

Eine Reise nach Indien
Übersetzungen eines Modells

Dissertation

zur

Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Philosophie

in der Philosophischen Fakultät

der Eberhard Karls Universität Tübingen

Vorgelegt von

Maximilian Priester-Lasch

aus

Worms

2017

**Gedruckt mit Genehmigung der Philosophischen Fakultät der Eberhard Karls
Universität Tübingen**

Dekan(in): Prof. Dr. Jürgen Leonhardt

Hauptberichterstatter(in): Prof. Dr. Gabriele Alex

Mitberichterstatter(in): PD Dr. Karin Polit

Tag der mündlichen Prüfung: 28.07.2017

Universitätsbibliothek Tübingen, Tobias-lib

Danksagung

Ich möchte mich herzlich bei all denjenigen bedanken, die mir über die Jahre mit Rat und Tat zur Seite standen.

Mein besonderer Dank gilt meiner Doktormutter Gabriele Alex, die mir alle Freiräume gelassen hat mich zu entfalten und immer zur Stelle war, wenn ich mich auf Irrwegen befand. Weiter möchte ich der Zweitgutachterin Karin Polit danken, dass sie so spontan einwilligte die Arbeit zu bewerten. Ganz besonders hervorheben möchte ich die Mitglieder des Zusatzverbands des SFB 923 Monique Scheer und Katharina Winkler, Nora Ateia und Boris Nieswand, Silke Mende und Christian Reck sowie Stefanie Kicherer. Zudem Danke ich den Mitarbeitern der Abteilung für Ethnologie des Asien-Orient-Instituts der Universität Tübingen. Speziell Antony Pattathu und Vibha Joshi-Parkin möchte ich danken, dass ich ihr Büro in Beschlag nehmen durfte, wann immer mir der Sinn danach stand. Vielen Dank an David Parkin, der mich in meiner Arbeit bestärkt hat.

Weiter Danke ich Katharina Brancour und Jonas Züfle für die Korrektur- bzw. Layoutarbeiten.

Insbesondere Danke ich meiner Partnerin Lisa und meinen Kindern, die mich immer sehr liebevoll unterstützt und mir in schwierigen Momenten beigestanden haben.

Mein größter Dank gilt selbstverständlich den Gesprächspartnern und Freunden im Feld, ohne die diese Arbeit nicht zustande gekommen wäre.

Vielen Dank:

Shankar, Sohan, Deepak, Vinod, Sukumar, Mr. Ghore, Saurab, Ramanathan, Ram, Suman, Herr Z., Volker, Kumar, Shirish, Naresh, Prathamesh, Vikram, Rohit K., Rohit C., Rohit S., Rathan, Mangesh, Girish, Uday, Shruti, Marten, Ram D., Sunil, Vinayak, Maninder, Tanmay, Vidyadhar, Pravinkumar, Raju, Mohan, Manoj, Pramod, Sanjay, Lydia uvm.

Inhalt

Danksagung	i
Inhalt	1
Vorwort	4
1. Einleitung	5
1.1 Einordnung des Forschungsprojekts	5
1.2 Die Kapitel	13
2. Setting, Methode, Ausgangssituation	17
2.1 Setting	17
2.1.1 Pune und sein Umland	17
2.2 Ethnologische Feldforschung in einem Unternehmen	22
2.2.1 Reflexivität	22
2.2.2 Sammeln des Feldmaterials	27
2.2.3 Zugang zum Feld und die Rolle(n) des Ethnologen	32
2.2.4 Forschungsbedingungen	40
2.2.5 Die Extended-Case-Methode	42
2.3 Ausgangssituation: Das Projekt „Kronos“	51
3. Forschungsstand und Fragestellung	63
3.1 Organisationskultur: Forschungsstand	63
3.1.1 Genese des Kulturbegriffs in der ethnologischen Organisationsforschung	63
3.2 Der Organisationskulturbegriff im indischen Kontext	94
3.3 Forschungsperspektive und Fragestellung	103
3.3.1 Forschungsperspektive: <i>Haben</i> oder <i>sein</i> ?	103
3.3.2 Ordnung, Bedrohung und Bedrohungskommunikation	108
3.3.3 „Reisende Modelle“	109
3.3.4 Fragestellung	116
4. Organisationskulturen	119
4.1 Tambe Engines Limited (TEL)	119
4.1.1 Persönlicher Statuszuwachs durch Anstellung	122
4.1.2 Soziale Zusammensetzung der Belegschaft	124
4.1.3 Arbeiten in der <i>BUC</i>	125
4.1.4 Das Unternehmensleitbild und dessen Umsetzung	127
	1

4.1.5 Führungsstile	129
4.1.6 Commitment	136
4.1.7 Entscheidungen, <i>trouble shooting</i> und Personenabhängigkeit	138
4.2 MTRG AG	142
4.2.1 Global oder multinational?	142
4.2.2 MTRG Automotive India Private Limited	145
4.2.3 Formale Organisation	146
4.2.4 Ort und Raum	151
4.2.5 Der Versuch eine Organisationskultur zu erschaffen	157
4.2.6 Arbeiten und Forschen bei MTRG India	164
4.2.7 Der Arbeitsalltag in Gramin	170
4.3 Zwischenfazit	173
5. Cases	178
5.1 Riten und Zeremonien im organisationalen Kontext	178
5.2. Der Interkulturelle Workshop	181
5.2.1 Tag 1	182
5.2.2 Was es bedeutet „indisch“ zu sein	187
5.2.3 Tag 2	198
5.3 Die „Business Transfer Ceremony“	204
5.3.1 Die Zeremonie	204
5.3.2 Das Volkstheater	210
5.4. Das „Goal-Setting-Program“ am 10.1.2014	215
5.5. Das „Goal Setting Program“ am 20.03.2015	222
5.6 Zusammenfassung	231
6. Fassadenrisse	235
6.1 <i>Big-Men</i> inner- und außerhalb des Unternehmens	235
6.1.1 Das Picknick	239
6.1.2 „A big person who has a multinational experience“	244
7.2 Das „stress management training“	249
6.3 Zusammenfassung	255
7. Cultural Engineering	257
7.1 <i>Buzzwords</i> : „Empowerment“ und „Ownership“	258
7.2 Audits	263
7.2.1 Das TÜV-Rheinland Audit	267
7.2.2 Office-5S	272
7.3 Zusammenfassung	277
8. Fazit	279

9. Literatur	290
9.1 Onlinequellen	310
10. Abbildungen	312
11. Abkürzungen	313

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand mit freundlicher Genehmigung der untersuchten Unternehmen. Die dazu nötigen Forschungen wurden von der MT GmbH als Teil der Post-Merger-Integration initiiert und teilweise finanziert. Aufgrund firmeninterner Politiken unterliegt diese Arbeit gewissen Restriktionen. Daher konnten bestimmte Daten nicht zugänglich gemacht werden. Aufgrund dessen bitte ich es zu entschuldigen, wenn manche Sachverhalte nur vage beschrieben werden konnten. Die Namen aller beteiligten Personen und Unternehmen wurden verändert. Ebenso die Namen der genauen Standorte. Zudem wurden alle Namen, Titel, Webseiten etc. die Rückschlüsse auf Personen und Unternehmen ermöglichen könnten im Text und im Literaturverzeichnis anonymisiert. Ähnlichkeiten zu tatsächlichen Firmen und Personen sind nicht beabsichtigt und rein zufällig.

1. Einleitung

1.1 Einordnung des Forschungsprojekts

Seit den späten 1980er Jahren haben in der Automotive-Industrie ausländische Direktinvestitionen, die weltweite Produktion und der Handel über nationale Grenzen hinweg stark zugenommen. Die billigen, jedoch relativ gut ausgebildeten Arbeitskräfte in Schwellenländern, wie Brasilien, China und Indien, haben zu großen Investitionen in diese Regionen geführt. Dazu kam ein gesteigertes Maß an Outsourcing und das Bündeln von Wertschöpfungsaktivitäten, z. B. Produktion, Marketing, Verkauf etc., in Zulieferfirmen. Dadurch investierten auch die Zulieferer in internationale Standorte und schufen Niederlassungen in besagten Ländern. Infolgedessen wurden Firmen in größere regionale und globale Produktionssysteme eingebunden. Diese bringen u. a. globale Kommando- und Kontrollstrukturen mit sich. Durch die Dominanz von nur elf federführenden Unternehmen aus drei Staaten, USA, Japan und Deutschland, kam es zur weltweiten Standardisierung von Geschäftsprozessen (vgl. Sturgeon u. a. 2009:9 ff.). Die Standardisierung setzt eine bestimmte Kultur voraus, die eine unterstützende Umgebung für das Prozessmanagement schafft (vgl. Rosemann und vom Brocke 2015:112 ff.). Gleichzeitig existieren in der Automotive-Industrie auf operativer Ebene starke regionale Strukturen, z. B. zu Abnehmern und Angestellten (vgl. Sturgeon u. a. 2009:12 ff.). Diese führen im vorliegenden Fall u. a. zu Abhängigkeiten in Form von Patron-Klienten-Verhältnissen (vgl. Lachaier 1992).

Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich mit der kulturellen Integration mehrerer Geschäftseinheiten von verschiedenen Automobilzulieferern nach einer Akquisition aus organisationsethnologischer Perspektive. Dabei beschreibe ich den Integrationsprozess auf Ebene der *white collar employees* und des Top-Managements. Die sog. *Post-Merger-Integration* ist die abschließende Phase eines Unternehmenszusammenschlusses. In dieser Phase werden Geschäftsprozesse „angegliedert, kombiniert oder verschmolzen, um die analysierten und erwarteten Synergieeffekte zu realisieren“ (Schwarz 2008:234). Anschließend werden die integrierten Geschäftsprozesse anhand eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiter optimiert (vgl. ebd. 2008:234). Innerhalb des

standardisierten Prozessmanagements ist das Total Quality Management (TQM) (vgl. Harmon 2015) der Ansatz, der in dieser Arbeit zentral ist. Die kontinuierliche Verbesserung, die im Rahmen des TQM angestrebt wird, bedarf der angesprochenen unterstützenden Kultur (vgl. Bröckling 2007:217 ff.). Deshalb sollen in dem Integrationsprozess die unterschiedlichen Organisationskulturen zusammengeführt und Vorstellungen einer „winning culture“ (firmeninterne Bezeichnung), d. h. einer Kultur des stetigen Verbesserns und (Neu-)Ordners, vermittelt werden.

Der Hintergrund dieser Studie bildet die Akquisition einer Geschäftseinheit einer indischen „industrial lineage firm“ (Lachaier 1992:33; vgl. Holmström 2011; vgl. Harriss 2001) durch ein deutsches multinationales Unternehmen (vgl. Hill 2009), der Motorteile (MT) GmbH.

In einer „industrial lineage firm“ wird die ursprüngliche Firma in der Kin-Gruppe des Gründers aufgeteilt. Es bildet sich ein System von Patron-Klienten-Verhältnissen. Das wiederum hat Auswirkungen auf die Organisationskultur (vgl. Holmström 2011; Lachaier 1992; Sinha 2004:33 f.; Kapitel 4.1.5, Kapitel 4.1.6).

Etwa gleichzeitig zur Akquisition der indischen Geschäftseinheit, wurde die MT GmbH von ihrer Muttergesellschaft mit zwei weiteren Töchtern, der Rotgestein (RG) GmbH und der Rotgestein Pump Technology (RPT) GmbH, zur MTRG AG zusammengeschlossen. Die RG GmbH und die RPT GmbH wurden ebenfalls zu einer Einheit zusammengefasst.

In Indien wurde die durch die MT GmbH akquirierte *business unit* mit den bereits seit wenigen Jahren bestehenden indischen Geschäftseinheiten der RG GmbH und der RPT GmbH zusammengeführt. Das geschah an einem Standort in der Peripherie der indischen Millionenstadt Pune (Poona). Aufgrund von Konflikten zwischen den deutschen Tochterunternehmen stand der Zusammenschluss in Indien unter keinem guten Stern. Die Konflikte manifestierten sich vor Ort und wurden teilweise auf die Mitarbeiter übertragen. Deshalb hatte ein reibungsloser Transfer der *business unit*, eine gelungene Integration von Geschäftsprozessen und der Organisationskulturen, Priorität. Die besagten Auseinandersetzungen beeinflussten auch meine Forschungsarbeit.

Meine These lautet: Das indische Top-Management hat eine kulturalistisch-funktionalistische Vorstellung (vgl. Parker 2000) von Kultur, wie sie durch „Management-Gurus“ (Bröckling 2007:223) vertreten wird. Auf Grundlage dessen versucht es durch

unterschiedliche Führungsinstrumente, wie z. B. Kontroll- und Anreizsystemen, Konkurrenz zwischen Mitarbeitern sowie die Delegation von Verantwortung, eine Kultur einzuführen, wie sie vom TQM vorausgesetzt wird. Das bedeutet, dass die Angestellten dazu angehalten werden nicht am Gewohnten festzuhalten, sondern das Etablierte stets in Frage zu stellen und ggf. zu optimieren (vgl. Bröckling 2007:225 f.).

Auf die Bedrohung (vgl. Frie und Meier 2014), die durch den Firmenzusammenschluss (vgl. Unterreitmeier 2004:2) und die folgenden Veränderungen entsteht, reagiert sowohl die indische Führungsetage als auch die Belegschaft mit „modeling“ (DiMaggio und Powell 1983:151), d. h. dem Nachahmen eines erfolgreichen Vorbilds bzw. Modells. Das „travelling model“ (vgl. Rottenburg 1996; 2002; Behrends u. a. 2014) TQM wird in Übersetzungsketten (vgl. Rottenburg 1996) in den lokalen Kontext (vgl. Rottenburg 2002:17) übertragen und dabei verändert. Dadurch, soll die Bedrohung gebannt und die Kontrolle über die indische Niederlassung gewonnen bzw. erhalten und legitimiert werden. Hierzu präsentiert das indische Top-Management eine zeremonielle Fassade (vgl. Meyer und Rowan 1977; Rottenburg 1996:195). Durch diese kann gegenüber der deutschen Geschäftsleitung vorgegeben werden, man hätte alle notwendigen Schritte unternommen, um eine „winning culture“ (firmeninterne Bezeichnung) zu etablieren.

Um die These zu prüfen, richte ich folgende Fragen an mein Feldmaterial:

1. Durch welche Mittel und Methoden versucht das Top-Management eine neue Ordnung bzw. Kultur, zu etablieren?
2. Welchen Einfluss hat die umgebende Kultur auf Übersetzungs- und Aneignungsprozesse innerhalb der Organisation?
3. In welche Formen wird das „reisende Modell“ übersetzt?

In einem Satz gesagt geht es in dieser Arbeit um die Frage, wie „weiche“ Faktoren Veränderungsprozesse beeinflussen?

Im Jahr 2011 wurde ich von der MT GmbH engagiert, um den kulturellen Integrationsprozess zunächst als Praktikant zu begleiten. Mit meiner zunehmenden Expertise wurde ich in den Jahren 2013/14 und 2015 als Berater eingestellt und konnte in diesem Rahmen die Forschungen zu dieser Arbeit durchführen. Bedingung hierbei war, dass ich der deutschen Unternehmensleitung über die Vorgänge in Pune berichtete. Hiermit

befand ich mich in einem Spannungsfeld zwischen „for-corporations research“ und „in-corporations research“ (Urban und Koh 2013:146). Das bedeutete für mich, dass ich die Erfahrung des „being owned“ (Mahadevan 2007:58 ff.) machte. Das heißt, ich war von meinen Auftraggebern in Bezug auf den Zugang zum Firmengelände, den Mitarbeitern und Quellen abhängig. Folglich musste ich mich den Regeln und Erwartungen der Organisation beugen. Andererseits war ich finanziell nicht auf die MT GmbH angewiesen und fühlte mich mehr der Wissenschaftlichkeit meiner Forschung als dem Unternehmen verpflichtet. Drittens sah ich mich mit der Frage konfrontiert, ob meine Forschung negative Auswirkungen auf die Angestellten haben könnte (vgl. Urban und Koh 2013:152). Diese drei Punkte hatten Auswirkungen auf meine Forschungstätigkeit.

