
Berliner Debatte Initial

3

14. Jg. 2003

Indien: Postkoloniale Moderne

Kastensolidarität
und Rechtspluralismus

Randeria

Hansen

Souveräne
jenseits des Staates

Eckert

Rache
und Nation

Hensmann

Globalisierung und
Arbeitsbedingungen

Benjamin-Alvarado

Kubas
Atompolitik

Indien: Postkoloniale Moderne

– Zusammengestellt von Cathleen Kantner –

Editorial	2	<i>Florian Becker-Ritterspach</i> Interkulturelle Reibungsflächen: Ein deutsches Automobilwerk in Indien	47
<i>Shalini Randeria</i> (Post)koloniale Moderne: Kastensolidarität und Rechtspluralismus in Indien	4	<i>Rohini Hensman</i> Globalisierungseffekte auf die Arbeitsbedingungen. Die Reaktionen von Arbeitern des formellen und des informellen Sektors	58
<i>Thomas Blom Hansen</i> Souveräne jenseits des Staates: Über Legalität und öffentliche Autorität	18		
<i>Julia Eckert</i> Rache und Nation	28		
<i>Laura Bear</i> An der Spitze der Wissensrevolution. Identität, Freiheit und Konsum im Leben internationaler Call-Center-Arbeiter	37	<i>Christian Wagner</i> Eine neue Großmacht? Indiens Außenpolitik zwischen nationalen Reformen und internationalen Veränderungen	68
<hr/>			
<i>Erhard Crome</i> Osterweiterung der Europäischen Union und der NATO. Kongruenzen und Dissonanzen	77	<i>Jonathan Benjamin-Alvarado</i> Kubas Atompolitik	106
<i>Elena Danilova</i> Formen der Solidarität in russischen Unternehmen	86	<i>Udo Tietz</i> Arbeit, Geld und Sinn	117
<i>Aleksandr Tarasov</i> Die Skinhead-Bewegung in Rußland. Hintergründe ihres Aufschwungs	93	Rolf Reißig: Dialog durch die Mauer. Die umstrittene Annäherung von SPD und SED Annotiert von <i>Gerd-Rüdiger Stephan</i>	123
<i>Jevgenija Gvozdeva</i> Was ist wichtiger – der Lohn oder das Kollektiv? Die Hierarchie von Wertorientierungen im Verhältnis zur Arbeit	101	Klaus Dörre: Kampf um Beteiligung Rezensiert von <i>Katharina Bluhm</i>	125

Editorial

Indische Popmusik, Filme und Tänze genießen derzeit viel Aufmerksamkeit in der kulturellen Kommunikation des Westens. Doch in dem riesigen Land, das neben China als einer der größten Zukunftsmärkte gilt, das sich aufmacht, eine IT-Nation zu werden, aber nach wie vor ein eklatantes Armutsproblem und eine Bevölkerungsexplosion zu verkraften hat, ist einiges in Fluß geraten. Manche dieser neueren Entwicklungen sind besorgniserregend. In diesem Schwerpunktheft werden die Veränderungen in zentralen gesellschaftlichen Bereichen Indiens, im Recht und in der Ökonomie, thematisiert. Dabei haben unsere Autoren sich stets bemüht, die beobachteten Veränderungen nicht nur als externe Beobachter zu bewerten, sondern auch die indische Binnenperspektive zu beleuchten. Für die Vermittlung der Kontakte zu den Autoren des Schwerpunktes bedanken wir uns herzlich bei Julia Eckert.

Im einleitenden Essay verknüpft *Shalini Randeria* die Analyse des Wandels der Kastengemeinschaften sowie den Rechtspluralismus im Bereich des Familienrechts miteinander und deutet beide Transformationen in einer Perspektive, welche die ungleichen Modernen postkolonialer Gesellschaften dechiffriert. Das heutige System der Kastenbeziehungen wird keineswegs als archaisches Relikt, sondern als unter der kolonialen Herrschaft umgeformte indische Variante der Zivilgesellschaft gedeutet. So wird die Autonomie der Kastengemeinschaften im Bereich des Familienrechts als modernes, ambivalentes und umkämpftes Feld sozialer Solidaritäten erkennbar. *Thomas Blom Hansen* zeigt in seinem material-

reichen Beitrag, daß im postkolonialen Indien nie ein Gewaltmonopol des Staates etabliert wurde. Mindestens drei verwobene legitime, aber auch unvereinbare Repertoires der Autorität koexistieren und konkurrieren miteinander: die rechtlich verfaßte Souveränität des Staates, die moralische Souveränität der nationalen Gemeinschaft sowie die multiplen Formen informeller Souveränität lokaler – und teilweise über gewaltbereite Gangs gebietender – ‚big men‘. Wie das empirische Material zeigt, ist das Recht, Entscheidungen zu fällen, zu richten, zu regieren und sogar zu töten – de facto, aber nicht de jure – auf eine Reihe von Autoritäten verteilt. *Julia Eckert* befaßt sich in ihrem Beitrag mit einer besorgniserregenden Entwicklung: Sie schildert, daß die Praxis der Kriminalitätsbekämpfung und die Politik der inneren Sicherheit einen ethnisch-religiösen Bias ausgebildet haben. Der Staat wird zur Partei in einem Rachezyklus von Pogromen und Anschlügen, was eine Eskalationslogik der Gewalt in Gang setzt. Die Mängel des ineffizienten indischen Rechtssystems gehen mit der tolerierten Selbstjustiz der Hindu-Nation eine unheilvolle Allianz ein, welche droht, die Grundlagen des säkularen Republikanismus der Verfassung auszuhöhlen.

Als vor einigen Jahren begonnen wurde, indische Hightech-Spezialisten nach Deutschland zu locken, wurde einer breiteren Öffentlichkeit bewußt, daß Indien inzwischen auch über ein enormes Potential an gut ausgebildeten Arbeitskräften verfügt, die im Bereich der ‚New Economy‘ global wettbewerbsfähige Dienstleistungen anbieten. Aber wie stellt sich das Leben an der

Grenze von globalisierter Arbeit und indischem Alltag aus der Perspektive der Beschäftigten dar? *Laura Bear* gewährt uns in ihrer lebensnahen Studie über die indische Call-Center-Industrie einen Einblick in die heterogene Erfahrungswelt globalisierter Arbeit. Dabei gelingt es ihr, eine Reihe von idealisierenden – aber auch dämonisierenden – Vorstellungen über globalisierte Kontexte und deren Auswirkungen auf das Politische zu entkräften. Die Globalisierung der Arbeit betrifft nicht nur qualifizierte Arbeitskräfte. Am Beispiel der Gestaltung der Arbeitsorganisation eines deutschen Automobilwerks in Indien beschreibt *Florian Becker-Ritterspach* die Reibungsflächen zwischen deutschen und indischen Mitarbeitern im Arbeitsprozeß. Schwierigkeiten in der alltäglichen Interaktion im Werk werden im Rekurs auf unterschiedliche institutionelle Konfigurationen – von Familie, Schule und Berufsbildung – in Herkunfts- wie Gastland erklärt, die zu divergierenden Handlungsweisen und Erwartungen deutscher und indischer Mitarbeiter führen. Im vom Autor untersuchten Automobilwerk bewährte sich eine Hybridform der Arbeitsorganisation, die beide institutionellen Hintergründe widerspiegelt, zur Überbrückung der aufgetretenen Differenzen. *Rohini Hensman* zeigt in ihrem Beitrag, wie die Mythen der Globalisierung, insbesondere die Vorstellung, daß die Verbilligung von Arbeit mittels Abbau von Arbeitnehmerrechten Jobs schaffe, nationalen Arbeitgebern eine günstige Gelegenheit zur Durchsetzung ihrer Interessen bietet. In Indien ist eine Verlagerung von Arbeitsplätzen vom gesicherten formellen in den arbeitsrechtlich ungeschützten informellen Sektor zu beobachten. Die Autorin argumentiert, daß dieser Trend vornehmlich auf einheimische Wirtschaftslobbies zurückzuführen ist. Gewerkschafter, die so tun, als werde der Druck zum Abbau von Arbeitnehmerrechten durch ausländisches Kapital und die WTO forciert, liefern eine Ausrede für die arbeitnehmerfeindliche

Politik vor Ort. Nicht weniger, sondern mehr Globalisierung – nun auch der gewerkschaftlichen Strategien weltweit – könne dazu beitragen, erreichte Rechte zu erhalten oder gar auszuweiten.

