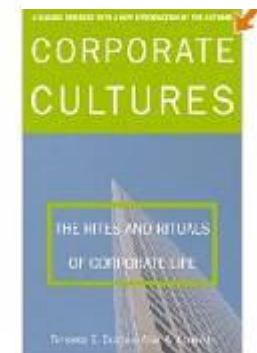
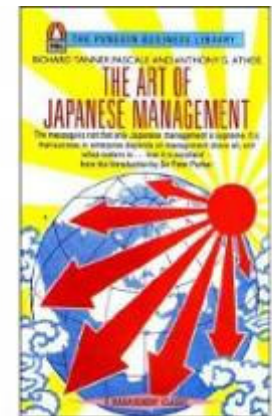
- **Organisationskultur umfasst geteilte Rituale, Prozeduren, Organisationsstruktur, Symbole, Sprachen, Geschichten und Mythen, Führungsrolle, Macht und Kontrollmechanismen eines Unternehmens bzw. einer Organisation.**

Quelle: Dunphy et al. 2003, Richter, 2004.



## Organisationskultur

- Der Begriff „Organisationskultur“ wurde in den frühen 1980er Jahren populär durch die Veröffentlichung von vier Büchern:
  - Ouchi (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*
  - Pascale and Athos (1982): *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*
  - Deal and Kennedy (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*
  - Peters and Waterman (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*