Durch die Länge der Feldforschung (10 Monate) wurde es möglich Wandlungsprozesse nachzuzeichnen (vgl. Anderson u. a. 1982:288) und für Außenstehende *und* Insider unverständliche Verhaltensweisen nachvollziehbar zu machen (vgl. Emmet u. a. 1982:141). Somit konnten die „hidden transcripts“ (Scott 1985:317; vgl. Spülbeck 2010) der Organisationskultur entschlüsselt werden.

Das Forschungsprojekt wurde im Rahmen des Zusatzverbunds „Kulturelle Dynamiken der Bedrohungskonstitution“ innerhalb des Sonderforschungsbereichs 923 „Bedrohte Ordnungen“ an der Universität Tübingen durchgeführt. Aufgabe des Zusatzverbundes war es anhand „verdichteter Schlüsselereignisse“ (<http://www.uni-tuebingen.de/forschung/forschungsschwerpunkte/sonderforschungsbereiche/sfb-923/erste-foerderphase-2011-15/teilprojekte/zusatzverbund.html>, konsultiert am 12.06.2017) die „Perspektivgebundenheit von Bedrohungsszenarien“ (ebd.) zu untersuchen. Die Bedrohung einer Ordnung bzw. ein Bedrohungsszenario definiert der SFB 923 als die Überzeugung von Akteuren,

dass Handlungsoptionen unsicher werden, Verhaltenserwartungen und Routinen in Frage stehen und sie sich jetzt oder in naher Zukunft wahrscheinlich nicht mehr aufeinander verlassen können (Frie und Meier 2014:4).

Eine Ordnung ist „ein Gefüge von Elementen [...] die in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen und einen größeren Bereich strukturieren“ (Kather 2003:623 f.; vgl. Kapitel 3.3.2).

Perspektivgebundenheit bedeutet, dass eine von der einen Gruppe als Bedrohung wahrgenommene Situation, von anderen Akteuren auch als Möglichkeit der positiven Veränderung oder Neugestaltung begriffen werden kann. Um ein Bedrohungsszenario beschreiben zu können, ist daher die Einnahme der emischen Perspektive notwendig.

Die Wahrnehmung von und der Umgang mit einer Bedrohung mobilisieren dabei immer auch kulturell gespeicherte Erinnerungen an frühere Bedrohungen, die sowohl Emotionalisierungen als auch Handlungsstrategien strukturieren können. Das heißt, kulturell verfügbare Schemata der Bedrohungswahrnehmung und -kommunikation tragen zu deren Konstitution bei (<http://www.uni-tuebingen.de/forschung/forschungsschwerpunkte/sonderforschungsbereiche/sfb-923/erste-foerderphase-2011-15/teilprojekte/zusatzverbund.html>, konsultiert am 12.06.2017).

Das Augenmerk des Zusatzverbundes lag auf diesen kulturellen Dynamiken.

Etwa 50 % aller Fusionen und Übernahmen bzw. *Mergers & Acquisitions (M&A)* scheitern. Dabei entfallen als Ursache 30 % auf *hard factors*, wie z. B. hohe Kosten, zu wenige Synergieeffekte etc.. Bei 70 % der gescheiterten *M&A* tragen die sog. *soft factors* (Organisationskulturen) Verantwortung (vgl. Spülbeck 2015:73 ff.; Unterreitmeier 2004:2). Deshalb und aufgrund der aus einem Unternehmenszusammenschluss resultierenden kulturellen Veränderungen (vgl. Jordan 2003:90; Nahavandi und Malekzadeh 1988; Spülbeck 2015:73 ff.) können *M&A* von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen als Bedrohungsszenarien interpretiert werden (vgl. Unterreitmeier 2004:15). Daher eignet sich ein solcher Fall, um eines der Forschungsziele des gesamten SFB 923 „Modi schnellen sozialen Wandels“ (Frie und Meier 2014:2) zu untersuchen, anzugehen.

In dieser Arbeit wird betrachtet wie verschiedene Akteure in Prozessen der Homogenisierung und Pluralisierung versuchen, ihre eigenen Interessen und Positionen zu

verteidigen und ggf. zu stärken. Das erfolgt einerseits in Form zeremonieller Fassaden (vgl. Meyer und Rowan 1977; Kapitel 3.3.3), anhand derer ein reisendes Modell (vgl. Behrends u. a. 2014; Rottenburg 1994, 1996, 2002; Kapitel 3.3.4) vordergründig implementiert, doch hintergründig ausgehöhlt wird. Die Ausformungen der Fassaden basieren auf früheren Erfahrungen sowie auf Erwartungen und Stereotypisierungen des organisationalen Anderen (vgl. Kapitel 3.1). Die akquirierte indische Geschäftseinheit wurde von Teilen des deutschen und indischen Managements von MTRG als traditionalistisch und rückständig aufgefasst und dargestellt. Die bereits bestehenden *business units* verstanden sich als modern, d. h. als Teil einer „globalen Organisationskultur“ (Upadhy 2008:113). In einer solchen Kultur sollen sich die Angestellten zu individualisierten, selbstgesteuerten Subjekten transformieren (vgl. ebd. 2008:113). Auf dieser Grundlage, versuchen Akteure den von ihnen angenommenen Erwartungen, gerecht zu werden. Was den Verantwortlichen für die kulturelle Integration, die den als modern erachteten Bereichen angehörten, allerdings entging, waren die eigenen kulturellen Muster, die einer „globalen Organisationskultur“ (ebd. 2008:113) entgegenstanden. Daher wurde der Fokus der kulturellen Anpassung auf die scheinbar „traditionalistische“ Einheit gelegt und versäumt sich selbst zu verändern. Das Top-Management versucht anhand unterschiedlicher Führungsinstrumente, die aus dem kulturalistisch-funktionalistischen Register stammen, das reisende Modell einzuführen und damit einen gesteuerten Kulturwandel zu bewirken, um wiederum ihren organisationalen Status zu sichern und/oder zu erhöhen. Ich untersuche diese Bestrebungen anhand des Metaphernansatzes. Das Top-Management folgt dem internen Variablenansatz. Dieser nimmt an, dass Organisationen Kultur *haben* und dass Kulturen durch Management-Tools geführt werden können. Der Metaphernansatz hingegen geht davon aus, dass Organisationen Kulturen *sind*. Das bedeutet, dass Kultur oder Kulturwandel nicht durch Führungsinstrumente gezielt gesteuert werden kann (vgl. Smirchich 1983:342; Parker 2000). Daher verwende ich bewusst nicht den Begriff „Unternehmenskultur“, sondern spreche von „Organisationskultur“. Ersterer wird vom Management für geplante und gesteuerte Programme verwendet, letzterer steht für eine gewachsene Kultur (vgl. Anthony 1994:3; Linstead und Grafton-Small 1992; Parker 2000:2; Kapitel 3.1). Ich grenze mich explizit von kulturalistisch-funktionalistischen Ansätzen ab, denn Kultur wird immer verhandelt. Sie ist

widersprüchlich, flüchtig und zufällig (vgl. Rottenburg 1996:215). Das führt zu Ambiguitäten und Verunsicherungen. Daher greifen Akteure auf Strategien zurück, um eine Bedrohung abzufedern. Eine der Strategien ist der mimetische Isomorphismus (vgl. DiMaggio und Powell 1983). Innerhalb dessen wird durch „modeling“ (ebd. 1983:151) ein erfolgreiches Vorbild nachgeahmt. Damit versucht man, die eigene Organisation zum Erfolg zu führen und sich selbst zu legitimieren. Basierend auf der Arbeit von DiMaggio und Powell entwickelt Rottenburg (1996; 2002) das Konzept der „travelling models“ (vgl. Kapitel 3.3.3). Das Konzept ist in Bezug auf einen erzwungenen Wandlungsprozess besonders geeignet, da es explizit auf Formen des (Neu-)Ordners in Konfliktsituationen ausgerichtet ist (vgl. Behrends u. a. 2014:1). Es erkennt bisherige Ansätze zur Globalisierung (vgl. Appadurai 1996; Bhabha 1994; de Brujin und von Dijk 2012; Glick Schiller u. a. 1992; Macamo und Neubert 2008; Mol und Law 1994; Ong und Collier 2005; Peck und Nik 2010; Spittler 2003) an (vgl. Behrends u. a. 2014:9 f.). Es eignet sich dazu global zirkulierende Ideen sowie ihre lokale Umsetzung zu untersuchen (vgl. Eriksen 2001:294 ff.). Die lokale Umsetzung bzw. die Übersetzungen in lokale Kontexte, funktioniert auf der Basis bereits existierender kultureller Formen und Machtstrukturen (vgl. Appadurai 1996; Ong 1999). Im Zuge der Übersetzungen wird die dominante Kultur der Industrie durch die Belegschaft aufgebrochen und den eigenen Bedürfnissen angepasst (vgl. Upadhyia und Vasavi 2008:38 f.). Um das zu verschleiern, werden Fassaden erschaffen. Umgekehrt wird von der Industrie versucht, die Kultur der Belegschaft zu verändern, um Legitimität und Kontrolle zu erlangen (vgl. ebd. 2008:38 f.). Hierbei werden ebenfalls Fassaden verwendet, um die eigentlichen Ziele unkenntlich zu machen. Im Rahmen der kulturellen Integration gingen Impulse von der deutschen Geschäftsleitung aus. Die Konzeption und Umsetzung oblag allerdings dem Human Resources (HR) Team in Indien, das die Impulse in den lokalen Kontext übersetzte (vgl. Rottenburg 2002:17) und somit reinterpretierte und modifizierte (vgl. Garsten 1996:47 ff.). An dieser Stelle möchte ich mich von der kulturvergleichenden Managementforschung (vgl. Schein und Seiser 2010:57) distanzieren. Ich erkenne zwar den Einfluss der umgebenden Kultur auf Organisationen an, betone allerdings, dass ich essentialistische Vorstellungen von Nationalkulturen entschieden ablehne.

Von der Geschäftsleitung wurde eine „Triade der Kontrollmechanismen“ (Upadhyia und

Vasavi 2008:38 f.), bestehend aus Technologie, neuen Managementstrategien und psychologischen Hilfen angewendet, um individualisierte Mitarbeiter zu schaffen. Die Mitarbeiter sind für ihren professionellen Werdegang, der an ihre Performanz gekoppelt ist, verantwortlich. Somit können Organisationen Verantwortungen abgeben. Das bedeutet die Auflösung tradierter Beziehungssysteme (vgl. Sinha 2004:33 f.; Holmström 2011:8) und stellt eine Bedrohung für die Ordnung der Angestellten dar. Die Auflösung erfolgt durch die „new ‚religions‘ of Indian industrial managers“ (Harris 2001:17) wie z. B. das TQM. Die Bedrohung besteht neben der Erosion von Beziehungen, auch in der Drohkulisse, die durch Kontrollmechanismen aufgebaut wird (vgl. ebd. 2001:17) und sich u. a. in einem panoptischen Modell der Kontrolle (vgl. Bröckling 2007:229) manifestiert. Das impliziert unmittelbare Konsequenzen.

Während organisationsinterner Events (vgl. Kapferer 2015), die ich als organisationale Riten begreife (vgl. Trice und Beyer 1984; Islam und Zyphur 2009), werden Erwartungen von der Firmenleitung an die Belegschaft kommuniziert (vgl. Krause-Jensen 2015). Weiter nutzt das Top-Management Events, um auf die Bedrohungskommunikation (vgl. Frie und Meier 2014:4; Kapitel 3.3.2) der Angestellten zu reagieren und eine für sich vorteilhafte zeremonielle Fassade (vgl. Meyer und Rowan 1977) zu kreieren. Ich betrachte eine Abfolge von Events als *Cases* (vgl. Anderson und Lee 1982:307 ff.), um den Prozess der kulturellen Integration nachzuzeichnen. Hierbei ist wichtig, dass die Veranstaltungen atypisch bzw. nicht-normativ sind und Konflikte oder Krisen bzw. Bedrohungsszenarien repräsentieren. Während dieser „verdichteten Schlüsselereignisse“ (<http://www.uni-tuebingen.de/forschung/forschungsschwerpunkte/sonderforschungsbereiche/sfb-923/erste-foerderphase-2011-15/teilprojekte/zusatzverbund.html>, konsultiert am 12.06.2017) und den enthaltenen Praktiken, werden die sozialen und politischen Kräfte, die an der Bildung und Produktion des sozialen Lebens beteiligt sind, deutlich (vgl. Kapferer 2015:2). Events sind dabei mehr als eine bloße Reflexion oder Illustration der Welt. Sie können selbst bisher ungenutzte Potentiale freisetzen. Damit ermöglichen sie verschiedene Zukunftsszenarien (vgl. ebd. 2015:16).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass diese Dissertation für die (ethnologische) Organisationsforschung mehrere Neuerungen bereitstellt. Zum einen ist sie die erste Arbeit,

die auf Grundlage einer Feldforschung über mehrere Jahre (insgesamt 10 Monate von 2011 bis 2015), entstanden ist und einen Zusammenschluss eines deutschen mit einem indischen Unternehmen aus der Automotive-Branche auf Ebene der Mitarbeiter (*white collars*) untersucht. Damit wird es möglich die „hidden transcripts“ (Scott 1985:317) der Organisationskultur zu erkennen, zu entschlüsseln und zu klären, welche Faktoren Veränderungsmaßnahmen determinieren (vgl. Spülbeck 2010). Methodisch-theoretisch führt die Arbeit die *Extended-Case-Methode (ECM)*, die Kultur als Prozess begreift (vgl. Kapitel 2.2), fort. Sie verbindet diese mit dem Konzept der „travelling models“ (vgl. Behrends u. a. 2014; Rottenburg 1994, 1996, 2002) und wendet sie auf eine *Post-Merger-Situation* an. Die Studie untersucht organisationsinterne Events (vgl. Kapferer 2015; Krause-Jensen 2015) als Riten (vgl. Trice und Beyer 1984; Islam und Zyphur 2009). Damit ist es möglich Bedrohungen (vgl. Frie und Meier 2014), die innerhalb „verdichteter Schlüsselereignisse“ (<http://www.uni-tuebingen.de/forschung/forschungsschwerpunkte/sonderforschungsbereiche/sfb-923/erste-foerderphase-2011-15/teilprojekte/zusatzverbund.html>, konsultiert am 12.06.2017) zu Tage treten zu erfassen (vgl. Kapferer 2015). Diese sollen durch „modeling“ (DiMaggio und Powell 1983:151) neutralisiert oder gedämpft werden. Im Vergleich mit der alltäglichen Praxis werden zeremonielle Fassaden (vgl. Meyer und Rowan 1977) erkennbar. Der kulturalistisch-funktionalistische Ansatz des Top-Managements, das versucht anhand von verschiedenen Instrumenten die Organisationskultur zu steuern, wird somit aus Blickrichtung des Metaphernansatzes (vgl. Smirchich 1983) betrachtet. Damit werden die Bemühungen des Managements als Teil der Organisationskultur begriffen.

1.2 Die Kapitel

Kapitel 2 beschäftigt sich zunächst mit dem Setting. Damit sich der Leser ein Bild der Gegebenheiten machen kann, beschreibe ich die Region Pune und ihre *Pull-Faktoren* für (multinationale) Unternehmen. Danach stelle ich die ethnologische Feldforschung in einer Organisation dar. Dabei gehe ich explizit auf die Bedeutung der Reflexivität für den ethnologischen Forschungs- und Schreibprozess ein. Weiter schildere ich, wie ich mein

Feldmaterial sammelte, welche Rolle(n) mir zugewiesen wurde(n), wie diese mein Projekt beeinflussten und welche Konsequenzen das für mich und meine Arbeit hatte. Darauf folgt eine Diskussion der *ECM* (vgl. Anderson und Lee 1982; Burawoy 1998; Cunnison 1982; Emmet und Morgan 1982; Gluckman 1940, 1959; Kapferer 2015; Rössler 2008; Wadham und Warren 2014). Letztlich umreiße ich die geplante *Post-Merger-Integration* (vgl. Schwarz 2008:235) sowie das Projekt der kulturellen Integration der Geschäftseinheiten und deren Stellenwert im Prozess. Das ist Grundlage für die folgenden Beschreibungen und Analysen.

