

## **Beyond National Culture?**

### **Deutsch-indische Ingenieursarbeit aus ethnologischer Sicht**

Jasmin Mahadevan

erschienen in: SIETAR Deutschland Journal 01/2007

#### **Ausgangsfrage**

Heutige globale Zusammenarbeit findet in komplexen Feldern statt. Naturgemäß gehen wir, die ›Interkulturalisten‹, davon aus, die in diesen Feldern vorliegenden kulturellen Grenzen definieren zu können. Doch ist eine solche Grenzziehung in ›realen‹ Situationen tatsächlich möglich? Mich beschäftigte – auch in der Reflexion meiner eigenen Tätigkeit als interkulturelle Trainerin – die Frage: Wo sehen die Akteure im Feld *tatsächlich* die Grenze zwischen dem Eigenen und dem Fremden? Eine zweijährige ethnologische Feldforschung in einem deutschen HighTech-Unternehmen namens ChipTech bot die Gelegenheit, nach Antworten auf diese Frage zu suchen. Dieses Unternehmen baute einen Standort in Indien auf und gewährte mir die Möglichkeit, diesen Aufbauprozess am deutschen Zentralstandort und am indischen Nebenstandort Bangalore zu untersuchen. Diese Feldforschung bildet den empirischen Teil einer ethnologischen Dissertation, in welcher der Frage nachgegangen wurde, welche kulturellen Grenzen für die Mitarbeiter eines deutschen und eines indischen ChipTech-Standorts *tatsächlich* relevant sind – und zwar unabhängig von den in der interkulturellen Praxis gängigen Attribuierungen kultureller Differenz und deren Wirkungen: Es wurde deutlich, dass sich Innen- und Außensicht auf kulturelle Grenzen zum Teil beträchtlich unterschieden – und zugleich ergänzten. Wie komplex dieses Wechselspiel sein kann, möchte ich anhand des folgenden Beispiels verdeutlichen. Darin zeigt sich, wie bereits am Zentralstandort vorhandene Kategorisierungen des ›Eigenen‹ und des ›Fremden‹ den Blick auf den neuen Standort Bangalore prägten.

#### **Forschungskontext, Design und Methode**

Wie bereits dargelegt, basiert die empirische Studie auf einer längeren Feldforschung. Hauptmethode der Datenerhebung war die teilnehmende Beobachtung, in der ich mich selbst zum Werkzeug der Analyse machte: Durch mein Leben und Arbeiten mit den ChipTech-Mitarbeitern versuchte ich, deren Innensicht auf die standortübergreifende Zusammenarbeit nachzuvollziehen.

Bei ChipTech handelt es sich um einen Global Player, der auf einem sehr volatilen, Technologie getriebenen Markt agiert. Gleichzeitig reichen die Wurzeln des Unternehmens über hundert Jahre in die Geschichte des ›deutschen Ingenieurturns‹ zurück. Mein primäres Feld war ein Forschungs- und Entwicklungsbereich namens Objectmaking-Improvement (OI), in dem 450 hoch qualifizierte Mitarbeiter – so genannte Ingenieure – an mehreren Standorten weltweit ein interdependentes, virtuelles technisches System entwickelten. Diese Gruppe ist bereits am deutschen Zentralstandort multinational, und ihre gemeinsame

Fachsprache ist Englisch. Aus der Gruppe der Ingenieure hervorgegangen ist das mittlere Management, das ebenfalls Teil von OI ist. Eine wichtige Herausforderung für OI war der Aufbau eines neuen Standorts in Bangalore.

Dem ethnologischen Ansatz folgend, habe ich meine Arbeitshypothesen deduktiv aus der Feldforschung heraus entwickelt. Als systematischer und konzeptueller Bezugspunkt diente ein spezifischer Kulturbegriff, den ich analog zur interpretativen Ethnologie (vgl. u.a. Geertz 1973) derart auffasse, dass ›Kultur‹ nicht von außen festschreibbar ist, sondern dass sie vielmehr durch einen Prozess der Sinnbildung von Akteuren in einem bestimmten Feld und innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen entsteht. Eine absolute und objektiv abbildbare ›Kultur‹ ist in diesem Ansatz nicht Gegenstand der Erkenntnis, sondern vielmehr konstruierte kollektive Identitäten im Zeitablauf. Dabei wird davon ausgegangen, dass Individuen sich kontextabhängig unterschiedlichen Gruppen zurechnen können, und dass diese kollektive Konstruktion des ›Eigenen‹ stets in Abgrenzung zu einer Gruppe der ›Fremden‹ geschieht – das eine ist undenkbar ohne das andere (Ricoeur 1962).