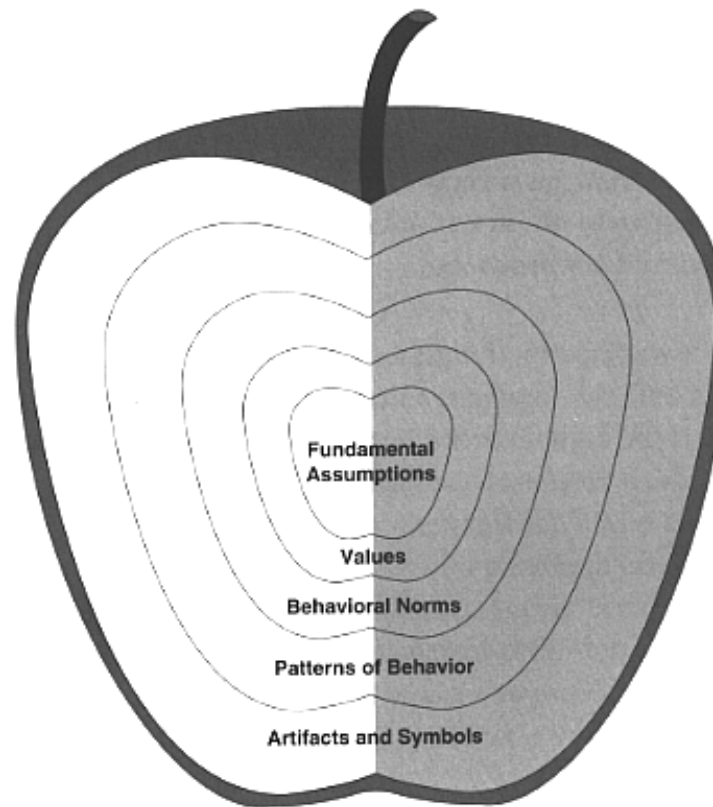


# Organisationskultur





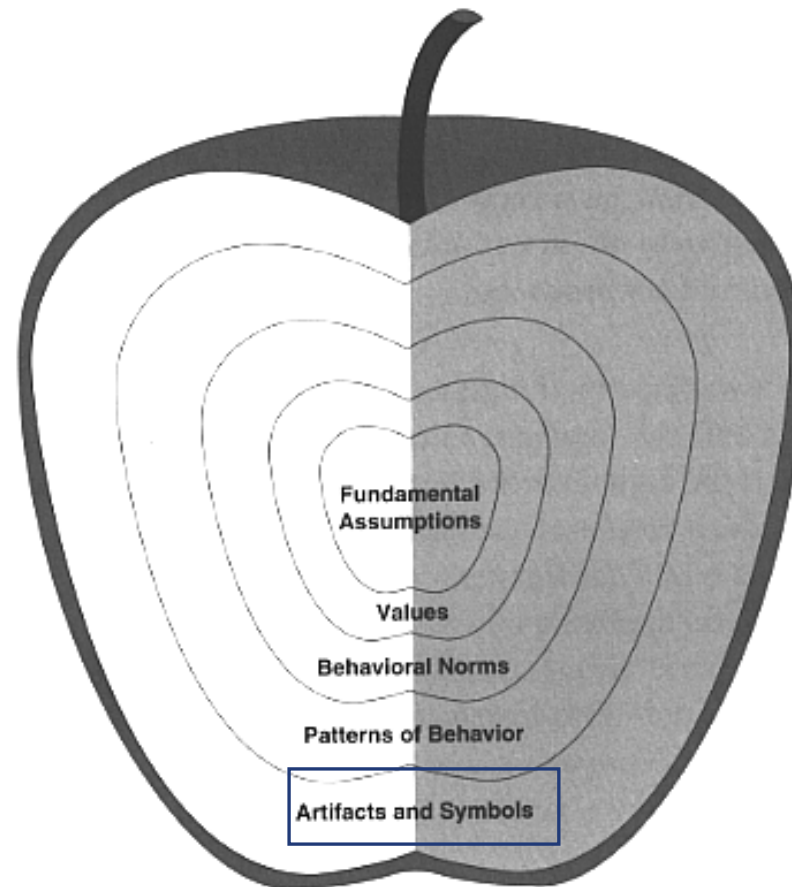
## Ebenen der Organisationskultur - Arbeitswelten von innen betrachtet