In Kapitel 3 zeichne ich die Entwicklung des Organisationskulturbegriffs nach. Ich zeige verschiedene Zugänge zu diesem komplexen Thema, die in der aktuellen Debatte relevant sind. Darauf folgt eine Verortung des Begriffs im indischen Kontext. Hierbei gehe ich auf Faktoren, die die wissenschaftliche Beschäftigung mit Organisationen beeinflussen, ein und schildere Trends innerhalb der *Organizational Studies*. Danach entwickle ich meinen Zugang zum Forschungsfeld „Organisation“, definiere die zentralen Begriffe „Bedrohung“, „Ordnung“ sowie „Bedrohungskommunikation“ (vgl. Frie und Maier 2014), erläutere das Konzept der „travelling models“ (vgl. Behrends u. a. 2014; Rottenburg 1994, 1996, 2002) und formuliere meine Forschungsfragen.

Das vierte Kapitel behandelt die Organisationskulturen der Unternehmen und analysiert diese. Dabei erläutere ich die Beziehung zwischen umgebender Kultur und des Mutterkonzerns der übernommenen Geschäftseinheit, Tambe Engines Ltd. (TEL). Das Unternehmen wird u. a. in Bezug auf seine Historie und dem damit verbundenen Statuszuwachs der Angestellten innerhalb der weiteren Gesellschaft untersucht. Weiter geht es um die soziale Komposition der Belegschaft, das tägliche Arbeiten in der akquirierten *Business Unit Components (BUC)*, die Mission und Vision sowie deren Umsetzung. Zudem werden Führungsstile, das Engagement des Personals und Problemlösungsstrategien sowie die dabei wichtige Personenabhängigkeit als kulturelle Repräsentationen beleuchtet. Anschließend wird zunächst die Geschichte der MTRG AG und deren Aufbau dargestellt. Bevor ich MTRG India Pvt. Ltd. (MTRG India) beschreibe, gehe ich der Frage nach, ob es sich bei der MTRG AG um ein globales oder ein multinationales Unternehmen handelt. Dies hat Implikationen für den Integrationsprozess der Geschäftseinheiten in Indien. Die Deskription von MTRG India erfolgt anhand der formalen

Strukturen und des physischen Aufbaus des Werks. Folgend schildere ich den Ansatz der von oben gesteuerten Etablierung einer Unternehmenskultur. Danach zeichne ich den Arbeitsalltag eines Key-Account-Managers nach und berichte von meiner Forschungstätigkeit. Abschließend präsentiere ich ein Zwischenfazit.

Kapitel 5 veranschaulicht anhand von *Cases* den Prozess der kulturellen Integration. Da ich *Cases* als organisationale Riten verstehe, (vgl. Trice und Beyer 1984; Islam und Zyphur 2009) analysiere ich sie als:

1. Übergangsriten
2. Riten der Konfliktreduzierung
3. Integrationsriten
4. Erneuerungsriten

In den Riten werden einige der Instrumente verwendet, mit denen das Top-Management operiert und versucht auf die Belegschaft einzugehen und einzuwirken. Die Untersuchung von Riten und Zeremonien im organisationalen Kontext hat den Vorteil, dass aufgrund der erforderlichen Planung und der damit verbundenen intentionalen und zielgerichteten Durchführung symbolischer Handlungen folgende soziale Konsequenzen und die zur Schau gestellten organisationalen Charakteristika erkennbar werden. Diese können mit weiteren Merkmalen des Unternehmens in Verbindung gebracht werden (vgl. Trice und Beyer 1984:656). Somit ist es, möglich ein umfassenderes Bild einer Organisation zu zeichnen.

Der erste *Case* ist ein interkultureller Workshop, innerhalb dessen Bedrohungskommunikation stattfindet. Zudem werden von Teilnehmern und dem Leiter des Workshops verschiedene Fassaden erschaffen. Der Workshop ist als Übergangsritus zu begreifen.

Im folgenden Ritus der Konfliktreduzierung reagiert die Geschäftsleitung auf die Bedrohungskommunikation und verstärkt bzw. bestätigt seine Fassade.

Das „Goal-Setting-Program am 10.1.2014“ ist ein Integrationsritus, währenddessen ein starkes Gemeinschaftsgefühl evoziert wird und nach dem der Integrationsprozess als abgeschlossen wahrgenommen wird.

Das „Goal-Setting-Program am 20.03.2015“ ist ein Erneuerungsritus in dem mittels

„modeling“ (DiMaggio und Powell 1983:151; vgl. Rottenburg 1996) auf ein Bedrohungsszenario reagiert und eine neue „Kultur“ gefordert wird.

In Kapitel 6 zeige ich anhand zweier Beispiele Risse in den zeremoniellen Fassaden der Geschäftsleitung und der *white collars*. Zunächst beschreibe ich das Verhalten zweier Top-Manager und ihr Auftreten als *Big-Men* (vgl. Mines 1994). Danach folgt die Schilderung eines Stress-Management-Trainings in der Vorstellungen der *white collars* deutlich werden. Anhand dieser Vignetten wird nochmal der Einfluss der umgebenden Kultur auf die Organisationskultur deutlich.

In Kapitel 7 beleuchte ich das durch die Firmenleitung und v. a. durch das HR-Department vorgenommene „cultural engineering“ (Parker 2000:23) und die verwendeten Management-Tools. Dabei geht es um *Buzzwords* (vgl. Cornwall 2010) und Audits (vgl. Power 1997; Strathern 2000), anhand derer versucht wird die Organisationskultur zu transformieren. An diesen Beispielen wird deutlich, in welche flüchtigen Formen Teile des „travelling models“ TQM übersetzt werden.

In Kapitel 8 ziehe ich meine Schlussfolgerungen und gebe einen Ausblick.

2. Setting, Methode, Ausgangssituation

2.1 Setting

Im Jahr 2011 akquirierte der deutsche Automobilzulieferer Motorteile (MT) GmbH den Geschäftsbereich Components des indischen Unternehmens Tambe Engines Limited (TEL). Motorteile (MT) plante ein eigenes Werk im Pune Distrikt, Maharashtra, Indien aufzubauen und dort für den indischen und internationalen Markt zu produzieren. Man wählte den Standort Pune (Poona), da das Stammunternehmen der neu erworbenen Geschäftseinheit dort angesiedelt ist und man die vorhandenen Maschinen sowie die Belegschaft von TEL übernahm. Zudem bestand bereits ein gemeinsames Werk zweier Schwesterunternehmen der MT GmbH. In der Anlage stand eine Produktionshalle für MT zur Verfügung und man konnte diese ohne zusätzliche bauliche Maßnahmen beziehen. Weiter bietet Pune diverse Standortvorteile.

2.1.1 Pune und sein Umland

Pune ist mit 3,1 Mio. Einwohnern (2011), die neuntgrößte Stadt Indiens und neben Mumbai (Bombay) die zweitgrößte im Bundesstaat Maharashtra. Die Stadt ist der zweitwichtigste Industriestandort (vgl. Wamser 2005:163) des Bundesstaats. Sie gilt als eine „boom city“ (Biswas und Kabra 2003). In nächster Nachbarschaft befinden sich weitere Großstädte wie die Zwillingstädte Pimpri und Chinchwad (mit insgesamt ca. 1,7 Mio. Einwohnern 2011). Somit bildet die Pune Metropolitan Area mit 7,5 Mio. Einwohnern (2014) den acht größten Ballungsraum Indiens. Die Stadt befindet sich am Zusammenfluss der Flüsse Mutha und Mula. Sie liegt ca. 150 km südöstlich von Mumbai und ca. 840 km nordwestlich von Bangalore (Bangaluru). Beide Städte sind über den National Highway 4, per Zug oder mit dem Flugzeug erreichbar. Gemeinsam mit dem Großraum Mumbai bildet die Pune Metropolitan Area den größten Absatzmarkt Indiens. In der Region ist die größte Dichte in- und ausländischer Unternehmen des Landes vorzufinden. Hier wird ebenfalls der Großteil des indischen Bruttoinlandsprodukts (BIP) erwirtschaftet. Zudem verfügt die Region über

ein vielversprechendes Investitions- und Zukunftspotential (vgl. Wamser 2005:147). Da der National Highway 4 die Fahrzeit von Mumbai nach Pune von 5–6 Stunden auf 2–3 Stunden verkürzt, ist Pune für Unternehmen die preisgünstigere Standortalternative zu Mumbai.

Pune, die sogenannte „Königin des Dekkan“ (vgl. Diddee u. a. 2003) hat eine nachgewiesene Siedlungsgeschichte seit dem 10. Jahrhundert n. Chr. Die Stadt wurde abwechselnd von hinduistischen und muslimischen Herrschern beansprucht (vgl. ebd. 2003:21). Derjenige, der im heutigen Stadtbild und im Bewusstsein der Bevölkerung die prominenteste Stellung einnimmt, ist Chhatrapati Shivaji Bhonsale (ca. 1630 bis 1680) oder auch Chhatrapati Shivaji Maharaj. Shivaji war einer der größten Widersacher des Moghulkaisers Aurangzeb (1618 bis 1707). Er sah in seinem Widerstand gegen die Moghulen einen Unabhängigkeitskampf der Hindus gegenüber der Fremdherrschaft der Muslime (vgl. Kulke u. a. 1998:264). Shivaji wird in Pune und in ganz Maharashtra als Identitätsstifter gesehen und ist auch heutzutage ein Vorbild. Die Kriegstaktiken des Maharajas dienen z. T. auch im Geschäftsleben als Inspiration. Shivaji wird von den lokalen Hindus fast wie ein Heiliger verehrt. In vielen Haushalten ist ein Bild des Herrschers zu finden.

Nach dem dritten Anglo-Marathischen Krieg fiel Pune 1817 an die Briten. 1858 wurde die Pune Municipality eingerichtet. Die Stadt war der Regierungssitz der Bombay Presidency während der Monsunmonate (<http://www.ranwa.org/punealive/pageog.htm>).

Die Ansiedlung von TEL 1946 war der Anfang der schnellen Industrialisierung der Stadt und der umliegenden Gemeinden. Zwischen 1946 und 1960 siedelten sich einige andere große Fabriken in der Nähe von TEL an (vgl. Bawa 1981:8), von denen heute noch einige vorhanden sind. Das Werk von TEL führte ebenfalls zur Gründung einer großen Anzahl von Kleinindustrien (ebd. 1981:8, vgl. Holmström 2001). Der Regionalplan der Poona Metropolitan Region 1970–1991 identifizierte verschiedene Faktoren für die schnelle industrielle Entwicklung nach 1956. Zum einen wurde es im Großraum Bombay (Mumbai) verboten, weitere Industrien anzusiedeln. Weiter war die günstige Lage zu Bombay ein Standortvorteil. Zudem war und ist Pune eine berühmte Universitätsstadt, die gut ausgebildetes Personal in verschiedenen Feldern hervorbringt. Die Stadt verfügt über eine gute Infrastruktur (Transport, Elektrizität, Wasser). Steuererleichterungen für Industrieunternehmen in bestimmten Bezirken der Stadt und das angenehme Klima lockten

zusätzlich Investoren an (vgl. Bawa 1981:7 f.). Die Regierung Maharashtra nutzt die Agglomerationsvorteile, um neue „Gewerbeparks, Exportzonen und IT-Parks in dem Wirkungskreis beider Städte anzusiedeln. Somit wurde ein ‚Knowledge-Corridor‘ geschaffen“ (Wamser 2005:163).

Heute ist Pune eines der Zentren für den Automobil- und Maschinenbau in Indien. Die Stadt ist z. B. Sitz der Automotive Research Association of India und Standort für diverse Automobilhersteller und deren Zulieferer. In der Stadt und ihrer Agglomeration haben sich ausländische Unternehmen wie Volkswagen, Mercedes-Benz, Renault, Fiat, Robert Bosch und indische Hersteller wie Tata Motors, Mahindra & Mahindra, Force Motors und TEL angesiedelt. Die Tambe Group ist einer der größten Mischkonzerne des Subkontinents (vgl. anonymisiert; konsultiert am 19.05.2017) und TEL der größte Dieselmotorenhersteller im Agrarsektor Indiens (vgl. anonymisiert; konsultiert am 19.05.2017).

Wie bereits erwähnt spielt auch die Bildungslandschaft in der Region für die Ansiedlung von Industrieunternehmen eine wichtige Rolle. Pune ist als „Knowledge City“ und als „Oxford of the East“ sowie als „mechanical engineering city“ bekannt (vgl. Biswas und Kabra 2003). Die University of Pune ist mit ihren 811 Colleges die zweitgrößte Universität des Landes (<http://timesofindia.indiatimes.com/home/education/news/With-811-colleges-Pune-iversity-2nd-largest-in-country/articleshow/25196438.cms>). Eine der für den Maschinenbau interessanten Institutionen ist das renommierte College of Engineering (COEP), gegründet 1854. Es ist die drittälteste Hochschule für Maschinenbau in Asien (<http://indiacollegeseach.weebly.com/blog/coep-pune-the-third-oldest-engineering-college-in-asia>). Die geographische Nähe von miteinander in Verbindung stehenden Unternehmen, deren Zulieferern, entsprechenden Dienstleistern und Bildungseinrichtungen ließen in der Region einen „Branchen-cluster“ (Porter 1991:178) entstehen. Das hat zur Folge, dass die „Leistungsfähigkeit und Spezialisierung [...] [sowie] die Verbesserung und Innovation“ (ebd. 1991:179) gefördert wird. Dies führt wiederum dazu, dass sich begabte Arbeitskräfte in der Region ansiedeln (vgl. ebd. 1991:1980). Aufgrund der hohen Anzahl gut ausgebildeter Arbeitskräfte steht Pune nach Mumbai und Chennai (Tamil Nadu) an dritter Stelle der Zufriedenheit mit dem lokalen Arbeitsmarkt und der Arbeitsmentalität bei deutschen Investoren. Ein Manko, das in der Befragung genannt wurde, ist, neben dem

hohen Lohnniveau (durchschnittlich ca. 130 % über dem gesamtindischen Niveau) und dem Gewerkschaftsklima, die Gefahr des Jobhoppings. In Bezug auf das Jobhopping wird das Abwandern von Fachkräften und Universitätsabsolventen v. a. nach Mumbai als Negativfaktor betrachtet (vgl. Walser 2005:263 ff.). Hiermit hat auch MTRG India zu kämpfen. Gründe für das Jobhopping sind, neben den Pullfaktoren Mumbais (bessere Löhne und Karrierechancen) (vgl. ebd. 2005:270), die Aspirationen der urbanen Mittelschicht (vgl. Platz Robinson 2014:196). Die hohe Anzahl von Studenten, Akademikern (vgl. Biswas und Kabra 2003) und Zuwanderern aus anderen Teilen des Landes (vgl. Walser 2005:265), das hohe (BIP) pro Kopf (in den Jahren 2002/2003 30.000 bis 35.000 INR) und der hohe Lebensstandard wirken sich auf den Lebensstil (vgl. Biswas und Kabra 2003) der Bevölkerung aus. Die sich verändernden Ansprüche der „Pune-ites“ (vgl. ebd. 2003) an private Arbeitgeber, aber auch die Anforderungen der Arbeitgeber an ihre Angestellten befeuern den Wandel.

Vorteile eines Branchen-Clusters sind ein schneller Informationsfluss „innerhalb der nationalen Branche“ (Porter 1991:181) bei einer gleichzeitig verlangsamten Ausbreitung der Informationen außerhalb der Branche. Zudem werden Informationen auf informellen Wegen (z. B. bei einem Abend unter „Freunden“ oder in einem Club) ausgetauscht (vgl. ebd. 1991:181). Das birgt für ein Unternehmen wie MTRG India Gefahren, denn einzelne Personen können ihre geschäftsrelevanten Netzwerke nutzen, ohne dass dies durch das Unternehmen wahrgenommen werden kann. Das führt dazu, dass die Personenabhängigkeit verstärkt wird.

Die geographische Konzentration unterstützt das Unternehmensverhalten, da ein gewisser „lokaler Stolz sich mit rein wirtschaftlichen Beweggründen mischt“ (ebd. 1991:181). Zudem werden „Ungleichgewichte, Bedürfnisse und Beschränkungen innerhalb des Clusters früh aufgedeckt“ (ebd. 1991:181). Greifbarere Wettbewerbsvorteile sind der Lieferantenstamm und die Nähe der Käufer (vgl. ebd. 1991:181). Letzteres ist v. a. bei der „just-in-time“-Produktion wie sie von Mechatronics, einer der Geschäftseinheiten MTRG Indias, betrieben wird, wichtig.