Im Laufe der Feldforschung stellte sich ferner heraus, dass Prozesse der Globalisierung eine wichtige Bedingung für die Herausbildung von ›Kultur‹ im Arbeitskontext des untersuchten, global agierenden Unternehmens darstellen. Lokale Identitäten entstehen auch hier im Wechselspiel mit globalen Einflüssen (Appadurai 1991, 1996, Friedman 1994); delokalisierte, transnationale und translokale Imaginationen des ›Eigenen‹ sind somit möglich, ja wahrscheinlich (Hannerz 2003). Speziell im vorliegenden Kontext von Auslagerung von hochqualifizierter Wissensarbeit – also von Macht (Foucault 1980) – nach Indien sind zudem postkoloniale Zusammenhänge (im Überblick in McLeod 2000) für die Konstruktion des Eigenen und des Fremden relevant (siehe auch Prasad / Prasad 2003). Denn die Maßnahme, Arbeit nach Bangalore auszulagern, war aus Sicht der OI-Mitarbeiter am Stammsitz eine Top-Management-Direktive, die mehr oder weniger unvermittelt über sie hereinbrach. Aus Kostengründen, so hieß es, wurden ein Einstellungsstopp am Stammsitz verhängt und Neu-Einstellungen in Bangalore angeordnet. Kurz nach dieser Direktive wechselte jedoch der ChipTech-Vorstand, und plötzlich war von Stellenabbau und Re-Organisation am Zentralstandort die Rede. Die OI-Mitarbeiter mussten also technisches Wissen nach Bangalore abgeben, und sie hatten zugleich Angst davor, sich genau dadurch entbehrlich und wegrationalisierbar zu machen.

Vor diesem spannungsgeladenen Hintergrund – der erst im Verlauf der Feldforschung zu Tage trat – fand die Untersuchung statt. Hatte ich zunächst vor, vermeintlich interkulturelle Probleme zu untersuchen, so zwangen mich die OI-Mitarbeiter immer mehr, meinen Blick auf (vordergründig betrachtet) ganz andere Themen zu richten, beispielsweise Machtkämpfe der Akteure zwischen den Standorten aufgrund von Globalisierung, Problemen zwischen Ingenieuren und Management und die Re-Organisation. Ich begann meine Forschung zunächst mit qualitativen und narrativen Einzelinterviews, die ich am deutschen Zentralstandort mit etwa hundert Mitarbeitern durchführte. Aus diesen leitete ich erste Thesen ab, die ich wiederum in Meetings und Workshops zur Debatte stellte. Spätestens zu diesem Zeitpunkt entstand meine Interpretation in Interaktion mit den Akteuren im Feld, wobei die mir übergeordneten OI-Manager stets ein Auge darauf hatten, dass meine

Interpretationen ihnen nützen sollten. So war der Austausch mit dem Feld zwar ein sehr aktiver, aber auch ein problembehafteter: Beispielsweise verlangte mein Doktorandenvertrag von mir, dass ich Vertretern des Unternehmens meine Doktorarbeit vor ihrer Einreichung zu lesen geben würde, und dass diese auch die Möglichkeit haben würden, ihre Zustimmung zu einer Veröffentlichung zu verweigern.

In Bangalore war mein Aufenthalt leider nur ein kurzer: Insgesamt sechs Wochen hielt ich mich dort auf und führte quasi ›im Akkord‹ etwa hundert qualitative und biographische Interviews mit Mitarbeitern. Diese stellten die Basis meiner Interpretation der dortigen Gegebenheiten dar und wurden in der Folgezeit ergänzt um weitere formelle und informelle Interaktionen mit Bangalore-Mitarbeitern, die sich auf Dienstreise am Zentralstandort befanden.