Schein 1985



## Artefakte und Symbole - Arbeitswelten von innen betrachtet





## Artefakte und Symbole – Arbeitswelten von innen betrachtet





## Artefakte und Symbole





## Artefakte und Symbole – Arbeitswelten von innen betrachtet



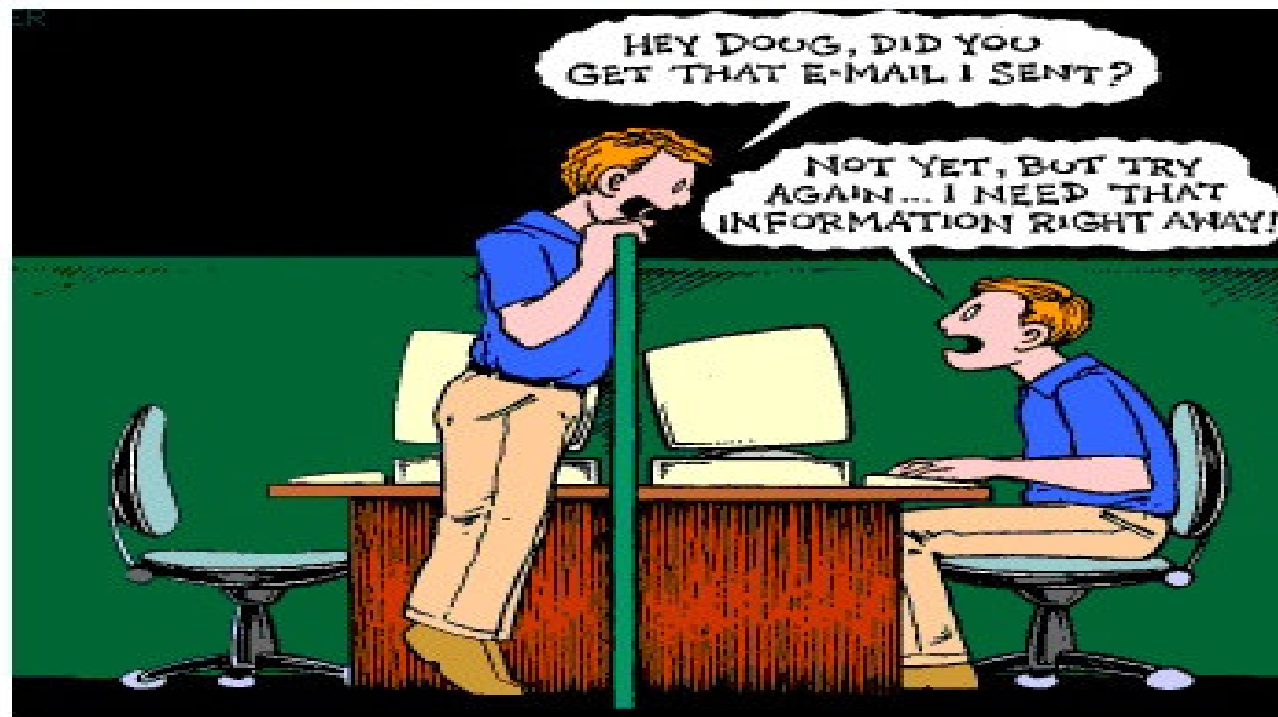


## Artefakte und Symbole – Arbeitswelten von innen betrachtet



## Organisationskultur - Kommunikationsstrukturen

### Inter-office e-mail



## Umgang mit kritischen Situationen bzw. Problemen





## Organisationskultur

- **Der Literaturüberblick über „Organisationskultur“ aus einer „westlichen Perspektive“ zeigt, dass:**
  - 1. Das Verstehen der Organisationskultur ist wichtig, um institutionellen Wandel in einer Organisation durchzuführen.**



## Organisationskultur

- **Der Literaturüberblick zum Thema „Organisationskultur“ aus einer „westlichen Perspektive“ zeigt, dass:**
  
- 2. (Organisations-)Kulturmanagement sollte eine wichtige Kompetenz bei Managern auf der Entscheidungsebene und in der Personalabteilung sein.**



## Organisationskultur

- **Der Literaturüberblick zum Thema „Organisationskultur“ aus einer „westlichen Perspektive“ zeigt, dass:**
  
- 3. Aufgrund der Globalisierung spielt interkulturelle Zusammenarbeit eine immer größere Rolle und damit auch die der interkulturellen Organisationskulturen (Organisationen aus verschiedenen Kulturen fusionieren).**



## Forschung über Organisationskultur

- **Forschung über Organisationskultur als solches oder im interkulturellen Kontext ist kein komplett neuer Forschungsbereich in der Wirtschaftsliteratur...**
- **... aber, wie zuvor erwähnt, spielt im Zusammenhang mit Tourismus und im speziellen mit Themen wie „Pro-Poor Tourism“ und „Doing Business Differently“ im Tourismus bisher nur eine untergeordnete bzw. gar keine Rolle.**



## Verbindung zwischen PPT & Organisationskultur

- **Keine Veröffentlichung/Forschung im Bezug auf „Tourismus und Armutsbekämpfung“ hat bisher einen genaueren Blick auf Aspekte der Veränderungsprozesse im Managementbereich geworfen, die die Organisationskultur sowie die Integration von lokaler (ethnischer) Kultur in den „*doing business differently*“ Prozess im Tourismus beinhalten.**

Quelle: Farrell and Twining-Ward, 2005

## Grundbedingungen bei Kooperationen

- Ein größeres Verständnis über die lokale Kultur, besonders in Bezug auf „**Wirtschaftskulturen**“ (wie wirtschaften sie, wie sind sie organisiert, wie ist ihre Arbeitsphilosophie), zu Beginn der Kooperation.
- Ein größeres Verständnis über die **Organisationskultur** des Businesspartners.
- Ein größeres Wissen über das Verständnis bzgl. **Servicekultur** (=Tourismus!) zwischen den Kooperationspartnern.
- **Wie** soll dieses Verständnis erreicht werden?