Negativfaktoren für den Standort bestehen einerseits in den hohen Grundstückspreisen (325 INR/m² im Jahr 2008). Wohingegen in anderen Regionen, wie z. B. in Chennai oder im

Punjab Grundstücke aufgrund von Incentive-Paketen kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Andererseits ist die Stromversorgung in der Region kostenintensiv. Dies ist durch die hohe Diskrepanz zwischen Stromproduktion und -nachfrage und durch die Transportverluste durch das minderwertige Stromnetz bedingt. Dadurch müssen Unternehmen sich mit Notstromaggregaten bzw. Generatoren ausstatten, um Produktionsausfällen vorzubeugen (vgl. Ritter 2008:13 f.). Trotz dieser Vorkehrungen kommt es erfahrungsgemäß immer wieder zu länger andauernden Stromausfällen, die zumindest die Arbeit im *Admin Block* von MTRG India beeinträchtigen. Zudem kann das Internet teilweise für mehrere Tage oder Stunden ausfallen.

Als sich MT im Jahr 2007 entschloss, ein Werk in Indien aufzubauen, war der ursprüngliche Plan, eine eigene Fabrik im Pune Distrikt zu errichten. Die Werkshallen sollten mit den von TEL erworbenen Maschinen ausgestattet und die Belegschaft von TEL übernommen werden. Aufgrund der Wirtschaftskrise 2008 wurde der Plan verändert. Der Mutterkonzern schlug vor, MT könne in das bereits existierende Werk eines Tochter- bzw. Schwesterunternehmens ziehen. MT war mit der Schwester, der Rotgestein GmbH (RG), bereits 1997 zu dem Unternehmen MTRG AG fusioniert. Die RG GmbH gründete im Jahr 2006 ein Unternehmen mit dem Namen Rotgestein India Private Limited mit Sitz im Pune Distrikt.

Das Werk befindet sich in Gramin, ca. 40 km vom Hauptsitz von TEL entfernt. Das bedeutet für die Angestellten je nach Verkehrslage und Wohnort eine einfache Fahrzeit von 2–3, manchmal mehr, Stunden. Die Anfahrt wird mit Shuttlebussen organisiert.

Das Werk von MTRG India Pvt. Ltd., so der Name seit 2011, befindet sich in einem Gebiet, in dem sich mehrere Unternehmen angesiedelt haben. In unmittelbarer Nachbarschaft zum Werk befinden sich Anlagen von Tata Steel, Mahindra Ugine Steel, Tetra Pak und weiteren Firmen. Zudem wird das Areal mehr und mehr durch die Bebauung mit Wohnanlagen gekennzeichnet.

Die Anlage von MTRG ist ein modern anmutendes Areal mit zwei Werkshallen, eine für die sogenannte *Components Division* bzw. *Business Unit Components (BUC)*, d. h. der durch MT von TEL übernommenen Geschäftseinheit, sowie eine für die beiden Geschäftseinheiten von RG. Diese sind RG und Rotgestein Pump Technology (RPT) (Stand 2011). Die

Geschäftseinheiten wurden 2014 unter dem Namen Mechatronics zusammengefasst (vgl. Kapitel 4.2). Weiter existieren mehrere Versorgungs- und Verwaltungsgebäude, ein Garten und ein Ganesh-Schrein (vgl. Kapitel 4.2.5).

2.2 Ethnologische Feldforschung in einem Unternehmen

2.2.1 Reflexivität

Die Feldforschung gilt als „Charakteristikum, Paradigma, Ideologie, Markenzeichen und zentrale Methode der Ethnologie“ (Beer 2008:11). Wesentliches Merkmal ist, dass Ethnologen in die Lebenswelt der Beforschten eindringen und empirisch und geplant Daten erheben. Ein weiteres Kennzeichen ist die Methodenvielfalt während des Forschungsaufenthalts im Feld. Die Methoden werden dabei dem jeweiligen Forschungsvorhaben und den Gegebenheiten vor Ort angepasst und sind zielgerichtet (vgl. ebd. 2008:11 f.). Doch ist mit dem Eintreten in eine fremde Kultur auch das Überwinden mannigfaltiger Hürden, wie z. B. das Erlernen der jeweiligen Sprache und bestimmter Verhaltenskodizes, verbunden. In meinem Fall bedeutete dies die Aneignung des *Business-Sprech*s und organisationsinterner Gepflogenheiten, wie z. B. wer, mit wem die Tee- oder Mittagspausen verbringt. Neben diesen existiert das epistemologische Problem des Übersetzens der eigenen Erfahrungen im Feld in einen geschriebenen Text. Vor der *Writing-Culture-Debatte* wurde ein klinisches Bild der Feldforschung gezeichnet, da einem positivistischen Wissenschaftsverständnis gefolgt wurde. In Ethnographien wurden Kulturen konstruiert. Der Konstruktivismus führte zu starker Kritik und schließlich zur *Krise der Repräsentation*. Die *Writing-Culture-Debatte* bot das reflexive Schreiben als Lösung der Krise an. Hiermit erhielt die Person des Ethnographen Einzug in den geschriebenen ethnographischen Text. Die Einsicht, die dem vorausging, bestand darin, dass niemals eine objektive Beschreibung sozialer Phänomene erreicht werden kann, da während der Übersetzung bereits Interpretationen des Ethnographen einfließen (vgl. Sax 2009:5). Somit konstruiert sich der Forschende über den Beforschten. Weiter werden während des Übersetzungsprozesses Details z. T. systematisch ausgelassen oder auch unbeabsichtigt übersehen. Dadurch entstehen kulturelle Fiktionen bzw. Ökonomien oder Systeme von

Wahrheit (vgl. Clifford 1986:7). Da das Hauptstilmittel ethnographischer Beschreibungen jedoch der „ethnographische Realismus“ (Sax 2009:5) ist, wird der Text mit Autorität versehen. Dadurch wird der Eindruck einer ausbalancierten, objektiven und klinischen Beschreibung der sozialen Realität erweckt und postuliert eine Ethnographie sei das Werk eines Einzelnen. Aufgrund langer dialektischer Serien interkultureller und sozialer Austausche mit Informanten, auf der ethnographische Darstellungen tatsächlich beruhen, ist der ethnographische Realismus für die postmoderne Kritik pseudo-objektiv (vgl. ebd. 2009:5). Dieses Zerrbild kann dadurch aufgelöst werden, dass der Ethnograph seine Hauptinformanten identifiziert und deren Rollen im Text nachvollziehbar macht. Weiter müssen die Forschungsbedingungen und die Methoden der Datenerhebung offengelegt werden. Unter den Begriff der Forschungsbedingungen fallen Faktoren wie der jeweilige Kontext, beteiligte Institutionen, die politische Lage und historische Zusammenhänge (vgl. Clifford 1986:6). Aber auch die persönliche Geschichte, die physische und psychische Verfassung (vgl. Sax 2009:16; Mahadevan 2011:164) sowie die Rolle(n) und der Status des Forschenden im Feld. Durch das Sichtbarmachen der Bedingungen wird ein reflexiver Stil geprägt. Das trägt dazu bei die sogenannte „double-bind“ (Rabinow 2007:4) zu überwinden. Mit „double-bind“ ist die Annahme gemeint, dass Ethnologie mit Empirie gleichzusetzen sei und dass die Durchführung einer Feldforschung der Initiation des Ethnologen in den inneren Kreis dieser Wissenschaft gleichkomme. Sobald der Forschende aus dem Feld zurückkehrt, gehe es ausschließlich um die vermeintlich objektiven Daten und nicht mehr um die eigentlichen Erfahrungen. Doch müssen diese in die Beschreibungen einfließen, um sie authentisch zu machen (vgl. Golden-Biddle u. a. 1993). Durch Reflexivität werden Vorannahmen und Vorurteile des Ethnographen geschildert und es wird der Leserschaft ermöglicht, sich der beschriebenen und analysierten Realität im Geiste anzunähern (vgl. Sax 2009:4 ff.). Weiter kann der relationale Charakter von Kultur als kommunikativer Prozess zwischen Subjekten, die in historischen Verflechtungen und Machtbeziehungen miteinander verbunden sind, aufgezeigt werden. Es wird deutlich, dass Realität multisubjektiv, machtgeladen und inkongruent ist (vgl. Clifford 1986:15). Ich möchte, Rabinow (2007) folgend, hinzufügen, dass Feldforschung kulturübergreifend ist. Das heißt Informanten müssen sich zunächst reflexiv mit ihrer eigenen Kultur auseinandersetzen und ihre

Lebenswelt objektivieren. Anschließend müssen sie einen Weg finden, wie sie Fakten dem Forschenden verständlich vermitteln. Diese Fakten unterliegen einer Vorauswahl und einer vorhergehenden Interpretation von Seiten der Informanten (vgl. Rabinow 2007:152). Die Vorauswahl wiederum ist von unterschiedlichen Gesichtspunkten, wie z. B. der Fragen nach der eigenen Repräsentation oder die der Gruppe, politischen oder juristischen Aspekten etc., abhängig (vgl. Berreman 1993:xvii ff.). Weiter hat die Auswahl der Assistenten großen Einfluss auf den Forschungsprozess und sollte thematisiert werden. Ein Status hoher Begleiter bzw. eine Person die über eine, wie auch immer geartete Autorität verfügt, verfälscht den Ablauf und Inhalt von Interviews. Daher, versuchte ich mit meinen Interviewpartnern, unter vier Augen zu sprechen. Das war in den Phasen, in denen ich eng mit dem *Associate Manager Human Resources & Organizational Development* zusammenarbeitete, nicht immer möglich. Meine Gesprächspartner waren, trotz meiner Bemühungen die Interviews in einem möglichst unbedrohlichen Setting zu führen, durch die Anwesenheit des Associate Managers merklich befangen. Weiter wird durch die Anwesenheit einer mit Autorität versehenen Person die Alltagspraxis der Beforschten beeinflusst. Akteure verhalten sich so, wie sie glauben, dass es von der privilegierten/autoritären Person für richtig gehalten bzw. erwartet wird. Das „impression management“ (ebd. 1993:xxxiii) der Beforschten teilt sich in „front region“ und „back region“ auf. In Ersterer werden Handlungen wie im Theater dargestellt. In Letzterer laufen Vorgänge ab, die man vor dem Forschenden verbergen möchte. Es ist jedoch entscheidend Zugang zur „back region“ zu erhalten, um die Kultur verstehen zu können. Das ist nur durch einen kleinteiligen Aufbau von Vertrauen möglich (vgl. ebd. 1993:xxvii), in Folge dessen der Ethnologe als Wissenschaftler anerkannt wird (vgl. ebd. 1993:xxxiii ff.).

Es ist zu unterstreichen, dass reflexives Schreiben nicht nur ein Stilmittel ist, sondern eine Verbesserung der ethnographischen Methode darstellt, durch die Empirie gerechtfertigt und der Forschungsprozess veranschaulicht wird (vgl. Sax 2009:4 ff.). Die Feldforschung ist aufgrund ihrer unterstellten Exotisierung des Fremden und der Dichotomie zwischen *Uns* und den *Anderen* einer moralischen Kritik ausgesetzt (vgl. ebd. 2009:19). Das gilt insbesondere im international unternehmerischen Kontext mit seinen impliziten Machtverhältnissen. Vor allem, wenn Beziehungen zwischen Organisationen aus Asien und

dem Westen in einem postkolonialen Stil beschrieben werden (vgl. Jack und Westwood 2009). Kulturelle Unterschiede sind jedoch nicht nur der Ausgangspunkt der Ethnographie, sondern vielmehr eine methodologische Notwendigkeit. Die Auflösung der Dichotomie von Subjekt, dem Forschenden, und seinem Untersuchungsobjekt ist eine Utopie (vgl. Sax 2009:19 f.).

Mahadevan (2011) fasst die Entwicklungen der *Writing-Culture-Debatte* in zwei Punkten zusammen. Zum einen wurde klar, dass die Beforschten der Identität des Forschenden Zuschreibungen verleihen. Dadurch erschaffen sie Grenzen zwischen dem Ethnologen und dem Feld. Daraus folgt, dass je nachdem welche Identität dem Forschenden zukommt, auch dessen Zugang zu Daten und deren Interpretation beeinflusst wird. Für den geschriebenen Text bedeutet das, dass es der Leserschaft hierin ermöglicht werden muss die Forschungsbedingungen nachzuvollziehen. Es müssen Machtbeziehungen zwischen Forschendem und Feld sowie zwischen Forschendem und Leserschaft vermittelt werden. *Writing Culture* kann durch eine interpretative Perspektive wie folgt umrissen werden:

Erstens werden die erhobenen Daten von der Identität des Forschenden diskursiv in Interaktion mit dem Feld geformt.

Zweitens werden die Grenzen zwischen Feld und Ethnologe in Interaktionen verhandelt.

Drittens muss der Forschende das Feld in einer Art und Weise vermitteln, dass die Korrelation zwischen Ethnologe und Feld über das Feld hinaus transportiert und nachvollziehbar wird.

Viertens muss bedacht werden, dass alle Beziehungen im ethnographischen Dreieck, d. h. zwischen dem Forschenden, den Akteuren im Feld und den Lesern, durch die diskursive Konstruktion von Macht beeinflusst sind.

Kurz:

Reflexive writing means to be aware of how both field and audience shape, who the researcher is, and what she is allowed to write about (Mahadevan 2011:154).

Hibbert u. a. (2010) diskutiert den reflexiven Ansatz in organisationalem Kontext. Er stellt fest, dass Reflexivität mit zwei weiteren miteinander verbundenen Prozessen einhergeht.

Diese sind einerseits die Reflektion und andererseits die Rekursion. Reflektion definiert er als ein Spiegelbild, das es ermöglicht, unsere Vorgehensweisen zu überwachen und zu untersuchen. Das bedeutet, wenn wir reflektieren, werden wir zu Betrachtern unserer eigenen Praktiken.

Damit verbunden ist die Reflexivität, die unsere Praktiken hinterfragt und dadurch eine andere Qualität als die Reflektion besitzt.

Rekursion meint den Prozess der Definition von etwas durch sich selbst und bedeutet somit eine Rückkehr zu unseren Praktiken. Daraus folgt, dass Reflexivität mehr als Reflektion ist. Denn durch das Infragestellen der Grundlagen unserer Interpretationen verändert die Reflexivität den Prozess der Reflektion und ist deshalb rekursiv (vgl. ebd. 2010:48). Hibbert u. a. identifiziert vier reflexive Modi: die Repetition, die Erweiterung, die Unterbrechung und die Partizipation. Dabei macht er den partizipativen Modus als den einzig vorstellbaren Ansatz aus. Dieser Modus ist durch passive Rekursion und offene Reflektion gekennzeichnet (vgl. ebd. 2010:56). Die Passivität beruht jedoch nicht etwa auf Trägheit, sondern ist das Resultat des Entschlusses dem Anderen zu vertrauen, sich ernsthaft mit dessen Ansicht auseinanderzusetzen und seine Autorität anzuerkennen (vgl. ebd. 2010:56). Das heißt, dass nicht mehr der Ethnograph die alleinige Autorität besitzt, sondern sie mit den Informanten teilt. Mit dem partizipativen Modus könnte das reflexive Projekt abgeschlossen werden, da dieser die Situation, in welcher der Forschende mit einer Gruppe in Kontakt tritt, beschreibt. Infolge der Kontaktaufnahme findet eine Veränderung der Forschung und des Forschenden selbst durch das Feld statt. Die partizipative Reflexion erkennt diesen Prozess an und bezieht ihn in die Beschreibung der Kultur ein (vgl. Hibbert u. a. 2010:57). Wenn der Forschende der partizipativen Reflexivität folgt, muss er sich aktiv in Relation zu Feld und Leserschaft positionieren. Das heißt, er muss seine Identität offenlegen und über das Verhandeln von Grenzen zwischen Forschendem und Feld reflektieren. Kulturelle Bedeutung muss so vermittelt werden, dass sie außerhalb des Feldes verstanden werden kann. Die diskursive Konstruktion von Machtverhältnissen in und außerhalb des Felds muss in Betracht gezogen werden. Mahadevan (2011:154) nennt dieses Vorgehen „ethnographisches Triangulieren“. Sie verwendet den Begriff in Abgrenzung zur „ethnographischen Triangulation“, um zu verdeutlichen, dass es sich hierbei nicht um eine

neo-positivistische Art der Validation qualitativer Daten handelt. Der Gewinn des beschriebenen Vorgehens besteht darin, dass Organisationsethnographien über ähnliche Felder in Bezug auf ihre Art und Weise des Schreibens von Organisationskultur vergleichbar und kritisierbar werden (vgl. Mahadevan 2011:154).