Im Folgenden soll exemplarisch aufgezeigt werden, wie durch den Forschungsprozess im Feld vorhandene Kategorisierungen des ›Eigenen‹ und des ›Fremden‹ sichtbar wurden, die nur mit dem geschilderten Kulturbegriff interpretierbar erschienen.

### **Kategorisierungen des Eigenen und des Fremden am Zentralstandort**

Am deutschen Zentralstandort wurde primär – und das sehr vehement – zwischen ›Ingenieuren‹ und ›Management‹ unterschieden. Auffällig war dabei: In offiziellen Interaktionssituationen dominierte der Konflikt zwischen Ingenieuren und Management. Jeder Versuch des Managements, die technische Freiheit von Ingenieursarbeit durch Kontrolle einzuschränken, wurde von anwesenden Ingenieuren mit rituellem Widerspruch quittiert. Beide Gruppen schienen untereinander in permanentem Konflikt zu stehen. Doch abseits der offiziellen Meetings, beispielsweise beim Mittagessen und in informellen Gesprächen, empfand man einander gar nicht mehr als so ›fremd‹. Denn hinter der Bühne (Goffman 1969) legten Manager auf einmal so etwas wie ›Ingenieursverhalten‹ an den Tag, sprachen mit Ingenieuren über die gemeinsame lokale Vergangenheit und kategorisierten sich so als ›Auch-Ingenieur‹. Rahmendes Element von ›Gemeinsamkeit unter Ingenieuren‹ war dabei die Kenntnis ›des Ladens‹, also des Unternehmens, seiner Historie und seiner Personen. Wie Czarniawska-Joerges (1997) ging ich daher davon aus, dass Wissen im Unternehmen vor allem narrativ konstruiert wird, und zwar durch eben diesen informellen Austausch abseits der Bühne, der auf eine gemeinsame *invented tradition* (Hobsbawm / Ranger 1983) und eine gemeinsam geteilte Organisationssaga (Clark 1972) zurückgreift. Gerade organisatorisches Scheitern und Erfolg wird somit narrativ ausgehandelt (vgl. Gabriel 2004, Vaara 2002)

Auf der anderen Seite wurden Kollegen am Zentralstandort dann als fremd wahrgenommen, wenn diese erstens die gemeinsame Vergangenheit nicht kannten und zweitens im informellen Gespräch nicht deutlich machen konnten, dass sie ›wie ein guter Ingenieur‹ denken und arbeiten. Somit konnte das Konzept des ›guten Ingenieurs‹ sowohl für die Gruppe der Ingenieure als auch die Gruppe der Manager (abseits der Bühne) als entscheidende Komponente einer sozial konstruierten gemeinsamen kollektiven Identität – ›Kultur‹ – identifiziert werden.

## **Das Bild des ›guten Ingenieurs‹**

Der ›gute Ingenieur‹ als im Feld ermitteltes Idealkonzept ist jemand, der den Fehler im technischen System voraussieht. Diese Kompetenz gründet – so die Meinung der Akteure am Zentralstandort – in einer langen Erfahrung im Unternehmen und in der damit verbundenen Kenntnis der narrativ geteilten Historie und der informellen Mechanismen des Wissensaustausches. Der ›gute Ingenieur‹ verfügt also über einen bestimmten Habitus (Bourdieu 1976), und zwar den der *Expertise*. Wie verschiedene Studien bereits gezeigt haben, ist ein gemeinsam geteilter Habitus vorherrschendes konstituierendes Element sozialer Zugehörigkeit in einem fehleranfälligen und interdependenten technischen Arbeitsumfeld (vgl. u.a. Potthast 2001).

Problematisch für die Umsetzung des Ideals in die Praxis ist bei ChipTech-OI jedoch Folgendes: In dem vorhandenen komplexen und virtuellen System verstehen und überblicken Ingenieure die Arbeit ihrer Kollegen nicht. Habitus *per se* kann also nicht geteilt werden. Zugehörigkeit – und somit auch ›Kultur‹ im Sinn von kollektiv geteilter Identität – wird daher ›unter OI-Ingenieuren‹ narrativ ausgehandelt: Ob jemand dazugehört oder nicht, sieht ein Anderer im Zweifelsfall daran, dass der Betreffende die sozial ›richtige‹ Art zu denken narrativ überzeugend vermittelt – dass er also wie ein ›guter Ingenieur‹ denkt und arbeitet. Die Lösung dieses Dilemmas liegt im gegenseitigen Geschichtenerzählen über die eigene Arbeit – in ›Narrativen der Expertise‹ (vgl. u.a. Orr 1996).