## Welche Methodik?





## Wie wird Organisationskultur analysiert?

Nationale Kultur



Tourismusunternehmen =  
Organisationskultur

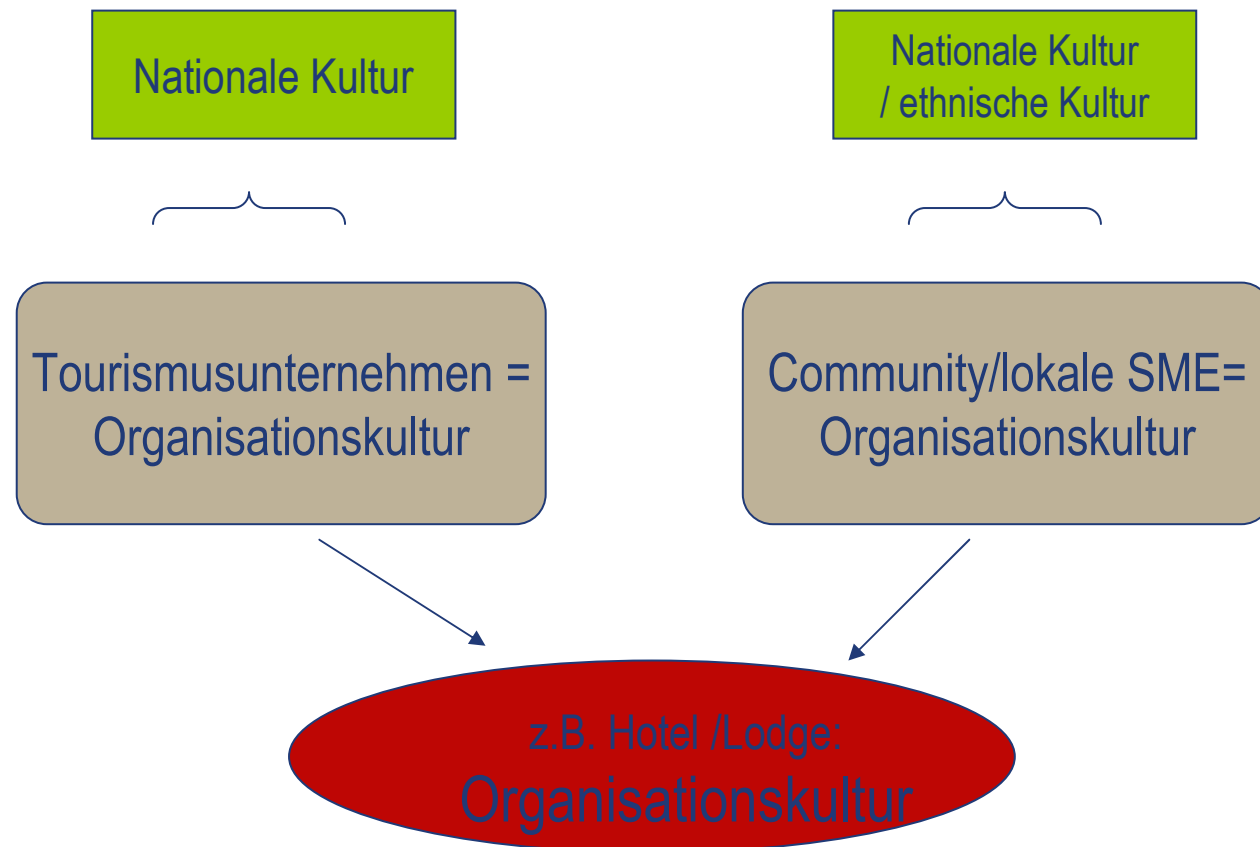
Nationale Kultur  
/ethnische Kultur



Community/lokales SME=  
Organisationskultur



## Wie wird Organisationskultur analysiert?





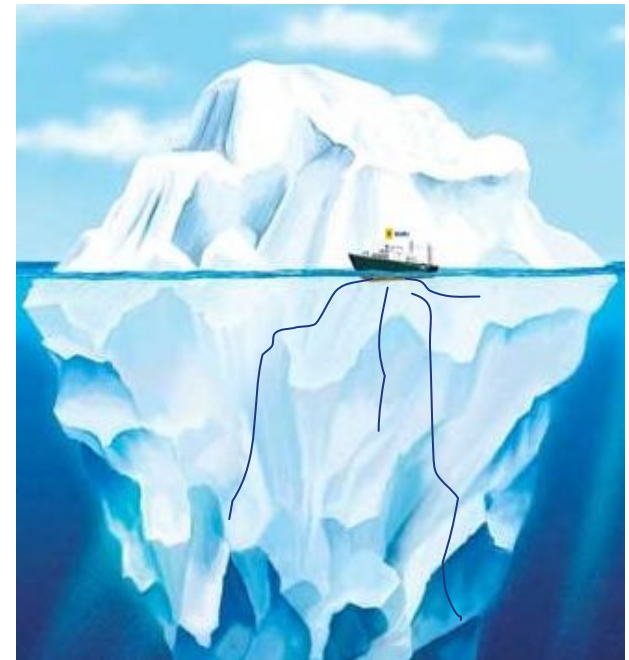
## Untersuchungen - interkultureller Organisationskultur

- Die Hauptfrage in diesem Zusammenhang ist:
  - Wie können die Partner Organisationskultur gestalten, um den gemeinsamen Zusammenhalt in der Geschäftsbeziehung trotz kultureller Unterschiede zu stärken und die gemeinsame Leistung zu verbessern?



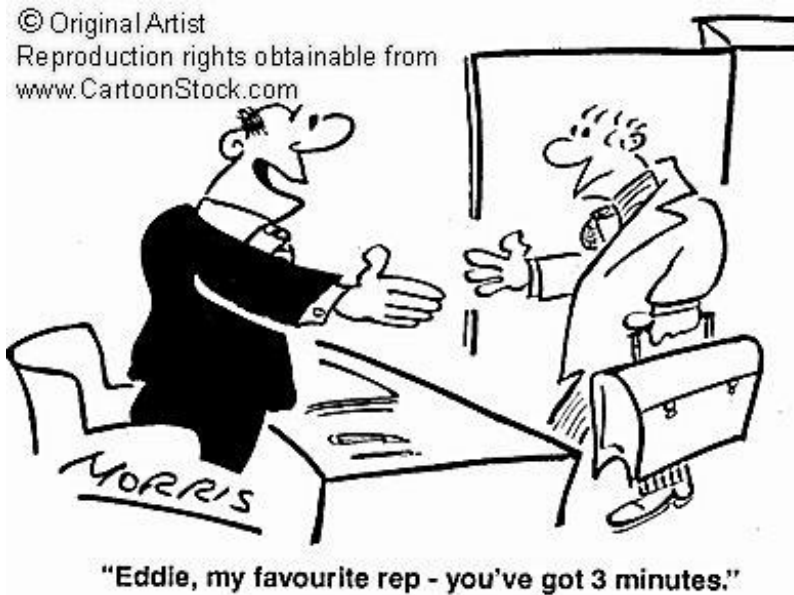
## Wie wird Organisationskultur analysiert?

- „Kultur in Organisationen wurde auf verschiedene Arten untersucht, abhängig von den konkreten Interessen des Forschers.
- Qualitative Methoden (Tiefeninterviews, teilnehmende Beobachtung, visuelle Methoden, Firmenveröffentlichungen, Gruppentreffen) = **Arbeitswelt von innen betrachten**