2.2.2 Sammeln des Feldmaterials

In der Forschung in und über Organisationen wird ein Multi-Methoden-Ansatz verwendet. Ich habe meine Feldmaterialerhebung hauptsächlich auf teilnehmende Beobachtung, explorative und halbstrukturierte Interviews gestützt. Diese ergänze ich mit Gruppendiskussionen, informellen Gesprächen und anderen Quellen, wie z. B. Firmenzeitschriften, Newslettern, den jeweiligen Internetauftritten der Unternehmen, (Werbe-)Filmen, PowerPoint-Präsentationen, Reden und einer Autobiographie. Dabei achte ich darauf den Interpretationen meiner Gesprächspartner mehr Platz einzuräumen als meinen eigenen. Damit fließt der „members' point of view“ (Mouly u. a. 1995:9) in die Beschreibung ein. Weiter beziehe ich die Unternehmensgeschichten, den weiteren kulturellen und sozialen Kontext sowie aktuelle branchenspezifische Entwicklungen mit in meine Untersuchung ein, um somit ein holistisches Bild zu zeichnen (vgl. Spühlbeck 2010:3 f.).

Der *Mixed-Method Approach* ist für Feldforschungen im betrieblichen Kontext wichtig, denn die Datenerhebung kann organisationalen Restriktionen unterliegen. Im vorliegenden Fall war es nicht gestattet, an allen Meetings teilzunehmen. Zudem erhielt ich nur wenige Einblicke in das operative Tagesgeschäft. Ein Lösungsansatz war, die Beobachtung so früh wie möglich zu beginnen und zu versuchen Daten über jedes noch so kleine und zunächst unbedeutende Detail zu sammeln (vgl. Jordan 2003:25). In meinem Feld bedeutete das, dass ich meine Beobachtungen bereits während meiner ersten Erkundungen Punes begann. Tambe ist in Maharashtra bzw. in Pune eine äußerst bekannte Firma. Das erfuhr ich in einem Briefing in Deutschland und konnte es auch schon sehr bald am eigenen Leib verspüren und zwar während meiner Wohnungssuche. Während der ersten Tage im Feld entschloss ich mich dazu im Koregaon Park in der Nähe des berühmten Osho Ashrams, eine

Bleibe zu suchen. Der Ashram hat unter der „normalen“ Bevölkerung auch wegen der undurchsichtigen und vermeintlich verruchten Aktivitäten der sogenannten Sanyasins, d. h. der Anhänger Bhagwan Shree Rajneeshs bzw. Oshos, einen ambivalenten Ruf. Zwar können die Einheimischen mit den meist westlichen und wohlhabenden Sanyasins gutes Geld verdienen, andererseits werden ihnen Drogenkonsum und sexuelle Ausschweifungen unterstellt. Das führt dazu, dass es nicht einfach ist ein Zimmer von einer Privatperson anzumieten. Die Vermieter begegneten mir, einem alleinreisenden jungen Mann aus dem Westen, daher zunächst äußerst skeptisch. Als ich ihnen erzählte, dass ich ein Forschungsprojekt durchführte und während des Gesprächs der Name Tambe fiel, war ihre Skepsis wie weggeblasen und sie freuten sich, mich in ihrem Haus aufzunehmen. Während meiner ersten Spaziergänge, Motorrikshafahrten und Sightseeing-Touren fiel mir auf, wie präsent der Firmenname im Stadtbild ist. Man sieht viele Generatoren und andere Geräte sowie Plakate mit dem entsprechenden Logo. Da ich meine Feldforschung vor der Geschäftsübergabe begann, verbrachte ich die ersten Wochen auf dem Werksgelände von TEL. Das bedeutete, dass ich jeden Morgen per Motorrikshaw von KP zum Werk fahren musste. Da ich die genaue Adresse nicht kannte, nannte ich einfach den Firmennamen und die Fahrer wussten, wohin ich wollte.

Nach der Geschäftsübergabe an MTRG India am 01.10.2011 fuhr ich morgens per firmeneigenen Shuttle-Bus zum Werk. Das heißt, ich startete das Datensammeln bereits beim Warten auf den Bus. Ich beobachtete, welches Modell von Bus es ist, ob er mit einem Firmenlogo versehen ist und über welche Ausstattung er verfügt etc. Ich sammelte Daten über die Sitzordnung im Bus, wer, in welchem Stadtteil einsteigt, wer mit wem redet, welche Themen besprochen werden usw. Mit was beschäftigen sich die Mitarbeiter während der Fahrt außerdem? Existieren Cliques unter den Mitfahrenden? Welche Positionen haben die Reisenden innerhalb des Unternehmens? Diese Reihe lässt sich über viele weitere Stationen fortsetzen. Ich beobachtete die Parkplätze des Werks, die Architektur der Gebäude, deren räumliche Anordnung, die Büroaufteilung, die Kleidung der Angestellten, die Sitzordnung in der Kantine usw. bis hin zu Arbeitsabläufen, Meetings an denen ich teilnehmen durfte und v. a. firmeninterne Events (vgl. Jordan 2003:31). Dabei stellte ich eine sehr allgemein gehaltene Frage und überließ meinen Gesprächspartnern

weitgehend die Ausgestaltung der Gespräche. Ich stelle zwar hin und wieder Verständnisfragen, nahm aber auf den thematischen Verlauf der Interviews und informellen Gespräche so wenig wie möglich Einfluss. Das Gelingen der Interviews ist in besonderem Maße von der jeweiligen Situation, dem Charakter des Interviewten und seiner Position im Unternehmen sowie der Rolle des Ethnologen und dessen Fähigkeit sich in die Situation einzufühlen, abhängig. Die Situation wird durch alltägliche Faktoren, wie z. B. der zur Verfügung stehenden Zeit oder etwaiges Publikum beeinflusst. Ich musste mir immer wieder vor Augen führen, dass meine Arbeit für den größten Teil der Belegschaft störend bzw. unangenehm war oder zumindest keine hohe Priorität in ihrem Tagesablauf einnahm. Daher wurden mir z. T. nur sehr kurze Termine, manchmal nur 20 Minuten, eingeräumt. In dieser Zeit können narrative Interviews nicht durchgeführt werden. Weiter verfügen nur bestimmte Angestellte über eigene Büros und auch diese sind meist von außen einsehbar. Das heißt, falls keine der *Meeting Halls* zur Verfügung stand, mussten Interviews in einem Großraumbüro mit entsprechender Zuhörerschaft durchgeführt werden. Meist waren diese nicht sehr ergiebig und die Offenheit der Interviewten muss hinterfragt werden. Doch auch in den Büros kommt es immer wieder zu Störungen durch Mitarbeiter, Telefonanrufe usw., die den Gesprächsfluss stören. Zudem sind es die Mitarbeiter im betreffenden Unternehmen nicht gewohnt, dass sich jemand für ihre Meinungen und Ansichten interessiert und ihnen ohne konkrete, zielgerichtete Fragen zu stellen, zuhört. In diesen Gesprächen kam es auch durchaus vor, dass die Wissenschaftlichkeit bzw. die Strukturiertheit meines Vorgehens von Seiten der Interviewten und des Top-Managements angezweifelt wurden. Das ist durch das Setting bzw. die Zusammensetzung der relevanten Belegschaft, die zu großen Teilen einen maschinenbaulichen bzw. naturwissenschaftlichen Hintergrund hat, zu erklären. Doch war es auch möglich längere Gespräche mit sehr aufgeschlossenen Personen zu führen, die mir zu wichtigen Einblicken verhalfen. In den letzten Wochen meines ersten Aufenthalts und während der folgenden Forschungen führte ich überwiegend „problem- und themenzentrierte Interviews“ (vgl. Schlehe 2008:126) durch. Wobei ich situationsbedingt wieder zur explorativen Form zurückkehrte. Die so erhobenen Daten vervollständigte und erweiterte ich nach einer ersten Analyse durch weitere Gespräche mit den entsprechenden Interviewpartnern. Das Resultat waren z. T.

mehrstündige „Interviewreihen“ mit den gleichen Gesprächspartnern über einen Zeitraum von 4 Jahren hinweg. In den Gesprächen rekurrten wir immer wieder auf frühere Themen und ließen sie in das aktuelle Gespräch einfließen. Dabei entstanden, auch durch die zunehmende Kenntnis meinerseits über das Unternehmen, Gesprächssituationen, die eher als Diskussionen denn als Interviews zu bezeichnen sind. Meine Beziehung zu diesen Experten bzw. Schlüsselinformanten veränderte sich im Laufe der Jahre dramatisch und ich zähle sie heute zu meinen Freunden.

Im Rahmen von themenzentrierten Interviews gibt der Interviewende lediglich ein Thema vor. Der Gesprächsverlauf wird dann durch die Situationsdynamik bestimmt. Dabei sind narrative Diskurse nicht verboten, sondern erwünscht. Falls der Interviewte zu sehr vom eigentlichen Thema abschweift, sollte der Forschende intervenieren (vgl. ebd. 2008:126). Besonders wichtig bei dieser Methode ist ein empathisches Auftreten durch den Forschenden, dessen Rolle im Feld und das damit verbundene Vertrauen, das zwischen den Gesprächspartnern aufgebaut werden muss. Natürlich verläuft nicht jedes Interview in den gewünschten Bahnen und der Ethnologe kann keine Beziehung während des Gesprächs aufbauen. Doch auch hier muss man sich fragen, warum das der Fall ist. Beispielsweise erfuhr ich von einem Informanten und Freund, dass die Mitarbeiter seiner Abteilung sehr aufgeregt seien, wenn ich sie um ein Gespräch bitten würde. Sie erkundigten sich bei ihm, ob es „schlimm“ sei und ob sie negative Auswirkungen zu befürchten hätten. Als ich von diesen Vorannahmen erfuhr, verstärkte ich meine Bemühungen die Gespräche so „unbedrohlich“ wie irgend möglich zu gestalten.

Weiter führte ich halbstrukturierte bzw. Leitfaden-Interviews durch, in denen ich Ansichten mehrerer Mitarbeiter innerhalb von Abteilungen und über verschiedenen Abteilungen hinweg sammelte. Ich achtete darauf, dass der Leitfaden nicht zu einem steifen Korsett wurde und ich auch in diesen Fällen narrative Freiheiten zuließ (vgl. ebd. 2008:127). Ein sehr effektiver Weg, Daten zu sammeln sind informelle Gespräche. Für diese bieten sich Arbeitspausen an. Während der Pausen kann der Ethnologe interessante Beobachtungen, z. B. über Dynamiken zwischen verschiedenen Gruppen innerhalb des Unternehmens, machen. Zusätzlich habe ich viele Gespräche während gemeinsamer Aktivitäten an Wochenenden geführt und konnte so mein Verständnis des Feldes erweitern. Was dabei

auffiel war, dass meine Interviewpartner viele Aussagen mit Beispielen bzw. kleinen Anekdoten illustrierten. Diese Geschichten dienen verschiedenen Zwecken: Sie kommunizieren historische Gegebenheiten und stellen somit eine Verbindung zwischen vergangenen und gegenwärtigen Erfahrungen dar. Sie sind ein Unterscheidungsmerkmal der eigenen Organisation gegenüber anderen. Sowohl in positivem als auch im negativen Sinne und stereotypisieren das eigene als auch andere Unternehmen. Sie sozialisieren neue Mitarbeiter. Geschichten beschreiben Erfolge und Rückschläge und ziehen daraus moralische Rückschlüsse. Sie dienen zur informellen Informationsübermittlung und formen das Bild, das ein Individuum von der Organisation hat. Die Geschichten beschreiben organisationale Realitäten und konstituieren sie gleichzeitig (vgl. Schwartzman 1993:44).

Eine weitere verwendete Methode sind Gruppendiskussionen. Diese habe ich mit „natürlichen“ Gruppen (vgl. Schlehe 2008:130), d. h. mit Mitarbeitern einer Abteilung, zu bestimmten Themen durchgeführt. Dabei ließ ich die einzelnen Teilnehmer nacheinander auf eine bestimmte Frage antworten bzw. zu einem Thema Stellung beziehen. Darauf folgend diskutierten sie die verschiedenen Antworten. Dadurch gelang es, die unterschiedlichen Argumente und damit Spannungsfelder, unterschiedliche Meinungen und Auffassungen und deren Begründungen zu erfassen. Zudem konnten dadurch Meinungsbildungs- und Aushandlungsprozesse nachvollziehbar und inoffizielle gruppeninterne Hierarchien deutlich gemacht werden. Durch die Dynamik der Diskussionen veränderte sich meine Aufgabe weg vom Fragenden hin zum Moderator. Festzuhalten ist, dass Gruppendiskussionen Einblicke verschaffen, die in Einzelinterviews nicht möglich sind.

Neben Interviews und Beobachtungen müssen Ethnologen eine Fülle anderer Quellen sichten und interpretieren. Die „zeitgenössischen kulturellen Artefakte“ (Murchison 2010:164) reichen vom internen Firmenmagazin über Newsletter, PowerPoint-Präsentationen, internen Umfragen, Werbung bis hin zum Internetauftritt des Unternehmens. Aufgrund der vertraulichen Behandlung von sensiblen Daten, wie z. B. Quartalszahlen, war mir der Zugang zu diesen Informationen nur bedingt möglich. Meine Einblicke beruhen daher auf mündlichen Berichten oder Aussagen, die in Präsentationen im Rahmen unternehmensinterner Events getroffen wurden. Zu den genannten Quellen kommen organisationale Artefakte wie Uniformen, Visitenkarten, Kalender etc. Weitere

wichtige schriftliche Quellen sind das Unternehmensleitbild, d. h. die Mission und Vision oder der *Code of Conduct* der Organisation etc. Vor allem aus letztgenannten lässt sich im Falle von MTRG India das Selbstbild des Unternehmens ableiten. Die Untersuchung der Artefakte dient dazu, der Forschung eine kontextuelle Rahmung zu geben (vgl. ebd. 2010:164) und sie in größere Narrative einzubetten. Bei der Auswertung der Quellen ist es oft schwierig, aus der Menge an Daten relevante Informationen zu extrahieren (vgl. Priester-Lasch 2015). Um das zu bewerkstelligen, bediene ich mich der geschichtswissenschaftlichen Methoden der Quellenkritik und Quelleninterpretation. Anhand dieser Vorgehensweise lassen sich verschiedenste Quellen inhaltlich erfassen, deuten (vgl. Borowsky u. a. 1975:60 ff.) und kritisch hinterfragen. Einige Quellen sind widerspenstig und schwer ohne weiteres Fachwissen zu verstehen (vgl. Priester-Lasch 2015). In diesen Fällen kann auf den wechselseitigen Charakter der Feldforschung zurückgegriffen werden. Das bedeutet, man kann mit Hilfe interner Experten das Material sichten und interpretieren.

Eine weitere Form der Quellen ist die Architektur der Anlage(n) und damit einhergehende räumliche Strukturierung. Dies beinhaltet sowohl die externe Gesamtkonzeption des Werks, aber auch die Aufteilung und Ausstattung der Büros und deren Lage innerhalb der Gebäude. Hieraus lassen sich Rückschlüsse auf Arbeitsabläufe, Hierarchien, organisationale Anforderungen, aber auch auf Beziehungen zwischen Stammwerk und Niederlassung sowie auf gewisse „background understandings“ (Taylor 1992:216) ziehen.