Der letzte Schwerpunkt-Artikel von *Christian Wagner* widmet sich der indischen Außenpolitik nach dem Ende des Kalten Krieges. Im außenpolitischen Selbstverständnis, in den Beziehungen auf der globalen Ebene und im regionalen Rahmen haben sich die Parameter indischer Außenpolitik verschoben. Zusammen mit wirtschaftspolitischen Reformen bilden sie die wichtigsten Faktoren für die internationale Aufwertung Indiens. Indien folgt heute einem klassischen Großmachtverständnis. Auch wenn dies bislang keine internationale institutionelle Anerkennung auf der Weltbühne fand, wird die Indische Union in Zukunft wohl einen wichtigeren Platz im internationalen Rahmen einnehmen. Die Beiträge des Schwerpunktes geben in ihrer Gesamtheit Einblick in tiefgreifende Transformationsprozesse in Indien, die in ihren Auswirkungen auf den Westen und die Region noch kaum verstanden sind.

Erhard Crome widmet sich im ersten Beitrag außerhalb des Schwerpunktes antizipierbaren Entwicklungen im Rahmen der Osterweiterung der EU und der NATO. Drei weitere Artikel von *Elena Danilova*, *Alexandr Tarasow* und *Jevgenija Gvozdeva* beschäftigen sich mit Veränderungen solidarischer Netzwerke in Rußland – in Unternehmen, in der Skinheadbewegung und schließlich bezüglich der Kollektivorientierung in Bezug auf die Arbeitswelt generell. Die Beiträge von *Jonathan Benjamin-Alvarado* zur Kubanischen Atompolitik und die Rückbesinnung auf den Arbeitsbegriff der klassischen Nationalökonomie von *Udo Tietz* schließen das Heft ab.

Cathleen Kantner

Florian Becker-Ritterspach

Interkulturelle Reibungsflächen: Ein deutsches Automobilwerk in Indien¹

Wir alle kennen als Touristen oder Studienreisende die Unterschiedswahrnehmung, die sich aus der Andersartigkeit eines fremden Landes ergibt. Aber was für einen Reisenden die faszinierende Exotik eines neuen Kontextes ausmachen mag, stellt für entsandte Manager nicht selten eine ernsthafte Herausforderung dar. Dies umso mehr, wenn auch der selbstverständliche Charakter grundlegender Organisationspraktiken konterkariert wird und es zu Reibungsflächen, d.h. zu Nichtentsprechungen zwischen Verhaltenserwartungen und Verhaltensweisen, bei den Interaktionspartnern kommt. Genau diese Nichtentsprechungen und ihre organisationale Verarbeitung am Beispiel eines deutschen Automobilwerkes in Indien zu analysieren, ist Ziel dieses Beitrages.

Meine Analyse geht von Ansätzen der kulturvergleichenden Organisationsforschung aus. Diese lassen sich grob in zwei Ansätze einteilen (vgl. Lane 1989). Der erste faßt Kulturen als *ideationale Systeme*. Kultur wird hier verstanden als vom Individuum verinnerlichte Ideen, Normen und Werte, die von den Mitgliedern einer sozialen Einheit geteilt werden. Ansätze, die dieser Kulturperspektive folgen, postulieren, daß kulturspezifische Normen und Werte zu unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Institutionen führen (vgl. Hofstede 1997). Diese Ansätze werden in der englischsprachigen Literatur zumeist als *culturalist* bezeichnet.

Der zweite Ansatz faßt Kultur als *adaptive System*. Kultur schließt in dieser Perspektive alle Artefakte ein, die Gesellschaften in Adaption an die natürliche und soziale Umwelt hervorbringen. Ansätze, die der adaptiven oder besser institutionellen Perspektive folgen, untersuchen vor allem, inwieweit die Gestalt von Organisationen die institutionellen Konfigurationen bestimmter Gesellschaften widerspie-

geln. Im Kern geht es also um die gesellschaftliche Konstituierung organisationaler Ausprägungen.²

Dieser Beitrag ist der zweiten Perspektive verpflichtet. Aber im Gegensatz zur kulturvergleichenden Organisationsforschung wird hier nicht untersucht, wie sich Organisationen in Kultur A (in Land A) von Organisationen in Kultur B (in Land B) unterscheiden, sondern wie sich kulturelle Unterschiede auf die Gestaltung von Organisationen auswirken, wenn Vertreter aus Kultur A mit Vertretern aus Kultur B in einem Unternehmen (in Land B) in einer interkulturellen Situation aufeinandertreffen. Insofern orientiert sich dieser Beitrag zwar an der institutionellen Perspektive der kulturvergleichenden Organisationssoziologie, ist jedoch konzeptuell eher in der neueren und erst am Anfang stehenden Hybridisierungsforschung verortet (vgl. Boyer 1998).

Die zentrale These dieses Beitrages ist somit, daß sowohl interkulturell bedingte Reibungsflächen, wie auch Manifestationen ihrer Integration in organisationalen Hybridformen nur im systematischen Rekurs auf divergente institutionelle Hintergründe verständlich werden. Am hier gewählten Beispiel, der Arbeitsorganisation eines deutschen Automobil-Unternehmens in Indien, wird gezeigt:

1. welche Reibungsflächen zwischen den interkulturellen Interaktionspartnern bestehen, also welche unterschiedlichen Vorstellungen und Verhaltenserwartungen kollidieren;
2. welche unterschiedlichen institutionellen Hintergründe die konfligierenden Vorstellungen und Verhaltenserwartungen begründen; und
3. wie diese divergenten Vorstellungen und Verhaltenserwartungen organisational bearbeitet und teilweise integriert werden.

1. Reibungsflächen bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation

Um die Reibungsflächen zwischen Deutschen und Indern hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsorganisation zu identifizieren, führte ich in zwei Erhebungsphasen (1999 und 2002) Interviews in einem deutschen Automobilwerk in Indien durch, das 1994 im Zuge der 1991 der eingeleiteten Wirtschaftsliberalisierung und *New Industrial Policy* der indischen Regierung als deutsch-indisches Joint Venture gegründet worden war. Den Kern der Datenerhebung stellten leitfadengestützte qualitative Interviews dar. Insgesamt wurden im untersuchten Unternehmen 38 Interviews mit indischen und deutschen Mitarbeitern geführt.³

Im Laufe der Interviews sowie bei Begehungen des Werkes offenbarten sich erhebliche Reibungsflächen zwischen Deutschen und Indern. Die meisten allgemeinen Probleme im interkulturellen Arbeitsalltag bezogenen sich auf divergente Vorstellungen in bezug auf die

- notwendige Ordnung, Sauberkeit und Qualität in der Arbeitsumgebung und am Produkt;
- Systematik, Strukturiertheit, Flexibilität sowie Zeit- und Zielorientierung bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben; sowie
- Offenheit und Aufrichtigkeit im Kommunikationsverhalten.

Diesen eher allgemeinen Reibungsflächen standen konkretere im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation gegenüber, die im Kern um folgende Punkte kreisten:

- die Anzahl der Hierarchieebenen und einhergehende Positionsbezeichnungen (im weiteren als „*designations*“ bezeichnet);
- das Arbeitskonzept in der Produktionslinie;
- die Entscheidungsdelegation und die Verantwortungsbereitschaft.

1.1. Hierarchie-Ebenen und Designations

Eine Hauptreibungsfläche bestand in der Frage, wie die Hierarchie der Organisation zu gestalten sei. Während das deutsche Management das Konzept einer möglichst flachen Hierarchie mit möglichst wenig Designations vertrat⁴, gab es von indischer Seite gänzlich andere Vorstellungen. Für die indischen Mitarbeiter stellte die Reduzierung der Hierarchie sowie die Zusammenlegung unterschiedlicher Designations ein erhebliches Problem dar. Hauptargument gegen

die Veränderung war von indischer Seite, daß man damit die langjährigen Erfahrungen älterer Mitarbeiter mißachten würde. Beim Protest der indischen Mitarbeiter ging es also vor allem um die Einforderung des Senioritätsprinzips. Demgegenüber ging es dem deutschen Management, darum, organisational disfunktionale Unterstellungsverhältnisse zu, d vermeiden die Vorteile einer flachen Hierarchie (z.B. kurze Kommunikations- und Entscheidungswege) aushebeln würden.