Dieser informelle Mechanismus zur Konstruktion geteilter kollektiver Identität ›unter Ingenieuren‹, an dem ja auch Manager abseits der Bühne teilhaben konnten, war am deutschen Zentralstandort und in Bangalore, ja, an allen Standorten des Unternehmens, grundsätzlich feststellbar. Allerdings unterschied er sich zugleich in zwei Aspekten: Erstens differierten je nach Standort die rahmenden Elemente dieses Austausches. So konnte man beispielsweise nur am Zentralstandort soziale Einigung darüber erzielen, dass man auf die gemeinsame, über hundertjährige Ingenieursvergangenheit des Unternehmens zurückblickte (dies taten dann auch Zentralstandort-Mitarbeiter anderer Nationalitäten). Zweitens setzt ein derartiger informeller Austausch immer räumliche Nähe voraus.

So konnte das Ideal des ›guten Ingenieurs‹ zwar grundsätzlich als ein universelles und von national-kulturellen Zuordnungen unabhängiges Konzept ermittelt werden. Dieses ließ sich allerdings nicht über Distanz in die Praxis umsetzen – seine konkreten Ausprägungen in der Praxis sind standortspezifisch.

## **Standortübergreifende Kategorisierungen: Interpretativer Ansatz**

Wie die Feldforschung zeigte, empfanden Ingenieure einander standortübergreifend grundsätzlich als ›gleich‹ – ›fremd‹ waren für sie standortübergreifend und je nach Kontext das eigene Management oder Mitarbeiter OI-externer Organisationseinheiten. Ingenieure in Bangalore und am Zentralstandort wehrten sich gegen die Unterstellung, nationalkulturelle Differenzen zu haben, und daher lehnten sie beispielsweise die von der Personalabteilung konzipierten interkulturellen Trainings grundsätzlich ab. In der Personalabteilung wurde dies als mangelnde Sozialkompetenz der Ingenieure gedeutet, denn schließlich war man dort von der Existenz (und beeinträchtigenden Wirksamkeit) nationalkultureller Differenzen überzeugt.

In der Folgezeit nahmen Großstadt-Mitarbeiter trotz ihres Beharrens auf einer gemeinsamen globalen Ingenieursgemeinschaft tatsächlich Konflikte in der Zusammenarbeit mit Bangalore wahr. Den gängigen Erklärungsmodellen der Interkulturellen Kommunikation folgend, hätten diese Konflikte auf kulturelle Unterschiede zurückgeführt werden müssen. Auffällig war jedoch, dass Konflikte in der Zusammenarbeit immer dann wahrgenommen wurden, sobald räumliche Distanz zwischen Ingenieuren bestand – auch wenn es sich nur um wenige Kilometer zwischen dem Zentralstandort und einem Nebenstandort innerhalb ein und derselben deutschen Großstadt handelte. Ich interpretierte diese Wahrnehmung wie folgt: Sobald Distanz zwischen Ingenieuren mit interdependenten Aufgaben besteht, ist der Austausch von Narrativen der Expertise als unbedingte Voraussetzung für die Konstitution einer gemeinsamen Arbeitspraxis nicht mehr möglich. Daraus resultiert mangelndes Vertrauen in die Fähigkeit des Gegenübers, ein ›guter Ingenieur‹ zu sein.