2.2.3 Zugang zum Feld und die Rolle(n) des Ethnologen

Die Rolle(n) des Ethnologen im Feld und damit seine Akzeptanz sind für dessen Forschung immer von äußerster Wichtigkeit. In Betrieben ist sie z. T. noch entscheidender, da es sich oft um sogenannte „face-to-face-communities“ (Spühlbeck 2010:4) handelt. Das bedeutet, jeder kennt den anderen. Weiter befinden sich die Angestellten in einem ökonomischen Abhängigkeitsverhältnis zueinander, das durch Hierarchien und formale Machtbeziehungen gekennzeichnet ist (vgl. ebd. 2010:4). Daher ist es wichtig, dass sich der Forschende klar positioniert und seine Rolle so transparent wie möglich gestaltet. Vor allem Ersteres ist aufgrund der mannigfaltigen Zuschreibungen und der eigenen Entwicklung bzw. dem „going

native Prozess“, d. h. der allmählichen Anpassung an die zu untersuchende Kultur, nicht immer möglich. Einige der persönlichen Merkmale des Forschenden, wie Hautfarbe, Geschlecht oder Alter, sind angeboren und kaum veränderbar, andere sind wiederum angeeignet und können darum intentional verändert werden bzw. ändern sich selbstständig. So veränderte sich meine Rolle während meinen 3 Feldaufenthalten zwischen den Jahren 2011 und 2015 mehrmals. Das ist einerseits auf mein sich veränderndes Auftreten zurückzuführen. Ich wurde mit der Zeit immer sicherer im *Business-Speech*, hatte mir über die Zeit ein profundes Wissen angeeignet und kannte mich besser in der Firma aus.

Andererseits wurde ich auch aufgrund meiner sich ändernder Position in meinem beruflichen Leben in Deutschland von den Mitarbeitern verschieden wahrgenommen.

Die unterschiedlichen Rollen, die ich über die Jahre innerhalb von MTRG India zugewiesen bekam, reichten vom Praktikanten, Studenten, Spion und Spitzel sowie Professor hin zum Vertrauten des deutschen Vorstands.

Während meines ersten Feldaufenthalts 2011 trat ich als Praktikant und zunächst als eine Art Assistent eines interkulturellen Trainers auf. Später wurde ich als Student vorgestellt, der etwas über die indische Geschäftswelt und „die indische“ Kultur lernen wollte, doch bisher keinen „blassen Schimmer“ hat. Bei meinem zweiten Aufenthalt 2013/14 konnte ich mit Visitenkarten einer renommierten deutschen Universität, auf denen ich als wissenschaftlicher *Research Associate* ausgewiesen werde, aufwarten. Auf Nachfrage was denn ein *Research Associate* sei und die Frage, ob ich unterrichten würde, wurde aus dem Label *Research Associate* schnell *Assistant Professor*. Letzteres konnte ich als eine Übersetzung von „wissenschaftlicher Mitarbeiter“ akzeptieren. Allerdings wurde der Zusatz *Assistant* von verschiedenen hochrangigen Mitarbeitern und vor allem dem *Associate Manager Corporate HR & Organisation Development* weggelassen. Also wurde ich den Mitarbeitern und externen Gästen als „Professor from Germany“ vorgestellt. Nach anfänglichem Protest meinerseits sah ich relativ schnell ein, dass meine Widersprüche nicht fruchteten und es die Mitarbeiter für angebracht hielten, mir eine solche Rolle zuzuschreiben. Für meine Arbeit hatte dies natürlich gewisse Implikationen.

Bei meinem dritten Feldaufenthalt im Jahr 2015 veränderte sich meine Rolle abermals,

wenn auch nicht ganz so drastisch. Das ist darauf zurückzuführen, dass ein vom *Associate Manager Corporate HR and Organisation Development* und mir verfasster Bericht vom deutschen Vorstand als Grundlage für einen Aktionsplan herangezogen wurde. Dem Top-Management von MTRG India war das bekannt. Weiter wurde vom *Executive Management Council (EMC)* angenommen, dass ich in regem Kontakt mit den deutschen Vorstandsmitgliedern stünde. Was allerdings nur bedingt der Wahrheit entsprach. Andererseits begann just an dem Tag, an dem ich auch wieder in die Firma kam ein deutscher Praktikant seine Arbeit. Ich wurde von der deutschen Personalabteilung darum gebeten ihn anfänglich zu unterstützen. Das heißt, ihm bei der Wohnungssuche in Pune zu helfen, ihm eine Einführung in die Firma zu geben und seinen Transport zum Werk zu organisieren. Das hatte zur Folge, dass wir als ein Team wahrgenommen wurden, in dem ich als der Anführer ausgemacht wurde. Das hatte eine weitere Aufwertung meines Status zur Folge.

Bevor ich genauer auf meine Rollen im Feld und deren Auswirkungen auf meine Forschungstätigkeit eingehe, möchte ich zunächst den Zugang zum Feld schildern.

Die bedeutendsten Fragen der ethnologischen Feldforschung sind:

1. die nach dem Zugang zum Forschungsfeld,
2. wie sich der Ethnologe im Feld positioniert, d. h. welche Rolle(n) er einnimmt, und
3. wie er von den Beforschten wahrgenommen wird (vgl. Spülbeck 2010; Berreman 1993:xvii ff.).

Diese Punkte waren in meinem Fall von mir selbst bedingt beeinflussbar und vieles ergab sich „aus dem Bauch heraus“, wenn nicht durch den Einfluss anderer Akteure oder durch Zufall. Im Folgenden möchte auf die oben genannten Punkte eingehen, indem ich auf mein persönliches Vorgehen, meine Eindrücke und Erlebnisse rekurriere.

Im Jahr 2011 war ich Doktorand am Institut für Ethnologie der Universität Heidelberg mit einem Dissertationsthema im Bereich „Anthropology of Food and Eating“. Zudem war ich im Jahr zuvor Vater geworden. Da ich kein Stipendium bekam, verdiente ich den Lebensunterhalt für unsere kleine Familie als freier Mitarbeiter im Bereich Deutsch als Fremdsprache bei einem lokalen Unternehmen. Da ich mit der Situation mehr als unglücklich war, war ich auf der Suche nach anderen Erwerbsmöglichkeiten. Zu diesem

Zeitpunkt war ich auch durchaus dazu bereit mein Promotionsvorhaben aufzugeben und mich in der freien Wirtschaft zu verdingen. Nach einem enttäuschenden Vorstellungsgespräch, klingelte mein Mobiltelefon. Am anderen Ende sprach die Zweitbetreuerin meiner Magisterarbeit und unterbreitete mir einen Vorschlag. Die Sachlage war die Folgende:

Meine ehemalige Betreuerin hatte einen Anruf eines früheren Studenten, Thomas Köhler, erhalten, der mittlerweile ein Consultingunternehmen für interkulturelle Kommunikation und Diversity Management gegründet hatte. Es ging dabei um ein Praktikum bei der MT GmbH am Standort Indien, in dessen Rahmen eine ethnologische Feldforschung in Bezug auf die sogenannte „post-merger integration“ durchgeführt werden sollte. Nachdem ich mir das Angebot angehört hatte, ergriff ich die Möglichkeit „beim Schopf“ und sagte einem zunächst dreimonatigen Aufenthalt in Indien zu. Meine einzige Bedingung bestand darin, dass ich die Forschungsergebnisse für ein Dissertationsprojekt nutzen durfte. Nach dem Gespräch mit meiner Betreuerin telefonierte ich mit dem Geschäftsführer des Consulting Unternehmens. Wir vereinbarten einen Termin, bei dem ich die Geschäftsführung von MT und einige Manager der *BUC* kennenlernen sollte.

Nach einer Woche, in der ich mich mit dem Gedanken anfreunden musste mein bisheriges Dissertationsthema aufzugeben und mich neuen Gefilden, der Organisationsethnologie, anzunähern, kam der Tag des ersten Treffens.

Thomas holte mich an einem Treffpunkt in Heidelberg ab und wir fuhren gemeinsam zu dem Meeting. Ich trug einen Anzug und fühlte mich auf dem Weg aufgrund meiner Aufregung sehr unwohl. Thomas, der am selben Institut wie ich studiert hatte, gab mir ein Briefing zu den Unternehmen und zu den wichtigsten Personen. Er betonte, dass ich ein Vorstellungsgespräch mit dem Personalleiter von MT haben würde und dass ich nicht versuchen solle ihm irgendetwas vorzuspielen, da er ein sehr erfahrener Personaler sei. Dies trug nicht gerade zu meiner Entspannung bei.

Das Treffen fand in ungezwungenem Rahmen in einem thailändischen Restaurant in der Nähe des Hauptsitzes der MT GmbH statt. Man hatte die Gaststätte ausgewählt, da man davon überzeugt war, dass die „indische Seite“ bestimmt darüber erfreut sei auf der Speisekarte viele Gerichte mit Reis zu finden. Was man jedoch nicht bedachte, war, dass in

thailändischen Restaurants sehr viele Gerichte mit Fleisch, u. a. auch Rind, und nur wenige vegetarische Gerichte angeboten werden. Da alle der indischen Manager Hindus oder Jain und zum großen Teil Brahmanen sind, hätte das zum Problem werden können. Als ich das beobachtete, wurde mir erstmals klar, wie sehr MT interkulturelle Beratung benötigte. Bevor die indische Delegation eintraf, führte der Personalleiter mit mir das angekündigte Vorstellungsgespräch. Zu meiner Erleichterung war er wirklich sehr erfahren und schaffte es, der Situation eine sehr entspannte Atmosphäre zu geben. Nach einem positiven Gespräch standen wir mit anderen hochrangigen Managern, u. a. dem Chief Executive Officer (CEO) der MT GmbH auf der Terrasse des Restaurants und warteten auf das Kommen der Inder. Während der ca. 20 Minuten des Wartens wurde das Verhältnis von MT GmbH zur RB GmbH thematisiert. Es wurden Schilderungen ausgetauscht, in denen unterstrichen wurde, wie unfreundlich, arrogant und herablassend sich die Manager von RB verhalten würden und dass man eigentlich nichts mit ihnen zu tun haben wolle. Es wurde eine Geschichte über ein Treffen der Vorstände der beiden Unternehmen, bei dem die RB Manager die Vorstandsmitglieder der MT einige Zeit vor einem Hotel warten ließen, erzählt. Die MT Manager schlussfolgerten daraus, dass der RB Vorstand keinen Respekt ihnen gegenüber hätte und dass man das bestimmt intentional getan hätte. Dieses Narrativ wurde auch in meinen ersten Feldaufenthalt hineingetragen und ich wurde sowohl von dem Consultant als auch von Mitarbeitern der MT GmbH immer wieder vor den Managern von RB „gewarnt“. Ich verinnerlichte die Darstellung der RB GmbH als Gegner so sehr, dass ich dieses Bild unbewusst sogar auf die indischen Angestellten von RG/RPT übertrug. Das beeinflusste meine Wahrnehmung in den ersten Wochen meiner Feldforschung.

Als die indische Delegation, u. a. bestehend aus den *Department* und *Plant Heads* der BUC mit ihrem Reisebus ankam, standen die Deutschen in einer Reihe vor dem Restaurant. Die indischen Manager machten auf die deutschen Manager einen skurrilen Eindruck. Sie trugen im Gegensatz zu ihren europäischen Gegenstücken keine edlen Sommeranzüge, sondern günstige Strickpullover und zum Teil Pudelmützen. Nachdem die Manager sich gegenseitig die Hände geschüttelt hatten und sich mit einem informellen „Hello“ begrüßt hatten, gingen wir in das Restaurant, wo eine lange Tafel für uns gedeckt worden war. Während der Begrüßung war ich der einzige Deutsche, der seine Handflächen vor der Brust

zusammen führte, eine Verbeugung andeutete und die Gäste mit dem Hindi-Gruß „Namaste“ willkommen hieß.

Die Tischordnung während des Abendessens ließ auf die Position der Personen innerhalb ihrer Unternehmen schließen. Am Kopfbende saßen die Direktoren und der *Business Head*, in Richtung Fußbende setzte man sich nach Belieben. Wobei die Deutschen auf der linken und die Inder auf der rechten Seite des Tisches Platz nahmen. Das verlieh dem Treffen einen förmlichen Charakter und erinnerte an die strenge Sitzordnung bei traditionellen indischen Festessen im Dorf. Ich saß am unteren Ende des Tisches. Mir gegenüber saßen, der Abteilungsleiter *Marketing & Sales* und der *Plant Head* des Werkes in Kasva. Flankiert wurde ich von zwei deutschen Managern. Das Tischgespräch drehte sich um allgemeine Themen wie das Wetter, ob man die Anreise gut überstanden und bereits das Werk besichtigt habe etc. Ein Verhalten, das meinen Sitznachbarn in Erstaunen versetzte, war die indische Art des Alkoholkonsums. Er wunderte sich sehr darüber, dass die Inder vor dem Essen Whiskey tranken. Dies taten sie nicht, in der für Deutsche zu einem solchen Anlass vielleicht üblichen und angemessenen Menge, sondern ließen sich ihre Gläser relativ voll schenken und mischten den Schnaps mit Softdrinks. Diese Praxis hatte ich bereits an vergleichbaren Anlässen in Indien beobachtet. Nach einer kurzen Erklärung meinerseits konnte mein Sitznachbar so das Verhalten als kulturspezifisch akzeptieren und das Tischgespräch ohne Vorbehalte fortsetzen. Bei der Essensauswahl blieben die Inder bei vegetarischen Gerichten und die Deutschen, zumindest diejenigen, die in meiner Hörweite saßen und deren Bestellung ich mitverfolgen konnte, verzichteten auf Rindfleisch. Nachdem das Essen beendet war, löste sich die Gesellschaft relativ schnell auf und die indische Delegation wurde wieder per Reisebus in ihr Hotel gebracht.

Dieses erste Kennenlernen der indischen Seite hatte für meine Feldforschung weitreichende Implikationen. Aufgrund meiner Teilnahme an dem Dinner und meiner Bekanntschaft mit dem Vorstand, schlussfolgerten die indischen Manager, dass ich eine hohe Position innehaben müsse oder zumindest ein wichtiger Berater sei. Zumindest wurde angenommen, dass ich einen direkten Kommunikationsweg zu den „Big Bosses“ und damit einen gewissen Einfluss hätte, so wurde mir später von einem indischen Freund berichtet. Die Annahmen bedeuteten, dass ich auf eine Art und Weise von den Mitarbeitern

wahrgenommen wurde, die meine Bemühungen, Beziehungen mit den Angestellten aufzubauen und vertrauensvolle Verhältnisse zu etablieren, behinderte. Im Laufe der Feldforschung habe ich zwar Freundschaften zu vielen Mitarbeitern aufbauen können und den Ruf verdient, eine vertrauenswürdige Person zu sein, vor der man keine Befürchtungen haben muss. Zunächst wurde ich allerdings als Bedrohung eingestuft. Zum Beispiel interviewte ich 2011 einen Mitarbeiter der Human Resources (HR) Abteilung und zeichnete mit seinem Einverständnis das Gespräch auf. Das Interview verlief normal und ich hatte den Eindruck, als fühle sich mein Interviewpartner in der Situation relativ wohl. Also begab ich mich nach Beendigung des Gesprächs zurück an meinen Arbeitsplatz und ging meiner Tätigkeit nach, ohne mir weitere Gedanken zu machen. Am nächsten Morgen kam der Interviewte in einem einigermaßen aufgelösten Zustand an meinen Schreibtisch und bat mich darum die Aufnahme und alle Notizen bezüglich unseres Gesprächs zu vernichten. Er ging sogar noch weiter und beschwerte sich über mein Vorgehen beim *HR-Director* vor Ort, der den Vorfall wiederum an den *Managing Director (MD)* weiterleitete. Der *MD*, 2011 noch ein Deutscher, setzte den *HR-Director Global* und den Vorstand in Deutschland in Kenntnis. Daraufhin erhielt ich einen Anruf des *HR-Director Global*, der mich zu dem Vorfall befragte und mir mitteilte, dass ich gewisse Fragen nicht stellen dürfte. Während des Telefonats stellte sich heraus, dass sich der Mitarbeiter darüber beschwert hätte, dass ich u. a. nach seiner *Jati*, d. h. seiner Subkaste, und anderen persönlichen Angaben gefragt hatte. Da mir meine vorangegangenen Interviewpartner darüber bereitwillig Auskunft gegeben hatten, war mir nicht bewusst, dass das ein Problem darstellen könnte. Im Nachhinein bin ich der Überzeugung, dass das ein Vorwand war, die Aufnahme und Notizen vernichten zu lassen. Es kam selbst bei meinem letzten Aufenthalt zu einer Situation mit einem Mitarbeiter und Freund, die verdeutlichte, dass ich noch immer als potentiell gefährlich wahrgenommen wurde. Es ging dabei um das Mitschneiden einer Gruppendiskussion. Der besagte Freund kam einige Minuten zu spät und hatte daher meine Frage, ob ich die Diskussion aufnehmen dürfe, nicht mitbekommen und ich hatte es verpasst seine Einwilligung einzuholen. Als ich am Ende der Diskussion das Aufnahmegerät ausschaltete, sah das mein Freund und fragte empört: „Have you been recording? You didn't ask for my permission!“. Ich entschuldigte mich, erklärte ihm die Situation und bot an, die Aufnahme zu löschen, falls

er darauf bestehen würde. Er zögerte und als seine Kollegen ihm erklärten, dass sie es als unbedenklich ansähen, wenn ich die Aufnahme behielte, willigte er ein, aber nicht ohne sich zu versichern: „You won't pass it on to HR?!“.