1.2. Gestaltung des Arbeitskonzepts in der Produktionslinie

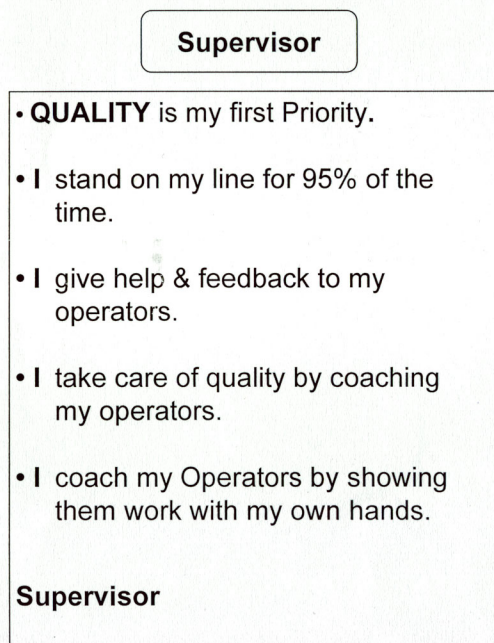
Ein weiterer Gegenstandsbereich interkultureller Reibung bestand hinsichtlich des Arbeitskonzepts in der Produktionslinie, genauer: des Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitern – im Unternehmen als Operators bezeichnet – und ihren Vorgesetzten, den Supervisoren. Aus deutscher Sicht wurde dieser „Schnittstelle“ besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da den Supervisoren in der Arbeitsorganisation eine Schlüsselrolle zugeschrieben wurde. Ihre Aufgabe wurde vor allem darin gesehen, im Team mit den Arbeitern kooperativ zusammenzuarbeiten, diese praxisnah zu trainieren und ihnen bei Problemen in der Produktionslinie demonstrierend zur Hand zu gehen. Gleichzeitig wurde ihnen auch eine „Bindegliedfunktion“ zwischen der Management-Ebene und den Arbeitern zugewiesen. Kurzum, die von deutscher Seite antizipierten Funktionen der Supervisoren waren 1) die eines teamarbeitenden Koordinators, 2) die eines praxisnahen handwerklich-helfenden Trainers und 3) die eines Integrators zwischen Arbeitern und Management.

Diese Verhaltenserwartungen stießen nun auf Seiten der indischen Mitarbeiter – insbesondere der Supervisoren – auf wenig Wiederhall im Arbeitshandeln. Im Gegensatz zu den deutschen Vorstellungen verstanden sich die indischen Supervisoren als Vorgesetzte der Arbeiter. Die Zusammenarbeit mit diesen wurde eher als einseitiges Unterstellungsverhältnis denn als kooperative Teamarbeit aufgefaßt. Unterstrichen wurde dieses Verhältnis durch die von den Supervisoren als erheblich wahrgenommene soziale Distanz zu den Arbeitern. Ihr Selbstverständnis, ein „*white collar employee*“ zu sein, führte dazu, daß sie handwerkliche Arbeit in der Produktionslinie ablehnten. Zur Distanz trug

andererseits auch die mangelnde Akzeptanz der Supervisoren durch die Arbeiter bei. Diese warfen den Supervisoren mangelnde praktisch-handwerkliche Kompetenz vor.

Damit blieb freilich auch die Funktion eines Integrators unerfüllt. Im Gegensatz zu dem vom deutschen Management anvisierten Arbeitskonzept gab es mithin einen deutlichen Bruch zwischen den Supervisoren (*white collar*) und Arbeitern (*blue collar*). Folgender – an die Adresse der Supervisoren gerichteter und von diesen jeweils zu unterschreibender – Werks-Aushang zeigt sowohl die deutschen Erwartungen als auch die durch deren Nichterfüllung entstandene Notwendigkeit, ihnen durch Aushang im Werk Nachdruck zu verleihen.

Abbildung 1: “Clearly defined functions for our Supervisors”



1.3. Entscheidungsdelegation und Verantwortungsübernahme

Die dritte große Reibungsfläche betraf die Delegation von Entscheidungen in die Produktionslinie. Ziel deutscher Gestaltungsvorstellungen war es, klare Verantwortungsbereiche und

Ziele zu definieren, mit denen entsprechende Entscheidungsbefugnisse und Ergebnisverantwortlichkeiten verknüpft sind. Also eine Umsetzung des Delegationsprinzips, indem Entscheidungen, soweit es geht, auf jene Ebenen verlagert werden, in denen sie aufgabengemäß anfallen, sowie die Etablierung eines ergebnisorientierten Führungsprinzips, bei dem Ziele vereinbart werden, die Zielerfüllung aber weitgehend eigenständig durch einen Einzelnen oder eine Gruppe erfolgt.

Die Umsetzung beider Prinzipien wurde nachdrücklich für die Produktionslinie gewünscht. Für die Produktqualität und die Einhaltung bestimmter Qualitätsziele wurde ein „Selbstzertifizierungsverfahren“ angestrebt, bei dem die Arbeiter in Zusammenarbeit mit den Supervisoren die Qualitätssicherung eigenständig zu gewährleisten haben. Doch auch bei der Umsetzung dieser organisatorischen Praktiken zeigte sich eine Inkongruenz zwischen den Verhaltenserwartungen deutscher Manager und der sozialen Realität im Arbeitsalltag mit den indischen Mitarbeitern. Obschon die indischen Mitarbeiter diese weitreichenden Entscheidungsbefugnisse generell positiv bewerteten, bestand aus Sicht der deutschen Manager eine mangelnde Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen selbstständig zu treffen, wie überhaupt eine mangelnde Fähigkeit, unabhängig, selbstständig zu arbeiten. Entscheidungen würden tendenziell auf Statushöhere verlagert, wodurch es zu einer permanenten Rückdelegation selbst einfachster Entscheidungsgegenstände käme.

2. Institutionelle Hintergründe interkultureller Reibungsflächen

Im Anschluß an institutionelle Kulturansätze lassen sich die identifizierten interkulturellen Reibungsflächen mit spezifischen institutionellen Konfigurationen und institutionellen Unterschieden in Gast- bzw. Herkunftsland erklären. Die unterschiedlichen Verhaltensvorstellungen und Verhaltensweisen im Zusammenhang der Arbeitsorganisation widerspiegeln bestimmte institutionelle Konfigurationen beider Gesellschaften – in Familie, Schule und beruflicher Ausbildung (vgl. Kao et al. 1999).

2.1. Hierarchie

Im Wunsch des deutschen Managements, eine möglichst flache Hierarchie zu etablieren, kommt der Versuch zum Ausdruck, eine Hierarchiestruktur zu replizieren, die vom Mutterkonzern vorgegeben ist. Doch auch die Struktur des Mutterkonzerns steht in einem institutionellen Kontext, der zunehmend nicht nur durch nationale, sondern auch globale Entwicklungen geprägt ist. So ist die Umsetzung flacher Hierarchien seit Mitte der 80er Jahre im Zuge der aus Japan kommenden *Lean-Management-Debatte* zum globalen Leitbild organisatorischer Gestaltung geworden, an dem sich das deutsche Management orientiert. Es ist aber auch zu konstatieren, daß es in Deutschland aufgrund des beruflichen Ausbildungssystems traditionell einen hohen industriehandwerklichen Ausbildungsgrad gab, was zur – auch im europäischen Vergleich – eher geringen hierarchischen Differenzierung führte (Sorge 1995a: 100).

In der indischen Gesellschaft haben Unternehmen, vor allem die staatlichen *Public Sector Undertakings* (PSUs), sehr ausgeprägte Hierarchien, die 20 und mehr Ebenen umfassen können. Unterschiedliche Designations können dabei für Hierarchieebenen – im Sinne von Berichtsebenen – stehen, sie können aber auch von diesen vollkommen entkoppelt sein. Institutioneller Hintergrund der Proliferation an Ebenen und Designations sind sozialstrukturelle Entwicklungen, die eng mit der Familienstruktur der indischen Gesellschaft verknüpft sind.