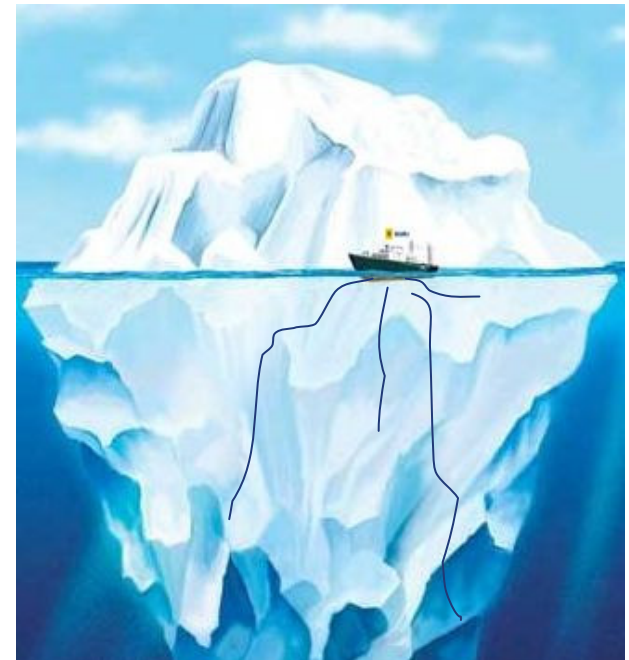
## Die Realität: Zeitliche Beschränkung





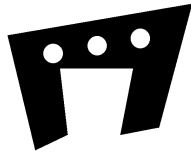
## Wie wird Organisationskultur analysiert?

- „Kultur in Organisationen wurde auf verschiedene Arten untersucht, abhängig von den konkreten Interessen des Forschers.
- Qualitative Methoden (Tiefeninterviews, teilnehmende Beobachtung, visuelle Methoden, Firmenveröffentlichungen, Gruppentreffen) = **Rapid/ Participatory Rural Appraisal (2-6 Wochen)**



## Feedback Workshops

- „Feedback“ Workshops über die Ergebnisse der Analysen; Gemeinsame Diskussion der Stakeholder, wie eventuelle „Gaps“ in dem Bereich verhindert werden können bzw. „neue, frisch entdeckte“ Potentiale positiv genutzt werden können.



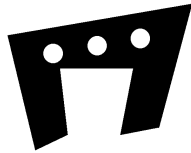
**Ein Blick zurück**

–

**Ein Blick nach vorn**

**Ethnologische Herangehensweisen für eine nachhaltige Tourismusedwicklung:**

- **Anwendung qualitativer Forschungsmethoden in fremden Kulturen**
- **Erfassung und Vermittlung der Sichtweise fremder Kulturen**
- **Analysen komplexer kultureller Zusammenhänge und Konfliktursachen im Tourismus**



## Ein Blick zurück

–

## Ein Blick nach vorn

- Ethnologische Herangehensweisen für eine nachhaltige Tourismusedwicklung:**
- Anwendung qualitativer Forschungsmethoden in fremden Kulturen
  - Erfassung und Vermittlung der Sichtweise fremder Kulturen
  - Analysen komplexer kultureller Zusammenhänge und Konfliktursachen im Tourismus

- Forderung für eine erfolgreiche Umsetzung von Tourismus und Armutsbekämpfung in der Supply Chain:**
- Anwendung qualitativer Forschungsmethoden in fremden Kulturen
  - Analyse der komplexen kultureller Zusammenhänge zwischen den Stakeholdern
  - Grundvoraussetzung: Analyse der Kulturen - insbesondere Organisations- und Servicekultur (Blick nach innen)
  - Feedback-Workshops und Stakeholder Dialoge



## Nächste Schritte

- Erkenntnis und Akzeptanz (und nicht Ignoranz), dass Kultur und Interkulturalität eine wichtige Dimension im Bereich Tourismus, CSR und Wertschöpfungsketten spielt.
- Erkenntnis und Akzeptanz (und nicht Ignoranz), dass ein Bedarf nach mehr Forschung und Analysebedarf in diesem Bereich besteht.
- Förderung von qualitativen Methoden (evtl. im Kontext von Rapid/Participatory Rural Appraisal).
- Engere Zusammenarbeit zwischen Universitäten, Tourismusverbänden, „Communities“, Reiseveranstaltern, EZ-Organisationen bzw. Geberorganisation = Stakeholder Dialoge



Vielen Dank!