Diese kleine Anekdote zeigt zwei Dinge:

Zum einen verdeutlicht sie die Befürchtung, die Personalabteilung könnte einen Standpunkt bzw. eine Meinung eines Mitarbeiters erfahren, die nicht den offiziellen Richtlinien entspricht. Zum anderen wird klar, dass es kein hundertprozentiges Vertrauen zwischen Ethnologen und Beforschten gibt. Ob es ein solches in einem organisationalen Kontext überhaupt geben kann, ist eine andere Frage. Der erste Punkt zeigt, dass Angestellte gegenüber einer höheren Instanz, hier die Personalabteilung, nicht ihren eigentlichen Standpunkt vertreten, sondern sich dem anpassen, was sie für erwartet halten. Die hat zur Folge, dass die Kommunikation zwischen den Ebenen nicht funktioniert und somit zu Erwartungen führt, die nicht erfüllt werden können.

Im September 2011 brach ich in Richtung Pune auf. Wie man sich leicht vorstellen kann, fiel meiner Familie und mir der Abschied am Frankfurter Flughafen reichlich schwer. Nach einigen Tränen durchlief ich die Sicherheitschecks und nahm meinen Direktflug nach Pune. Bereits im Flugzeug war zu bemerken, dass der Flug nicht von Touristen frequentiert wird, sondern dass sich im Wartebereich des Gates hauptsächlich Herren in dunklen Anzügen mit Aktentaschen aufhielten. Der Eindruck verstärkte sich im Innenraum der Maschine. Zwar hatte ich mich äußerlich dem Kontext angepasst und war kaum von den „echten“ Geschäftsleuten zu unterscheiden, doch war ich es nicht gewohnt in einem Charterflug direkt nach Indien zu reisen. Normalerweise nahm ich die günstigsten Angebote mit Zwischenstopp im Nahen Osten wahr und war dann bei meinem Flug auf den Subkontinent von Bauarbeitern und Hausangestellten umgeben, die zurück in ihre Heimat flogen. Ich beschäftigte mich während des Flugs mit dem üblichen Unterhaltungsprogramm und versuchte mich so gut wie möglich auf meine neue Rolle als „Geschäftsreisender“ einzustellen. In Pune angekommen, durchlief ich das normale Einreiseprozedere, holte mein Gepäck und trat wenig später durch eine Glastür auf den Bürgersteig vor dem Ankunftsterminal. Hier war eine Ansammlung von Taxi- und Rikshafahrern, die alle um die Gunst der Reisenden kämpften, anzutreffen. Zu meiner Verwunderung hielt einer der

Wartenden ein Schild mit dem MTRG Firmenlogo und meinem Namen in die Höhe. Nachdem ich mich zu erkennen gegeben hatte, fuhr er mich in ein Businesshotel in eines der wohlhabenden Viertel der Stadt. Dort verbrachte ich den Vormittag mit schlafen und unternahm dann einen Spaziergang durch die Umgebung, um mich etwas mit der Stadt vertraut zu machen. Im Laufe des Tages erhielt ich einen Anruf und wurde darüber informiert, dass ich am folgenden Tag an dem interkulturellen Workshop in Kasva teilnehmen würde. Meine Teilnahme an dem Workshop festigte die Wahrnehmung der Mitarbeiter, dass ich dem deutschen Vorstand nahe stehen würde. Zudem wurde ich den Teilnehmern des Workshops als „Doctoral Researcher“ und Teil des Interkulturellen-Trainer-Teams vorgestellt. Nun war ich mit einer Vielzahl von Labels versehen: ich hatte etwas mit dem deutschen Top-Management zu tun, war Teil eines Beraterteams und dazu noch ein Wissenschaftler einer deutschen Universität. Das alles trug dazu bei, dass sich viele der Angestellten sehr schwer damit taten mich einzuordnen und mir daher anfangs mit Vorsicht begegneten. Zudem existierte unter der Belegschaft die Befürchtung, man wolle eine *Hire-and-Fire-Kultur* etablieren. Man nahm an, dass meine Aufgabe darin bestünde Informationen über einzelne Mitarbeiter zu sammeln, um die „Non-Performer“ zu identifizieren und kündigen zu lassen. Während meinen ersten Kontakten mit Mitarbeitern betonte ich daher immer wieder, dass ich keine Informationen diesbezüglich sammeln wolle und dass ich ein Projekt verfolgte, in dem es um kulturelle Integration ginge. Auf die Frage, was meine Aufgabe innerhalb der Organisation sei, antwortete ich wahrheitsgemäß, dass ich in Erfahrung bringen solle, wo die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter lägen und wie man die Situation verbessern könne.

2.2.4 Forschungsbedingungen

Meine unterschiedlichen Rollen im Feld spiegeln z. T. meine doppelte Forschungsagenda wider. Einerseits sollte ich im Auftrag der MT GmbH die Stimmungen der Belegschaft sowie deren Ursachen herausfinden und zudem eventuelle Lösungen für etwaige Probleme erarbeiten. Hierfür erhielt ich ein geringes Salär, die Erlaubnis mich im Unternehmen zu bewegen und meine Forschungstätigkeit zu betreiben. Hieraus ergibt sich ein

Machtverhältnis zwischen Auftraggeber und Ethnologen, das die Forschung beeinflusst. Mahadevan (2007; 2011) nennt diesen Zustand „being owned“ (ebd. 2007:47; 2011:152). Damit meint die Autorin die Forschungssituation des „studying up“ (Wright 2005:15), d. h. der Forschende befindet sich in einer Situation, in der er sozial höhergestellte, mächtigere Personen erforscht. In meinem Fall war das aufgrund meiner von den Beforschten angenommenen Position in der Organisation und meinen tatsächlichen Verbindungen zum Vorstand nur teilweise gegeben. Ich führte viele Gespräche mit Personen, die mich als ihnen übergeordnet ansahen und sich z. T. durch mich bedroht fühlten. Daraus ergab sich eine Situation des „studying down“ (ebd. 2005:15). Zudem konnte ich durch meine Beziehungen zum deutschen Top-Management den Zugang zu gewissen Schauplätzen und Situationen „erzwingen“. Das tat ich tatsächlich einmal, und zwar um meine (Macht-)Position im Unternehmen zu festigen. Das Resultat dabei war, dass ich zwar an den gewünschten Ort, das Werk in Kasva, reisen konnte, die dortigen Interviews jedoch unergiebig waren. Mahadevan stellt fest, dass sich der Forschende in einem verworrenen Interessengeflecht befindet, das von seiner Position aus nur schwer durchschaubar ist. Es stellte sich mir die Frage, warum MT einen Ethnologen anheuerte, um eine Forschung in einem Werk durchzuführen, dessen MD zu dieser Zeit ein Manager der RB GmbH war. Geschah das wirklich aus Sorge um die Angestellten bzw. aus Furcht vor etwaigen Kündigungen oder hatte man etwas anderes im Sinn? Diese Frage konnte ich nie beantworten. Andere „power games“ in denen ich instrumentalisiert werden sollte, waren jedoch relativ leicht durchschaubar und ich konnte es verhindern zu einer Marionette gemacht zu werden. Hier muss allerdings darauf geachtet werden sich durch das eigene Verhältnis zu gewissen Akteuren nicht den Zugang zu wichtigen Informationen zu verbauen. Weiter ist es wichtig seine eigene Tätigkeit im Unternehmen zu rechtfertigen (vgl. ebd. 2005:15) und die gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Da man ethnologische Feldforschungsergebnisse nicht in Zahlen darstellen kann und das meinen Auftraggebern bewusst war, sollte ich pro Aufenthalt einen Bericht verfassen und diesen dem Vorstand präsentieren. Dabei ging es um das Vermitteln von relevanten Informationen. Leider habe ich nie ein direktes Feedback zu meinen Ausführungen erhalten. Mir wurde auf mein Nachfragen hin nur mitgeteilt, dass meine Arbeit geschätzt würde. Aufgrund der Tatsache, dass ich weitere

Forschungsaufenthalte genehmigt bekam und mein zweiter Bericht Grundlage eines Aktionsplans wurde, nehme ich an, dass meine Arbeit Einblicke bereitstellte, die dem Vorstand verborgen geblieben wären. Neben der Aufgabenstellung von MT verfolgte ich mein eigenes Forschungsprojekt an das wiederum Erwartungen meiner Projektgruppe bzw. des Sonderforschungsbereichs 923 "Bedrohte Ordnungen" (SFB 923) geknüpft waren. Damit befinde ich mich in einem Spannungsfeld zwischen „For-Corporations Research“ und „In-Corporations Research“ (Urban u. a. 2013:147 ff.). „For-Corporations Research“ meint die Auftragsforschung für Unternehmen durch die Kosten eingespart und Prozesse optimiert werden sollen. Dabei nimmt der Forschende die Perspektive des Unternehmens ein und versucht Problemlösungen zu finden. Die „In-Corporations Research“ untersucht Organisationen als eigenständige Gesellschaften und versucht, deren Organisationskulturen mit dem größeren kulturellen Kontext zu verknüpfen (vgl. ebd. 2013:147 ff.). Die Verortung innerhalb dieses Spannungsfelds beinhaltete für mein Vorhaben einige Vorteile. So hatte ich Zugang zu den Führungsebenen der Organisation sowohl auf deutscher als auch auf indischer Seite und hatte gleichzeitig eine Rechtfertigung mich mit Angestellten aller Bereiche zu unterhalten. Nachteilig war z. T. meine Assoziation mit der Firmenleitung in Deutschland, die zu Vorbehalten von Seiten der Angestellten führte.

2.2.5 Die Extended-Case-Methode

Da in der vorliegenden Arbeit ein Wandlungsprozess beschrieben wird, bietet sich für dessen ethnologische Sichtbarmachung eine Methode an, die zur Erfassung sozialer und kultureller Veränderungen entwickelt wurde: die *Extended-Case-Methode (ECM)*. Sie eignet sich um die „hidden transcripts“ (Scott 1986:317) von Organisationskulturen zu erfassen und deren Auswirkungen auf geplante Veränderungsprozesse darzustellen (vgl. Spülbeck 2010:3). Die *ECM* wurde während den 1950ern und 60ern von Max Gluckman und seinen Schülern entwickelt. Das geschah aufgrund der kulturellen und sozialen Dynamiken in Zentral- und Südafrika. Durch diese wurde deutlich, dass der Strukturfunktionalismus dem institutionellen Wandel nicht gerecht werden konnte und ein neuer auf soziale Prozesse ausgelegter Ansatz entwickelt werden musste. Gluckman erkannte in seinem berühmten Artikel „Analysis of a social Situation in modern Zululand“ (1940), indem er die Einweihung

einer Brücke als eine „soziale Situation“ untersuchte, dass ein „Wettbewerb individueller Akteure um Ressourcen und Status im Rahmen widersprüchlicher, inkonsistenter Normen und Regeln“ (Rössler 2008:192) stattfand.

Eine soziale Situation definiert Gluckman als:

[...] the behaviour on some occasion of members of a community as such, analysed and compared with their behaviour on other occasions, so that the analysis reveals the underlying system of relationships between the social structure of the community, the parts of the social structure, the physical environment, and the physiological life of the community's members (Gluckman 1940:10).

Die soziale Situation ist eine, sowohl zeitlich als auch räumlich, gebundene Abfolge von Ereignissen. Sie wird durch den Beobachter vom vor ihm ablaufenden sozialen Leben abstrahiert. Die Ereignisse finden in einem sozialen Raum statt, der durch soziale Beziehungen, Institutionen, Ressourcen und Ereignisse definiert wird, die heuristisch verbunden sind. Hiervon ausgehend werden in Beziehung stehende Ereignisse abgeleitet, um ein Analysesystem zu konstruieren (vgl. Garbett 1970:215 ff.). Eine soziale Situation an sich ist ein sozialer Prozess, da soziales Handeln ein Machtregime voraussetzt und reproduziert. Burawoy (1998) bezieht das Schaffen von Machtbeziehungen auf die marxistische Konzeption der Produktion. In dieser verwandelt der Arbeiter die Natur in Waren. Das heißt, er produziert die Mittel seines eigenen Überlebens und gleichzeitig die Grundlage des Profits. Somit reproduziert er einerseits sich selbst, in seiner Position als Arbeiter, und andererseits den Kapitalisten. Dieser Prozess ist repetitiv, denn der Arbeiter muss aus Mangel an Alternativen täglich die für seinen Unterhalt notwendige Arbeit verrichten. Daher ist er der Macht des Kapitals bzw. dem politischen Regime der Produktion ausgeliefert. Produktion wird also im Zusammenhang mit einer speziellen Machtstruktur zur Reproduktion. Das heißt, dass das Zusammenstellen situativen Wissens während des Theoretisierens, um einen sozialen Prozess darzustellen (vgl. Burawoy 1998:18), durch Machtregime ermöglicht wird, die Situationen in Prozesse strukturieren. Das wiederum

macht für Burawoy den Prozess der Annäherung während der Feldforschung aus:

“At this level theorizing is compiling situational knowledge into an account of social process” (ebd. 1998:18).

In der Auseinandersetzung um Machtregime werden die Historie und die Makrostrukturen als Ressourcen (z. B. Geld, Fähigkeiten, Prestige, Bildung) (vgl. Giddens 1984) und Schemata (Normen, Vorstellungen, Theorien) (vgl. Sewell 1992) innerhalb der sozialen Situation aufgerufen. Das hat zur Folge, dass ein neues Equilibrium der Gewalt und des Konsenses erreicht wird. Burawoy exemplifiziert das anhand eines Beispiels aus seiner Forschung in Sambia. Hier wird ein weißer Expatriierter durch einen Sambier ersetzt. Da der Nachfolger von seinen Untergebenen nicht akzeptiert und unterstützt wird, führt er einen autoritäreren Führungsstil ein. Das wird von den Angestellten als ein Beweis betrachtet, dass die Unabhängigkeit keine Veränderungen brachte bzw. dass der neue Boss die Vergangenheit neu erschaffen oder eine neue tribale Vormachtstellung etablieren möchte. Das hat zur Folge, dass sie nicht mit ihm zusammen arbeiten. Daraufhin erhöht er den Druck auf die Angestellten usw. Das wird solange fortgesetzt, bis ein neues Equilibrium der Macht und des Konsens erreicht ist (vgl. ebd. 1998:18).

Neben der Betonung des Individuums lenkte Gluckman seine Aufmerksamkeit weg von einer abstrahierten Struktur hin zum „alltäglichen Handeln konkreter Personen in der sozialen Praxis“ (Rössler 2008:192). Damit führte er einen neuen Stil in das ethnographische Schreiben ein. Thematisch beschäftigte er sich mit sozialen Konflikten, dem Aushandeln individueller Interessen, dem Interpretieren und Umgehen von Regeln sowie dem Entstehen und Zerschneiden sozialer Bindungen über einen längeren Zeitraum. Wichtig dabei ist, dass diese Veränderungen als die Norm und nicht als außergewöhnlich betrachtet werden. Die *ECM* zeichnet Veränderungen anhand sogenannter *Cases*, Fälle, nach und macht somit Wandlungsprozesse nachvollziehbar. *Cases* sind atypische, nichtnormative Events in denen Unmessbarkeiten oder Unumstößlichkeiten, die für soziale Beziehungen integral sind, ausgedrückt werden. Diese Events sind „plateaus of intensity“ (vgl. Deleuze und Guattari 1987), auf denen Kompromisslosigkeiten und unumkehrbare Spannungen des sozialen und persönlichen Lebens an die Oberfläche gelangen und Teil der öffentlichen Aufmerksamkeit werden. In diesen flüchtigen Momenten werden sie sowohl für die

Teilnehmer als auch den Ethnologen sichtbar (vgl. Kapferer 2015:3). Als Folgeschritt lassen sich von den Events theoretische Prinzipien ableiten (vgl. ebd. 2008:192). Entscheidend für eine „situational analysis“ (Garbett 1970:219) ist, dass ein Set der selben Akteure in miteinander verbundenen Situationen beobachtet werden kann. Dadurch kann gezeigt werden, wie Individuen Normen und Werte manipulieren (vgl. ebd. 1970:219). Das macht Victor Turner (1957), indem er Konflikte anhand des sogenannten *Social Dramas* darstellt.