Das heutige Indien läßt sich kaum mehr als reine Kastengesellschaft beschreiben, zu sehr haben sich neben askriptiven Statusgebern meritische etabliert. In den städtischen Regionen und industriellen Ballungszentren mit ihren modernen Industrie- und Dienstleistungssektoren stimmen die beruflichen Tätigkeiten nicht mehr mit den traditionellen Kastenberufen überein. Zwar sind askriptive Statusgeber (*Jati* und *Varna*) und meritische (Einkommen, Berufsabschluß, berufliche Stellung) nicht voneinander unabhängig (vgl. Bronger 1996), gleichzeitig ist aber zu beobachten, daß letztere erheblich an Bedeutung gewinnen. Der soziale Status eines Individuums oder besser der ganzen *Joint-Family* – mag sie noch in einem Haushalt leben oder nicht – ist durch ein eigentümliches Nebeneinander von klassen- und kastenspezifischen Attributen bestimmt. D.h. beruflicher

Abschluß, Beruf und Designation in einem Unternehmen sowie traditioneller Kastenhintergrund koexistieren und bestimmen den sozialen Status.⁵

Berufliches Fortkommen und familiäres Ansehen sind stark miteinander verknüpft. Der Erfolg eines Familienmitglieds bedeutet immer auch den Erfolg der gesamten Familie (Tayeb 1988: 77). Dies gilt insbesondere für den Aufstieg in der Unternehmenshierarchie. Da das soziale Ansehen in Indien maßgeblich an die jeweiligen Designations geknüpft ist, besteht seitens der Familien ein permanenter Druck zur Verbesserung der Statuspositionen (Ramaswamy 1996: 35f.). Mit der Vergabe immer neuer und besserer Designations, an die keineswegs bessere Vergütungen oder Arbeitsinhalte geknüpft sein müssen, stellen indische Unternehmen sicher, daß ihre fähigsten Mitarbeiter nicht abwandern (ebd.: 38).

Hinzu kommt, daß das Senioritätsprinzip – unabhängig von Leistung und Funktion – eine Statusverbesserung mit zunehmenden Alter verlangt. In letzter Konsequenz führt dies dazu, daß indische Organisationen dem sozialen Druck nach Designations nachgeben, mit der Folge einer zunehmenden Titelinflation und extreme Hierarchiezuwächse (vgl. Bhadury 2000). Die Untersuchung institutioneller Konfigurationen – manifestiert in spezifischen Inderdependenzen zwischen Sozial-, Familien- und Organisationsstrukturen – macht die Reibungsfläche Hierarchiegestaltung aus indischer Sicht verständlich.

2.2. Arbeitskonzept

Auch die Konflikte rund um die Gestaltung des Arbeitskonzepts in der Produktionslinie lassen sich systematisch mit unterschiedlichen institutionellen Konfigurationen, vor allem hinsichtlich beruflicher Bildung in Herkunfts- und Gastgesellschaft erklären. Es ist kein Zufall, daß das deutsche Management und insbesondere der deutsche Werkleiter den Supervisoren besondere Aufmerksamkeit schenken. In vielen deutschen Unternehmen, wie auch im Mutterkonzern des untersuchten Unternehmens, kommt an dieser Stelle dem Meister immer noch eine Schlüsselposition zu. Mit seiner Arbeitsrolle, die weder die eines rein dispositiv noch die eines rein handwerklich Arbeitenden ist, liegt er genau zwischen Arbeiterschaft und Manage-

ment. Er ist ein Teil von beidem und sorgt für einen ungebrochenen Übergang zwischen den Ebenen.

Die institutionelle Quelle hierfür liegt im beruflichen Bildungssystem Deutschlands, das einen kontinuierlichen Aufstieg vom ungelerten Arbeiter über Facharbeiter, Meister und Techniker bis hin zum vollstudierten Ingenieur ermöglicht. Ein gutes Beispiel für diesen beruflichen Bildungsweg ist der deutsche Werkleiter, der sich über Schlosserlehre, Technikerschule, technisches Abitur, Maschinenbau- und Wirtschaftsingenieurstudium zum Werkleiter qualifizierte. Durch berufliche Bildungswege – von unten aus der handwerklichen Praxis kommend – besteht bei den Meistern eine große Wertschätzung für handwerkliches Können und damit auch keinerlei Abscheu, selbst manuell und trainierend in der Produktionslinie tätig zu werden. Im Gegenteil, es gehört zum beruflichen Selbstverständnis, die Arbeit sprichwörtlich von der Pike auf gelernt zu haben. Da sie praxisnahe Kompetenz besitzen, genießen die Meister auch seitens der Arbeiterschaft große Akzeptanz.

Hinzu kommt, daß das duale Bildungssystem, das eine Teilausbildung im Unternehmen vorsieht, Berufsabgänger mit berufspraktischer Erfahrung hervorbringt. Kurzum, vor dem Hintergrund deutscher berufsbildnerischer Sozialisationsverläufe und entsprechender Organisationserfahrungen sind Vorstellungen verständlich, die arbeitsorganisational der Meisterebene große Aufmerksamkeit schenken und in dieser Position einen praxisnahen und handwerklich kompetenten Trainer wünschen, der manageriale Vorstellungen versteht und umsetzen kann, aber keine Scheu hat, mit den Arbeitern in der Linie Hand anzulegen.

Die Analyse des indischen beruflichen Bildungssystems offenbart dagegen einen starken Kontrast zum deutschen System. Im Gegensatz zum deutschen ist es diskontinuierlich, d.h. unterschiedliche Ausbildungsgänge bauen in der Regel nicht aufeinander auf, sondern stellen deutliche Alternativen dar. Die indische berufliche Bildung ist für technische Berufe dreigliedrig (Thete 1999). Auf unterer Ebene befinden sich die Abschlüsse der „*craftsmen*“ oder „*skilled workers*“, die aus einer Ausbildung an den *Industrial Training Institutes* (ITI) oder *Higher Secondary Schools* hervorgehen. Auf

mittlerer Ebene finden sich die Abschlüsse der „*diploma engineers*“ oder „*technician engineers*“. Sie erhalten ihre Ausbildung in den *Polytechnics*, die nach deutschen Maßstäben zwischen Berufsfach- und Fachhochschulen anzusiedeln sind. Und auf oberer Ebene stehen die „*engineering graduates*“ oder „*post-graduates*“, die an den *Engineering Colleges* oder an den prestigereichen *Indian Institutes of Technology* (IITs) abgeschlossen haben.

Entscheidend ist nun, daß finanzielle und strukturelle Bedingungen des Berufssystems eine Weiterbildung von einem Abschluß zu einem höheren kaum erlauben. Inhaltlich unterscheiden sich die drei Bildungsalternativen dahingehend, daß es bei den Polytechnic- und College-Absolventen, im Vergleich zu den ITI-Absolventen, wenig bis gar keine berufspraktischen Ausbildungsanteile gibt. Das berufliche Selbstverständnis eines „*diploma engineer*“ und erst recht eines „*engineering graduate*“ ist das eines Managers oder „*white collar employee*“, für welchen manuelle Arbeit im Produktionsprozeß überhaupt nicht in Frage kommt. Durch unterschiedliche Ausbildungshintergründe besteht mithin eine enorme professionelle Distanz zwischen Supervisoren (Polytechnic-Absolventen) und Arbeitern (ITI-Absolventen).

Zu dieser professionellen Distanz kommt schließlich noch eine soziale hinzu, da die Ausbildungsgänge, die in die qualifizierte Arbeiterschaft bzw. in die Management-Ränge münden, von Gruppen sehr unterschiedlicher sozialer Herkunft ergriffen werden. Beispielsweise wird eine Ausbildung an den *Industrial Training Institutes* (ITI) entweder von Arbeiterkindern, denen eine Hochschulausbildung aus finanziellen Gründen nicht offensteht, oder von Mittelschichtkindern ergriffen, die bei den Matrikulationsprüfungen der Colleges oder Universitäten durchgefallen sind (Schmitt 1984: 280). Professionelle und soziale Distanz ergänzen sich und begründen den Unwillen der indischen Supervisoren zur engeren, teamartigen und obendrein noch manuellen Zusammenarbeit mit den Arbeitern. Vergleicht man die idealtypischen Bildungshintergründe eines indischen Supervisoren und eines deutschen Meisters, können deren unterschiedliche berufliche Identitäten und damit auch die Irritation zwischen deutschem Management und indischen Mitarbeitern erklärt werden.