Unterschiedlich war jedoch die Interpretation dieses Sachverhalts durch die Akteure im Feld: Die Spannungen zwischen Neben- und Zentralstandort in der deutschen Großstadt wurden nicht auf den Faktor ›Kultur‹, sondern vielmehr auf organisatorisch bedingte Rivalitäten um technische Kompetenz vor dem Hintergrund drohenden Stellenabbaus zurückgeführt. Die Konflikte zwischen dem deutschen und dem indischen Standort wurden aber sehr wohl kulturalisiert – und zwar auf Grundlage des im interkulturellen Training Erlernten (Anmerkung: ein Großteil der Mitarbeiter am Zentralstandort nahm im Vorfeld an interkulturellen Trainings für Indien statt, lehnten deren Inhalte mir gegenüber mehrheitlich als „nicht der Ingenieurs-Realität entsprechend“ ab. Lediglich unter den geschilderten Bedingungen nutzten sie jedoch plötzlich das Erlernte zur Sicherung der eigenen Position)

Nicht alle Großstadt-Mitarbeiter machten jedoch die Kollegen in Bangalore auf diese Art und Weise kulturell ›fremd‹ (Konzept des *Othering*, z.B. Ricœur 1962). Die allgegenwärtige Angst vor Kompetenzverlust am Zentralstandort war für sich genommen noch nicht der entscheidende Faktor für die gewählte Interpretation (so gut wie jeder Mitarbeiter rechnete mit Kompetenzverlust). Entscheidend waren vielmehr die Annahmen über die eigene Zukunft, die durch Globalisierung und postkoloniale Zusammenhänge geprägt wurden: Diejenigen Zentralstandort-Mitarbeiter, die nicht erwarteten, bei Abgabe von technischem Wissen nach Bangalore ein neues Kompetenzfeld für sich zu finden, *other*ten die dortigen Mitarbeiter, begründeten beispielsweise Probleme in der Zusammenarbeit mit einem „anderen Zeitverständnis der Inder“, das Projektplanung quasi unmöglich mache. Diejenigen Großstadt-Mitarbeiter, die erwarteten, sich durch die Kooperation mit Bangalore neue Kompetenzen erschließen zu können, nahmen die dortigen Mitarbeiter primär als ›Ingenieure wie wir auch‹ wahr und führten Probleme in der Zusammenarbeit auf deren Unerfahrenheit und den Faktor Distanz zurück.

Wie das obige Beispiel zeigt, unterscheiden sich interne Kategorisierungen von Fremdheit beträchtlich von externen Annahmen über nationalkulturelle Unterschiede. Allerdings muss auch der interne Diskurs über eine globale Ingenieurkultur hinterfragt werden. Statt fest gemauerter (normativer ›kultureller‹) Grenzen entfaltet sich ein kontextabhängiges Wechselspiel diverser Kategorisierungen, das nur durch einen interpretativ-ethnologischen Blick auf die Innensicht der Akteure aufdeckbar erscheint. Offengelegt wurde diese

insbesondere durch Prozesse der Re-Organisation und Globalisierung sowie durch die damit verbundenen Ängste.

## Literatur

Mahadevan, Jasmin (2007): Kategorisierungen des kulturell Fremden in einer High-Tech-Firma oder: Von der Schwierigkeit, eine Kartoffel in Deutschland heiß zu servieren, wenn der Herd in Indien steht. Dissertationsschrift, Ludwig-Maximilians-Universität München. (Online-Publikation)

## Autorin

Jasmin Mahadevan studierte Sprachen-, Wirtschafts- und Kulturraumstudien mit Schwerpunkt Südostasien in Passau, Leiden und Singapur und promovierte in Ethnologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Sie ist selbstständige Beraterin mit Fokus Indien. Die Brücke zwischen interkultureller Beratung und Organisationsentwicklung schlägt sie mit der von ihr entwickelten Methode des ›Cross-Site Consulting‹.

[contact@jasmin-mahadevan.de](mailto:contact@jasmin-mahadevan.de)

## Literatur

Hinweise zur verwendeten und zitierten Literatur sind abrufbar von der Website der Verfasserin unter <http://www.jasmin-mahadevan.de>

## Bildunterschrift:

Der Stadtteil Palm Meadows in Bangalore, in dem neben Expatriates vor allem indische Manager leben, die aus den USA zurückgekehrt sind (so genannte *Non-Residential Indians* – NRIs) und nun führende Positionen in lokalen HighTech-Standorten bekleiden. Letztere gelten als Symbol für den wahrgewordenen IT-Aufstieg Indiens und bilden die lokale Arbeitseelite (Photo: J. Mahadevan).