Die Diskontinuität des indischen beruflichen Bildungssystems, die professionelle und soziale Distanz zwischen Arbeiterschaft und Management und die Ablehnung manueller Tätigkeiten von letzterem speisen sich aus zwei Quellen, die sich historisch möglicherweise wechselseitig verstärkt haben. Dies sind 1) die Strukturationsprinzipien des Kastensystems und 2) die Wurzeln des indischen Bildungssystems im britischen. Um den ersten Punkt näher zu erläutern, ist ein kurzer Exkurs in die Strukturationsprinzipien des Kastensystems angezeigt. Bouglé (1991: 65) identifiziert drei Elemente, die für das Kastensystem konstituierend sind: 1) gegenseitige Abstoßung, 2) erbliche Spezialisierung und 3) Hierarchie. Auch Dumont stellt diese drei Elemente in den Mittelpunkt; er meint jedoch, sie auf das eine und letzte Prinzip des Gegensatzes von Reinheit und Unreinheit zurückführen zu können (Dumont 1991: 477).

Im industriellen Arbeitskontext wirken sich die Strukturationsprinzipien des Kastensystems immer noch aus. Zum einen reproduziert sich im heutigen Indien das Prinzip der *erblichen Spezialisierung*, indem es eine starke Korrelation zwischen bestimmten Kastenhintergründen und der Wahl bestimmter Ausbildungsgänge und damit bestimmter moderner Berufe gibt (Bronger 1996: 341-348; Dupont 1992). Zum anderen setzen sich *hinduistische Reinheitsprinzipien*, beispielsweise in Form einer starken Präferenz für Kopfarbeit gegenüber physischer Arbeit, in der Arbeitswelt fort (Gosalia 1992: 165).

Das indische Bildungssystem, das während der Kolonialzeit etabliert wurde, beruht auf dem elitären britischen Bildungssystem. Wie im britischen System (vgl. Sorge 1995b: 257), genießen im indischen System technische Ausbildungswege mit einer starken Verknüpfung von theoretischen und praktischen Ausbildungssegmenten ein vergleichsweise geringes Prestige. Für beide Systeme gilt, daß das Ansehen verschiedener industriehandwerklicher Trainingsprogramme (ITI) vergleichsweise niedrig ist und in schlechter bezahlte „*blue collar jobs*“ mündet. Auch bringen indische Studenten, die von renommierten *Engineering Colleges* kommen, wie ihre britischen Kommilitonen wenig praktische Erfahrungen mit. Vor dem Hintergrund kontrastierender Konfigurationen des deutschen und des indischen Berufsbildungs-

systems sind die Reibungsflächen zwischen Deutschen und Indern entlang des deutschen Arbeitskonzeptes im untersuchten Unternehmen erklärbar.

2.3. *Verantwortungsübernahme*

Inkongruente Vorstellungen zwischen deutschen Managern und indischen Kollegen in punkto Verantwortungsübernahme beruhen auf unterschiedlichen typischen Sozialisationsverläufen in einer Reihe von Institutionen wie Familie, Schule, Ausbildung und Beruf. Auf einem sehr allgemeinen Niveau und mit aller gebotenen Vorsicht läßt sich wohl für westliche Gesellschaften wie die deutsche ein individualistisches Erziehungsideal konstatieren. Mit dem Heranwachsen gilt es, soziale Unabhängigkeit von der Familie, die zumeist eine Klein(st)familie ist, zu erlangen.

Primäre Sozialisationsziele wie Selbständigkeit, Unabhängigkeit, Kreativität und Eigeninitiative liegen der Familie ebenso wie den Institutionen schulischer und beruflicher Ausbildung zugrunde (vgl. Hofstede 1997). Vor deren Hintergrund werden auch deutsche Vorstellungen hinsichtlich der Verantwortungsübernahme im untersuchten Werk verständlich.

Warum diese Verhaltenserwartungen an einen indischen Mitarbeiter nicht selbstverständlich herangetragen werden können, verdeutlicht ein kurzer Rekurs auf typische Familienstrukturen und Sozialisationsverläufe in Indien. Die indische Familie ist traditionell eine Großfamilie, eine *Joint-Family*, die sich aber seit einiger Zeit auf die Form der Kleinfamilie zu bewegt. Die traditionelle *Joint-Family* ist idealtypisch betrachtet eine Großfamilie, in der bis zu vier Generationen in einem Haushalt leben. Die oberste Kontrolle der Haushaltsführung obliegt dem Vater, er trifft alle Entscheidungen, in die er allerdings den ältesten Sohn einbezieht. Nach dem Tod des Vaters geht die vollständige Verantwortung für die Familie auf den ältesten Sohn über. Die *Hindu-Joint-Family* ist streng patriarchalisch und hierarchisch in ihrer Struktur, wobei der Familienzusammenhalt in erster Linie auf den Vater-Sohn- und Bruder-Bruder-Beziehungen basiert (Schmitt 1984: 266; Tayeb 1988: 75). In bezug auf die Kindererziehung sind Unterordnung und Disziplin Eckpunkte der Sozialisation. Gefordert wird Gehorsam gegenüber den älteren Familienmitgliedern, insbeson-

dere gegenüber dem Familienoberhaupt. Eigeninitiative und Unabhängigkeit sind dagegen nicht nur keine Sozialisationsziele, sie werden sogar häufig entschieden mißbilligt (Kanungo 1995: 241). Kinder bleiben bis ins hohe Erwachsenenalter in einem Verhältnis ökonomischer und emotionaler Abhängigkeit; Entscheidungen aller Art, vom Ausbildungsweg bis zum Heiratspartner, werden von den Eltern getroffen (Tayeb 1988: 76).

Aus Untersuchungen zu Arbeitsbeziehungen in Indien (Kanungo 1995; Sinha/Sinha 1995; Sinha 1990) geht ferner hervor, daß sich das familiäre Rollenmodell mit seinem streng hierarchischen und patriarchalischen Charakter weitgehend in den indischen Arbeitsbeziehungen reproduziert. So findet die stark hierarchische Struktur der Familie ihre Entsprechung in starken Hierarchieorientierungen im Arbeitskontext; eindeutige Über- und Unterordnungsverhältnisse werden gegenüber Gruppen gleichgestellter Mitglieder bevorzugt (Sinha/Sinha 1995: 166). Auch der patriarchalische Charakter der Familie findet in „typischen“ indischen Arbeitsbeziehungen seine Entsprechung (Virmani 2000: 29). Der Vorgesetzte wird, wie der Vater in der Familie, bei allen erdenklichen Fragen konsultiert (Sinha/Sinha 1995: 167; Sinha 1990: 482). Ihm wird, wie dem Vater, nicht widersprochen, da Konfrontationen gemeinhin unerwünscht sind (Sinha 1990: 482). In diesem Zusammenhang zweifelt Sinha auch die Teamfähigkeit indischer Arbeitskräfte an: „Fehlende Teamorientierung ist ein typisches Merkmal von Indern. Effektiv funktionieren können nur vertikale Teams, wo der Statusunterschied bereitwillig akzeptiert wird und sich vertikale Solidarität entwickelt. Wer in solchen Teams an der Spitze steht, hat Verpflichtungen: Er muß führungsstark sein, anleiten, und vor allem für seine Untergebenen sorgen.“ (Ebd.: 482f.)

Für die mangelnde Teamfähigkeit wird neben der Hierarchieorientierung die starke Eingebundenheit in die Familie und andere soziale Gruppen, die quer zu möglichen Arbeitsgruppen liegen, verantwortlich gemacht (Sinha 1995: 100f.).

Die schulische Erziehung verfolgt im großen und ganzen ähnliche Sozialisationsziele wie die Familie. Die autoritäre Erziehung der Familie widerspiegelt sich in wenig interaktiven Unterrichtsformen und Lehrer-Schüler-Beziehun-

gen indischer Bildungseinrichtungen (Schmitt 1984: 279). Aus Sicht Kanungos resultiert die institutionenübergreifende Natur der autoritär-patriarchalisch geprägten Interaktionsmuster in Dispositionen, die sich im Arbeitskontext in starken Abhängigkeitsgefühlen, Konformität und blindem Gehorsam manifestieren (Kanungo 1995: 241).

Natürlich gibt es im heutigen Indien große Umwälzungsprozesse, bei denen insbesondere in den urbanen Zentren traditionelle Sozialisationsmuster in der beschriebenen Reinform zunehmend zurückgedrängt werden (vgl. Saraswathi/Pai 1997: 81-92; Becker-Ritterspach 2000: 41-49). Dennoch wird hier die Ansicht vertreten, daß die beschriebenen divergenten Institutionen und Sozialisationsverläufe Grundtendenzen beschreiben, die noch immer Geltung haben. Sie führen zu Inkongruenzen zwischen den Verhaltenserwartungen deutscher Manager und den Verhaltensweisen indischer Mitarbeiter hinsichtlich

- Selbständigkeit und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme;
- Offenheit und Aufrichtigkeit im Kommunikationsverhalten; sowie
- teambasierten Arbeitskonzepten in der Produktionslinie.

3. Interkulturelle Lösungen: Hybride Organisationsformen

Wie gehen die Akteure mit diesen interkulturellen Unterschieden um? Welche Kompromisse oder Lösungen finden sie, um sich einander anzunähern? Zwar können die deutschen Manager kraft ihrer Machtpositionen im Unternehmen als oberste Führungskräfte bestimmte Organisationsstrukturen einfach vorgeben, doch ist es aus ihrer Sicht nicht wünschenswert, Organisationskonzepte zu erzwingen, die bei den indischen Mitarbeitern auf grundsätzliche Akzeptanzprobleme stoßen. Darüber hinaus sind bestimmte Verhaltensweisen nicht kurzfristig durchzusetzen: Während sich eine formale Organisationsstruktur vorgeben läßt, ist es nicht möglich, informelle Hierarchiebeziehungen zwischen unterschiedlichen Personal-kategorien zu kontrollieren oder gar Verantwortungsübernahme oder Offenheit in der Kommunikation per Dekret herbeizuführen.

3.1. Eine hybride Hierarchie

Der Blick auf die entstandene Hierarchie und die neuen Designations im untersuchten Werk liefert ein erstes Beispiel für eine hybride Lösung der Probleme. Diese wird hier verstanden als organisationale Mischform, die Spuren unterschiedlicher institutioneller Hintergründe in sich trägt und dabei keinen von ihnen in Reinform widerspiegelt. Durchgesetzt hat sich zunächst die Absicht des deutschen Managements, die organisationale Hierarchie und die Designations zu reduzieren. Von den zu Beginn der Unternehmensgründung vorhandenen acht Hierarchie-Ebenen und Designations, die man in wesentlich reduzierter Form vom indischen Joint Venture Partner übernommen hatte⁶, blieben bis zur letzten Erhebung 2002 nur noch sechs Designations und vier Hierarchie-Ebenen übrig. Die deutsche Vorstellung einer flachen Struktur wurde also durchgesetzt. Gleichwohl haben die verbliebenen Designations die üblichen indischen statusverleihenden Konnotationen, die auf hohe Positionen in der Unternehmenshierarchie verweisen. Ferner würden ähnliche Designations in einem deutschen Werk so geringer Größe kaum vergeben werden.⁷ In der vorgefundenen Hierarchiestruktur zeigen sich mithin Aspekte beider Gesellschaften. Ob die Vertreter mit diesem Zustand jeweils glücklich sind und ob es informelle Strukturen gibt, die diese formale Hierarchiestruktur unterwandern, bleibt offen. Zumindest könnte die Entkopplung von Formalhierarchie und informeller Parallelhierarchie für das untersuchte Unternehmen als Integrationsmechanismus der kulturell unterschiedlichen Gestaltungsvorstellungen funktional sein.

3.2. Ein hybrides Arbeitskonzept

Im untersuchten Werk entwickelte sich eine als „Familienmodell“ bezeichnete Organisationsform in der Produktionslinie. Nach Aussagen indischer wie deutscher Mitarbeiter, gab es das Familienmodell in der Anfangsphase nicht, sondern es entwickelte sich im Laufe der Zeit in gemeinsamer Arbeit zwischen Deutschen und Indern.

In jeder Produktionslinie arbeitet ein Team bzw. eine „Family“. Jede „Family“ besteht aus ca. 15 Mitgliedern. An ihrer Spitze steht jeweils ein Supervisor, der als „Father of the Family“ bezeichnet wird. Weiterhin gibt es – wie auch in einer typisch indischen Familie – einen Ver-

treter für den Vater, den „Eldest Son“.⁸ Der administrative Aufgabenbereich der Supervisoren umfaßt die tägliche Allokation der Arbeiter auf die verschiedenen Arbeitsstationen sowie die Urlaubsplanung. Was die Produktion betrifft, so hat der Supervisor vor allem in der Linie zu sein und den reibungslosen Prozeßablauf sowie die Erfüllung der Qualitätsstandards sicherzustellen. Die Kernprinzipien des Familienmodells sind schriftlich fixiert und hängen im Werk aus (siehe Abb. 2).

In vielen Interviewpassagen wird deutlich, daß das Familienmodell bzw. die Vaterrolle mit der Möglichkeit der Verantwortungsübernahme und der Zuweisung von Verantwortung in Verbindung gebracht wird. Das Familienmodell und die Zuweisung der Vaterrolle an die Supervisoren stellen ein Vehikel dar, um Verantwortungsbewußtsein und Verantwortungsübernahme in die Produktionslinie zu bringen.

„Das Familienkonzept [...] kommt vom indischen ‘Culture’, ganz klar, das kommt von hier. Das wird auch ganz bewußt vorgelebt, das leben wir ganz bewußt vor. Ja, die Philosophie, es muß einen Verantwortlichen geben für seinen Bereich, ja! Selbstverantwortung sage ich mal, ja! Eine andere Möglichkeit sehe ich nicht, um die hohe Qualität bauen zu können.“ (deutscher Manager – Autoproduktion)

Dies wird umso deutlicher, wenn man sich vor Augen führt, daß die Vaterrolle wie auch die des ältesten Sohnes jene Positionen in der indischen Familie – wenn nicht sogar in der indischen Gesellschaft insgesamt – sind, an die das höchste Maß an Verantwortungsübernahme geknüpft ist.

„Wir haben da ja auch unsere ‘Principles’, da haben wir schon versucht, die indische Mentalität zu berücksichtigen. Ich denke, das ist uns auch ganz wichtig zu sagen. Also die Vaterfigur, vor allem der Supervisor am Band. Also das war ganz wichtig, daß der Supervisor schon der Vater der Familie ist und daß, wenn er nicht da ist, daß es da schon einen geben muß, also den ältesten Sohn zum Beispiel, der dann nachschaut, also das verstehen die denn auch.“ (deutscher Manager – Qualitätssicherung)

Eine weitere Funktion des Familienmodells liegt in der Erleichterung von kooperativer Teamarbeit im indischen Arbeitskontext. Teamarbeit ist in Indien nicht unproblematisch, da es kaum gesellschaftliche Grundlagen für diese zu

Abbildung 2: "Family organisation principles"

Top 10 family organisation Principles

1. **P**ersonal cleanliness is as important as a clean house and a car body.
2. **R**emember to inform your father about the discussion you had with any of the superior.
3. **I**n the 'Family' the target of 'Faults per car' must be known to all.
4. **N**umber of 'Family members' in a 'Family' should not exceed 15.
5. **C**oaching by the 'Family father' to the 'Family members' is a must.
6. **I**n the 'Family' the 'Father' is always there. In his absence the 'Eldest son' takes care.
7. **P**lace of the meeting of the 'Family' is the 'Information board'.
8. **L**et us put the stickers on the cars to mark the defects.
9. **E**very line fault is to be discussed with the concerned operator by the supervisor personally. Special care should be taken to avoid repeated mistakes.
10. **S**upervisor works like a 'Father' of a 'Family'.

Quelle: Kopie des Aushangs im untersuchten Werk

geben scheint. Allerdings wurde darauf hingewiesen, daß sie dann funktionieren kann, wenn Gruppen eine hierarchisch-patriarchalische Struktur gegeben wird (Sinha 1990: 482). Genau dies ist beim Familienmodell der Fall, hat doch die Gruppe mit dem Vater und dem ältesten Sohn eine solche Struktur.

Schließlich scheint das Familienmodell noch eine letzte Funktion zu erfüllen, welche in der folgenden Interview-Passage zum Ausdruck kommt:

„Es gibt im Management eine Ebene, die ich für kritisch betrachte, und das ist für mich hier die Meisterebene, die gibt's hier nicht, das sind die Supervisors und dort gibt es einen deutlichen Schnitt zwischen den unteren und oberen; und bei uns hat der Meister eine ganz, ganz hohe Bedeutung in Deutschland im Management, die darin liegt, daß er die Verbindung zwischen Arbeiter und Management ist. Und er selber ist ein Mann, der beide versteht, und das ist an dieser Schnittstelle sehr gefährlich. Das heißt, die da unten wissen, wie's geht, die arbeiten nur, und der Supervisor ist dann schon ein Studierter und läuft mit Krawatte und Hemd rum, ist schon eine andere Art von Mensch und möchte sich auch nicht die Finger dreckig machen – das ist kulturell schon ein Thema – und

dazwischen im Management muß man ganz besonders aufpassen. Da ist mein Hauptaufwand, daß ich insbesondere die Supervisors besonders raushebe. Deswegen ist der auch der Familienvater in der Linie, und den besonders rauszuheben und ihn besonders aufzufordern, als Bindeglied zu dienen und selber vorzumachen. Also das ist ganz entscheidend, also da ist im indischen Management ein erhebliches 'Gap', das haben manche hier gar nicht erkannt, aber das ist so.“ (deutscher Werkleiter – Produktion)

Diese Passage macht zunächst noch einmal deutlich, daß es in der Wahrnehmung des deutschen Managements eine problematische soziale Distanz zwischen Arbeitern und unterem Management gibt. Dabei scheint es, als solle das Familienmodell – durch die Zuweisung der Vaterrolle an den Supervisor – jene Verbindung herstellen, die in Deutschland der Meister realisiert. Mit anderen Worten, die sozial und professionell begründete Distanz zwischen Arbeitern und Supervisors in Indien versucht man mit einer Vater-Sohn-Beziehung zu überbrücken.

In diesem Beitrag ging es darum, in drei Schritten zu zeigen, welche Reibungsflächen es zwischen Interaktionspartnern eines deutsch-

indischen Unternehmens gibt, wie sich diese Reibungsflächen aus spezifischen institutionellen Konfigurationen in Herkunfts- und Gastland erklären lassen und wie sie zumindest teilweise in organisationalen Hybridlösungen integriert werden. Die Befunde unterstreichen, daß ein einfacher Transfer bestimmter Arbeitskonzepte und Organisationsstrukturen von einem Kontext in einen anderen vor allem dann problematisch ist, wenn die institutionelle Distanz zwischen Herkunfts- und Gastland erheblich ist. Je größer diese institutionelle Distanz, desto notwendiger wird eine Übersetzung der Konzepte und Strukturen, um sie lokal anschlussfähig zu machen. Dabei zeigt sich auch, daß sich formale Konzepte, wie etwa eine Hierarchiestruktur, sehr viel leichter übertragen lassen als bestimmte Interaktionsstrukturen, zum Beispiel in der Arbeitsorganisation. Die Übertragung letzterer scheint sehr viel voraussetzungsvoller, da diese mit institutionell begründeten Dispositionen geladen sind, die sich kaum kurzfristig modifizieren lassen. Das hybride Familienmodell als typisch indisches und patriarchalisch-hierarchisches Strukturmodell erwies sich als funktionales Vehikel

1. zu mehr Verantwortungsübernahme in der Produktionslinie;
2. zur Umsetzung von Teamarbeit im indischen Arbeitskontext; und
3. zur Überbrückung der professionellen und sozialen Distanz zwischen Arbeitern und Supervisoren.

Das Aufnehmen einer indischen Strukturkomponente erleichtert die Umsetzung deutscher Gestaltungsvorstellungen, indem kultureigentliche Vorstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der indischen Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Inwieweit das Familienmodell kulturelle Reibungsflächen zwischen Deutschen und Indern wirklich zu integrieren vermag, kann hier nicht abschließend geklärt werden⁹; festhalten läßt sich jedoch, daß ihm eine integrative Funktion zukommt.

Anmerkungen

- 1 Die in diesem Beitrag vorgestellten Ergebnisse und Erkenntnisse sind Teil meiner Dissertationsarbeit an der Reichsuniversität Groningen in den Niederlanden. Die Arbeit wird durch den Deutschen Akademischen

- Austauschdienst (DAAD) im Rahmen eines Promotionsstipendiums gefördert.
- 2 Vgl. Überlegungen des *societal-effect*-Ansatzes (z.B. Maurice/Sorge 2000).
- 3 Das gewählte Forschungsdesign ist eine qualitative explorative Fallstudie (vgl. Eisenhardt 1989; Patton 1990; Yin 1994).
- 4 Es wurde angestrebt, die Hierarchie auf vier Ebenen und sechs Designations zu begrenzen.
- 5 Nirgendwo wird das Nebeneinander dieser beiden Strukturierungsprinzipien deutlicher als auf dem indischen Heiratsmarkt. In den sonntäglichen Heiratsanzeigen, die die Grundlage der weithin üblichen arrangierten Hochzeiten sind, ist beispielsweise unter der Kategorie „Brides Wanted for Brahmin [Brahmane]“ folgendes zu lesen: *“Wanted: Really Beautiful Professional girl below 25 yrs for Delhi based Status Gaur Brahmin boy B.E., MBA, 30/174/ 12 Lakhs [Einkommen] p.a. Manager in Top MNC. Reply with Horoscope & Photo to [...].”* (Hindustan Times 2002)
- 6 Der indische JV-Partner hatte 27 hierarchische Designations.
- 7 Im untersuchten Werk arbeiten ca. 330 Beschäftigte.
- 8 Er wird vom Supervisor bestimmt und übernimmt bei Abwesenheit des „Vaters“ die Verantwortung.
- 9 Daß diese Überbrückung nicht überall einwandfrei funktioniert, unterstreichen Aussagen deutscher Manager in bezug auf anhaltend mangelnde Akzeptanz einiger Supervisoren durch die Arbeiter. In einigen dieser Fälle wurden sogar Arbeiter zu Supervisoren befördert, was eher deutschen Organisationsmustern entspricht.

Literatur

- Becker-Ritterspach, F. (2000): India 2010 – Where is the Elephant going? Development Prospects for the Indian Subcontinent. *Forschung, Gesellschaft und Technik* (FT4/G). Berlin: DaimlerChrysler Publikationen
- Bhadury, B. (2000): *Managing the Indian Workforce. Challenges for the Manufacturing Industry*. New Delhi et al.: Sage.
- Boyer, R. (1998): Hybridization and models of production. Geography, history, and theory. In: Boyer, R./Charron, E./Jürgens, U./Tolliday, S. (Eds.), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford: Oxford University Press, 23-56.
- Bouglé, C. (1991): The essence and reality of the caste system. In: Gupta, D. (Ed.), *Social Stratification*. Calcutta et al.: Oxford University Press, 64-73.
- Bronger, D. (1996): *Indien. Größte Demokratie der Welt zwischen Kastenwesen und Armut*. Gotha: Klett-Perthes.
- Dumont, L. (1991): Hierarchy, status and power: The caste system and its implications. In: Gupta, D. (Ed.), *Social Stratification*. Calcutta et al.: Oxford University Press, 471-491.
- Dupont, V. (1992): *The Significance of Caste in the Segmentation of the Urban Labour Market: Study of a Middle-Sized Industrial Town in Western India*. Unpubl. paper, presented at the 12th European Conference on Modern South Asian Studies, Berlin, Sept. 23-26/1992.

- Eisenhardt, K.M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14: 532-550.
- Gosalia, S. (1992): Indien im südasiatischen Wirtschaftsraum. Chancen der Entwicklung zu einem regionalen Gravitationszentrum. *Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Hamburg*, Bd. 203.
- Hofstede, G.H. (1997): *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: C.H. Beck.
- Kanungo, R.N. (1995): Culture and work alienation. Western models and eastern realities. In: Kao, H.S.R./Sinha, D./Sek-Hong N. (Eds.), *Effective Organisations and Social Values*. New Delhi et al.: Sage, 233-250.
- Kao, S.R./Sinha, D./Wilpert, B. (Eds.) (1999): *Management and Cultural Values. The Indigenization of Organizations in Asia*. New Delhi et al.: Sage.
- Lane, C. (1989): *Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*. Aldershot: Edward Elgar.
- Maurice, M./Sorge, A. (Eds.) (2000): *Embedding Organizations. Societal Analysis of Actors, Organizations, and Socio-Economic Context*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Patton, M. (1990²): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Beverly Hills: Sage.
- Ramaswamy, E.A. (1996): Wealth and Power Convert into Status. The Impact of Society on Industry. In: Shah, A. M./Baviskar, B.S./Ramaswamy, E.A. (Eds.), *Social Structure and Change*, Vol. 3: Complex Organizations and Urban Communities. New Delhi et al.: Sage, 29-50.
- Saraswathi, T.S./Pai, S. (1997): Socialisation in the Indian context. In: Kao, H.S.R./Sinha, D. (Eds.): *Asian Perspective on Psychology*. New Delhi et al.: Sage: 74-92.
- Schmitt, E. (1984²): *Indien*. Berlin: Express-Edition.
- Sinha, J.B.P. (1990): The salient Indian values and their socio-ecological roots. *The Indian Journal of Social Science*, Vol. 3, 477-488.
- Sinha, J.B.P. (1995): *The Cultural Context of Leadership and Power*. New Delhi et al.: Sage.
- Sinha, J.B.P./Sinha, D. (1995): Role of social values in Indian organisations. In: Kao, H.S.R./Sinha, D./Sek-Hong N. (Eds.), *Effective Organisations and Social Values*. New Delhi et al.: Sage, 164-173.
- Sorge, A. (1995a): Cross-national differences in personnel and organization. In: Harzing, A.-W./Ruyssveldt, J.V. (Eds.), *International Human Resource Management*. London et al.: Sage, 99-123.
- Sorge, A. (1995b): Labour relations, organization and qualifications. In: Harzing, A.-W./Ruyssveldt, J.V./Van Hoof, J. (Eds.), *Comparative Industrial & Employment Relations*. London et al.: Sage, 243-266.
- Tayeb, M. H. (1988): *Organisations and National Culture. A Comparative Analysis*. London et al.: Sage.
- Thete, A.R. (1999): *A Comparative Study of the System of Technical Education in Germany and India with special Reference to Maharashtra State*. Doctoral Thesis. Marathwada College of Education Aurangabad.
- Virmani, B.R. (2000): *Managing People in Organizations. The Challenge of Change*. New Delhi et al.: Sage.
- Yin, R. (1994²): *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills: Sage.

Berliner Debatte Initial 14 (2003) 3

Sozial- und geisteswissenschaftliches Journal

Berliner Debatte Wissenschaftsverlag. GSFP - Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Forschung und Publizistik mbH & Co. KG

Herausgegeben im Auftrag des Vereins Berliner Debatte INITIAL e.V., Präsident: Peter Ruben
Berliner Debatte Initial erscheint zweimonatlich

Redaktion:

Henri Band, Harald Bluhm, Erhard Crome, Scott Gissendanner, Birgit Glock, Wladislaw Hedeler, Wolf-Dietrich Junghanns, Cathleen Kantner, Lutz Kirschner, Rainer Land, Ingrid Oswald, Hartwig Schmidt, Udo Tietz, Jan Wielgohs, Andreas Willisch, Rudolf Woderich

Verantwortlich für den Schwerpunkt:

Cathleen Kantner (v.i.S.d.P.)

Verantwortlich für das Heft: Cathleen Kantner

Preise: Einzelheft € 8, Doppelheft € 16

Abonnement: Jahresabo € 35, Ausland zuzüglich Porto. Studenten, Rentner und Arbeitslose € 18, Bestellung nur bei Berliner Debatte Initial, Nachweis beilegen.

Sitz: Erich-Weinert-Str. 19, 10439 Berlin

Postanschrift: PF 58 02 54, 10412 Berlin

Tel.: (030) 44651355, **Fax:** (030) 44651358

E-Mail: redaktion@berlinerdebatte.de

Internet: www.berlinerdebatte.de

Geschäftskonto: Postbank Hamburg

Konto-Nr. 369 966-203, BLZ 200 100 20

Bezug: Im Buchhandel oder bei der Redaktion

Abonnement: Redaktion oder inter abo, PF 360520, 10975 Berlin; Tel. (030) 61105475, Fax (030) 61105480. Das Abonnement gilt für ein Jahr und verlängert sich um ein Jahr, wenn nicht sechs Wochen vor Ablauf gekündigt wird.

Copyright für einzelne Beiträge ist bei der Redaktion zu erfragen.

Autorenverzeichnis

Laura Bear, Prof. PhD,

Ethnologin, Department of Anthropology,
London School of Economics and Political
Science, Großbritannien

Florian Becker-Ritterspach,

Dipl.-Sozialwissenschaftler, Reichsuniversität
Groningen, Niederlande

Jonathan Benjamin-Alvarado, Assistant Professor
of Political Science, University of Nebraska at
Omaha, Senior Research Associate with the
Center for International Trade and Security at
the University of Georgia

Katharina Bluhm, Dr.,

Soziologin, Institut für Soziologie, Friedrich-
Schiller-Universität Jena

Erhard Crome, Dr.,

Politikwissenschaftler, Rosa-Luxemburg-
Stiftung Berlin

Elena Danilova, Dr. phil.,

Institut für Soziologie der Russischen Akademie
der Wissenschaften in Moskau

Julia Eckert, Dr.,

Ethnologin, Max-Planck-Institut Halle

Jevgenija Gvozdeva, Dipl.-Soziologin,

Aspirantin am Institut für Soziologie der
Russischen Akademie der Wissenschaften,
Moskau

Thomas B. Hansen, Prof. Dr.,

Anthropologe, Dept. of Social Anthropology,
University of Edinburgh, Großbritannien

Rohini Hensman,

Sozialwissenschaftlerin, freie Autorin, Gewerk-
schafterin und Aktivistin der indischen Frauen-
bewegung, Indien

Cathleen Kantner, Dr.,

Sozialwissenschaftlerin, Institut für Sozialwis-
senschaften der Humboldt-Universität zu Berlin

Shalini Randeria, Prof. Dr.,

Soziologin, Central European University,
Budapest und Wissenschaftszentrum Berlin für
Sozialforschung, Berlin

Gerd-Rüdiger Stephan,

Diplom-Historiker, Rosa-Luxemburg-Stiftung
Brandenburg

Alexandr Tarasov,

Zentrum für neue Soziologie und Analyse der
praktischen Politik „Phönix“ und Mitarbeiter des
Informationszentrums „Panorama“, Moskau

Udo Tietz, PD Dr.,

Philosoph, Humboldt-Universität zu Berlin

Christian Wagner, Dr. habil.,

Politikwissenschaftler, Stiftung Wissenschaft
und Politik, Berlin

Kopieren, ausfüllen, falten und abschicken

Berliner Debatte Initial Bestellung:

Ich bestelle ein Abonnement der Berliner Debatte INITIAL ab Heft

- Das Abonnement soll für ein Jahr befristet werden.
- Das Abonnement soll gelten, bis ich es abbestelle. Abbestellung jederzeit.
- Abonnement 35 Euro (Ausland zuzüglich 6 Euro Porto).
- Ermäßigt 18 Euro (Studenten, Rentner, Arbeitslose, Wehr- und Zivildienstleistende)
Nachweis bitte beilegen.

Vorname, Name:

Straße, Nr.:

Postleitzahl:

Ort:

Telefon:

Ich wünsche folgende Zahlungsweise:

- Jahresrechnung
- Bargeldlos: halbjährliche Abbuchung. Bankinstitut:
Konto-Nr.: Bankleitzahl:

Ich weiß, daß ich diese Bestellung innerhalb von 10 Tagen (Poststempel) bei der Bestelladresse schriftlich widerrufen kann.

Datum:

Unterschrift:

Name:

Straße und Nr.

PLZ, Ort:

Abonnement erworben von:

Antwortkarte

Bitte
frankieren

Berliner Debatte
INITIAL
PF 58 02 54

10412 Berlin

www.berlinerdebatte.de
Bestellungen: verlag@berlinerdebatte.de