Das soziale Drama ist [...] die Beschreibung einer Ereignis-Serie, in denen Menschen mit je eigenen Motiven auf unterschiedliche Weise handeln. Es ist genau diese Einzigartigkeit, die dazu dient, strukturelle Regelmäßigkeit zu erläutern und zu interpretieren (Bräunlein 2012:37).

Turner beschreibt Auseinandersetzungen zwischen konstant bleibenden Akteuren und deren individuellem Handeln und deckt somit das Eigeninteresse und die Strategien, durch die sie versuchen ihre Ziele zu realisieren, auf (vgl. Rössler 2008:193). Die *ECM* verwendet beim In-Beziehung-Setzen der Fälle einen integrativen bzw. vertikalen Ansatz, indem sie die *Cases* kausal miteinander verbindet und sie nicht auf eine Regel mit vermeintlicher Allgemeingültigkeit reduziert. Durch diese komparative Strategie wird es möglich, die Ursachen von Differenzen auf externe Kräfte zurückzuführen (vgl. Burawoy 1998:19 f.) und fortschreitende Prozesse erkennbar bzw. nachvollziehbar zu machen. Ein besonderes Merkmal der *ECM* besteht darin, dass sie indigene Narrative mit akademischer Theorie zusammenbringt. Wadham und Warren (2014) fragen, was zuerst kommt: die Theorie oder der Fall? Sie stellt fest, dass der Forschende nicht ohne vorgefertigte Annahmen in das Feld gehen kann. Diese sind entweder das Resultat einer in der Literatur festgestellten Lücke oder basieren auf früheren Erfahrungen (vgl. ebd. 2014:11). In meinem Fall wurde ich, von der MT GmbH damit beauftragt zu untersuchen, warum sich die Belegschaft der zu übernehmenden Geschäftseinheit bedroht fühlte. Dabei wurde die Bedrohungsdiagnose auf Seiten der Belegschaft als gesetzt angenommen. Von daher waren, während meines ersten Forschungsaufenthalts, bereits in der Aufgabenstellung Vorannahmen enthalten, die den Forschungsprozess beeinflussten. Als ich eine Stelle im Zusatzverbund „Kulturelle

Dynamiken der Bedrohungskonstitution“ des Sonderforschungsbereichs 923 „Bedrohte Ordnungen“ antrat, wurden die Anforderungen von Seiten des Arbeitgebers weiter konkretisiert. Das geschah, indem bestimmte Erwartungen formuliert wurden. So sollten in unseren Projekten, wenn möglich, die Emotionen der Akteure fokussiert werden. Man sollte den Raumbegriff untersuchen und die Bedrohungsdiagnose und -kommunikation der Akteure im Feld in Betracht ziehen. Das bedeutete für meinen zweiten und dritten Forschungsaufenthalt, dass ich gewisse Themen zu bearbeiten hatte und diese meine Fragestellung z. T. vorgaben. Ich habe mich während der Monate im Feld stets bemüht für die von den Beforschten als relevant erachtete Themen offen zu sein und in Interviews nur die „grobe“ Richtung vorzugeben. Wenn ein Interviewpartner abschweifte, unterbrach ich nicht seinen Gedanken- und Redefluss, sondern ließ mich mittreiben, manchmal sogar mitreißen.

Die ECM verwendet die teilnehmende Beobachtung, um das alltägliche Leben in seinen extralokalen und historischen Kontexten zu lokalisieren (vgl. ebd. 1998:5). Extralokal bedeutet den Einbezug externer sozialer Kräfte, wie z. B. politische Entwicklungen oder den Wandel in der größeren Gesellschaft (vgl. ebd. 1998:19 f.). Somit wird es möglich interne und externe Kontradiktionen zu erfassen und diese mit einem weiteren (globalen) Kontext zu verzahnen, jedoch ohne zu generalisieren (vgl. Wadham und Warren 2014:7 ff.). Dabei wird die Gruppe oder Organisation als eine

Constellation of specific individuals and relationships located in time and space who respond to, resist, and thereby ultimately influence those patterns die Muster sozialen Verhaltens (ebd. 2014:9)

verstanden. Die teilnehmende Beobachtung wird dazu verwendet, um die emische Perspektive zu eröffnen. Der Forschende hat dabei den Vorteil, dass er unterschiedliche Auffassungen von Ereignissen ergänzend mit Teilnehmern diskutieren kann. Folglich können Vergleiche angestellt werden. Dadurch wird zunächst der Abgleich mit eigenen Beobachtungen, aber auch mit dem eigenen Wissen und dem theoretischen Verständnis von Gesellschaft und Verhalten möglich. Das soll der Forschende in Kombination nutzen, um

damit zunächst unverständliches und paradox anmutendes Verhalten für Außenstehende *und* Insider nachvollziehbar zu machen. Weiter können Fragen nach den Motivationen des beobachteten Handelns gestellt und Hypothesen überprüft werden. Um das zu bewerkstelligen, müssen in die Beschreibungen detaillierte Schilderungen der Arbeitsbedingungen, der Persönlichkeiten der Beforschten und der Darstellungen der Begegnungen im Feld eingebracht werden (vgl. Emmet u. a. 1982:141). Weiter besteht der Vorteil, dass die Beobachtung von Personen über einen längeren Zeitraum dem Forschenden die Möglichkeit eröffnet, Prozesse und sozialen Wandel zu erfassen und zu beschreiben (vgl. Anderson u. a. 1982:288). Hierzu ist ein möglichst langer Aufenthalt im Feld notwendig. Fast immer gilt, dass je mehr Zeit der Forschende im Feld verbringt, desto mehr Informationen können gesammelt werden und desto tiefer wird das Verständnis der untersuchten Kultur. Da die meisten Forschungsprojekte einem sowohl temporären als auch monetären Budget unterliegen, muss versucht werden den Feldaufenthalt möglichst effizient zu gestalten (vgl. Murchison 2010:88). In meinem Fall war es möglich zehn Monate über einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren im Feld zu verbringen. Ich habe diese Zeit in drei Perioden aufgeteilt. Zunächst führte ich 2011 eine dreimonatige explorative Studie durch. Diese wurde von einem sechsmonatigen Aufenthalt in den Jahren 2013/14 gefolgt. Im Jahr 2015 konnte ich einen weiteren Monat im Feld verbleiben.

Die teilnehmende Beobachtung birgt auch einige Schwierigkeiten, doch können sie in Stärken umgewandelt werden.

Mögliche Schwierigkeiten sind:

- Vorannahmen
 - Abhängigkeit von Akteuren im Feld
 - Beschränkung auf bereits ausgearbeitete Fragestellungen
 - Übertragbarkeit
 - Authentizität
1. Durch a priori gefasste theoretische Konzepte wird eine kritische Analyse untersuchter Phänomene unterbunden. Aufgrund dessen sollte die Datenorganisation in die Analyse einfließen, um sichtbar zu machen, wie diese die Vorannahmen widerlegen. Es soll vermieden werden die Daten an unsere

Vorstellungen anzupassen, d. h. die Welt unseren Ansichten anzupassen. Vielmehr muss die Welt erfahren werden. Das kann nur geschehen, wenn man die Natur der Daten untersucht und zeigt, wie sie zu den Vorannahmen passen oder ihnen widersprechen (vgl. ebd. 1982:286 f.).

2. Der Forschende ist auf die Hilfe der Beforschten angewiesen und ist dadurch auch ihrer Beeinflussung und ihren Argumenten ausgesetzt (vgl. ebd. 1982:289). Das bedeutet der Forschende befindet sich in einer Situation, in der von Akteuren im Feld versucht wird ihn zu instrumentalisieren und ggf. gegen Konkurrenten und Widersacher auszuspielen. Dem Ethnologen fällt es dabei aufgrund seiner eigenen professionellen, sozialen, moralischen und emotionalen Verstrickungen mit dem Feld schwer sich zu distanzieren und die Metaebene einzunehmen. Teilweise wird dem Forschenden auch erst mit einigem zeitlichen und auch räumlichen Abstand bewusst, dass er instrumentalisiert wurde. Die Frage ist nun, wie man aus den multivokalen, vorinterpretierten und durch die Person des Forschenden veränderten Daten einen Sinn herausarbeiten kann. Das ist möglich, indem er an der intersubjektiven Welt der Beforschten teilnimmt. Das bedeutet, er muss lernen wie Akteure im Feld ihre Welt erfahren und charakterisieren. Das meint, dass in die Beschreibungen das unerklärte, nicht analysierte *Commonsense-Wissen* und die Methoden der Sinnbildung, die er im Feld erlernt hat, einfließen (vgl. ebd.). Für die spätere Präsentation der Daten bedeutet das wiederum, dass sie mit vielen Methoden der Sinnbildung „bearbeitet“ wurden. Deshalb ist es notwendig, den Kontext der Datenerhebung offenzulegen (vgl. ebd. 1982:290).
3. Ein weiteres Problem der *ECM* ist ihre eventuelle Beschränkung auf vorformulierte Forschungsfragen und damit ihre relative Inflexibilität. Das ist dadurch gegeben, dass eines der Ziele der Methode das Testen bzw. Weiterentwickeln bestehender Theorien ist (vgl. Burawoy 1998:16), indem deren Schwächen und Unzulänglichkeiten aufgedeckt werden. Dieses Problem kann dadurch gelöst bzw. vermieden werden indem Akteure aus dem Feld dazu angehalten werden, aktiv an der Forschung teilzunehmen (vgl. Wadham und Warren 2014:16). In dieser Arbeit ist das v. a. durch die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des *Human Resources*

Department sowie dem Austausch und die Anerkennung von Vorschlägen zu meinem Forschungsprojekt geschehen.

4. Zusätzlich muss sich die Methode mit dem Problem der Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse auseinandersetzen. Übertragbarkeit ist eine Eigenschaft, die von der *ECM* beansprucht wird (vgl. ebd. 2014:16). Damit diese gegeben ist, müssen gewisse Kriterien wie z. B. Authentizität, Plausibilität und Kritikalität (vgl. Golden-Biddle u. a. 1993:597 ff.) gegeben sein.
5. Authentizität meint die überzeugende Schilderung des alltäglichen Lebens im Feld. Diese kann dadurch erreicht werden, indem man zeigt, dass man wirklich vor Ort war und das Feld selbst erfahren hat. Das geschieht am besten durch Beschreibungen aus erster Hand (vgl. Golden-Biddle u. a. 1993:599).

Plausibilität entsteht durch die Verbindung der

[...] *two worlds that are put in play in the reading of the written account. These are the worlds which are depicted descriptively and conceptually in the text and which comprise the readers' personal and professional experience* (ebd. 1993:600).

Plausibilität basiert einerseits auf der Sinnhaftigkeit des Texts für den Leser. Das heißt, der Text muss logisch nachvollziehbar sein. Andererseits muss er einen Beitrag zu einer wissenschaftlichen Disziplin leisten, sonst erscheint er als irrelevant (vgl. ebd. 1993:600).

Kritikalität ist dann gegeben, wenn die Arbeit die Leserschaft dazu herausfordert ihre für gesichert angenommenen Überzeugungen zu hinterfragen. Das geschieht nicht nur durch die Aussagen der Forschungsergebnisse, sondern auch durch die Form des Textes und den verwendeten rhetorischen Stil (vgl. ebd. 1993:600). Diese Punkte sind für die Beurteilung qualitativer Forschungen besser geeignet als positivistische Maßstäbe, wie Validität, Verlässlichkeit und Objektivität (vgl. Wadham und Warren 2014:17). Neben den angeführten Kriterien für eine überzeugende ethnographische Arbeit muss darauf Wert gelegt werden, dass der dialektische bzw. kollaborative Charakter des Forschungsprozesses nicht überbewertet oder überbetont wird. Da, wie oben beschrieben, die teilnehmende

Beobachtung mit Machtbeziehungen zwischen Wissenschaftler und Feld einhergeht und der Ethnologe seine eigene Forschungsagenda verfolgt, muss versucht werden, die Auswirkungen der ungleichen Machtverhältnisse zu reduzieren. Das kann durch die Dialektik zwischen Forschendem und Feld, auch während des Schreibprozesses, geschehen. Damit kann den Beforschten eine Stimme verliehen werden. Daraus ergibt sich wiederum die Schwierigkeit, die Beforschten in einer für sie angemessenen und akzeptablen Weise darzustellen. Die Darstellung muss wissenschaftlichen Ansprüchen genügen. Um das zu leisten, muss der Forschende über ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten im Feld und innerhalb der akademischen Gemeinschaft verfügen (vgl. ebd. 2014:17).

Nachdem Gluckman 1949 an der Universität Manchester eine Anstellung fand, begründete er die sogenannte *Manchester School* innerhalb der britischen Sozialanthropologie (vgl. Rössel 2008:192). Diese ist u. a. dadurch gekennzeichnet, dass sie die Diskrepanzen zwischen normativen Vorschriften und der Alltagspraxis herausstellt und untersucht (Burawoy 1998:5). „Das primäre Forschungsinteresse von Max Gluckman und der Manchester School bewegte sich um die Themenfelder Krise und Veränderung“ (Schein und Seiser 2010:32). Die *ECM* verwendet das reflexive Wissenschaftsmodell, um sich durch Induktion von der Mikro- zur Makroebene zu bewegen und Gegenwart mit Vergangenheit zu verbinden (vgl. Burawoy 1998:5). Da in der vorliegenden Arbeit Veränderungsprozesse beschrieben werden, indem die Firmengeschichte für einzelne Akteure wichtig ist, ist die Verknüpfung von Vergangenheit und Gegenwart ein bedeutender Aspekt, den die *ECM* abzudecken vermag. Es ist zu beachten, dass die reflexive Wissenschaft und die *ECM* in einem „vom Modell-zur-Methode-Verhältnis“ zu einander stehen. Das heißt, dass durch die Anerkennung der Veränderungen bzw. der Störungen des Felds durch den Forschenden und die Möglichkeit daraus Erkenntnisse zu erhalten, die situative Praxis, also die *ECM*, legitimiert wird. Neben der oben angesprochenen teilnehmenden Beobachtung verwendet die *ECM* weiter Methoden der Datenerhebung, wie Interviews oder Archivforschung (vgl. Wadham und Warren 2014:6).

2.3 Ausgangssituation: Das Projekt „Kronos“

Der Name „Kronos Project“ bezeichnet den Umzug der *BUC* von Pune nach Gramin und die damit einhergehenden Maßnahmen zur Integration der Geschäftseinheiten. Dazu zählen Subprojekte in den Bereichen *FI/Co* (Finance/Controlling) & *Insurance, Information Technology* (IT) und HR sowie die Bereitstellung der Infrastruktur für die *BUC* und schließlich der Umzug der Maschinen und des Personals in das neue Werk. Das Projekt wurde im Februar 2011 begonnen und wurde in Bezug auf die strukturellen Rahmenbedingungen im April 2012 beendet. Der kulturelle Integrationsprozess war zum Zeitpunkt meines letzten Feldaufenthalts noch nicht abgeschlossen. Im Folgenden gehe ich auf das Subprojekt HR ein, in dessen Rahmen die kulturelle Integration der drei Geschäftseinheiten (*BUC*, RG, RPT) geplant und durchgeführt wurde. Hier ist anzumerken, dass es während meiner Forschungsaufenthalte nicht darum ging drei Geschäftseinheiten zu integrieren. Vielmehr sollte, die *BUC* an die anderen beiden Bereiche angeglichen und eine MTRG India weite „winning culture“ (firmeninterne Bezeichnung) anhand eines kulturalistischen Modells geschaffen werden. Die Angestellten der *BUC* wurden weiterhin als „TELians“ und somit als Angestellte von TEL bezeichnet, während die Mitarbeiter von RG und RPT „Rotgestein Guys“ genannt wurden. Weiter wurden RG und RPT als RG/RPT, d. h. als eine Art Einheit benannt, oder man verwendete den Ausdruck „Rotgestein“ ohne jegliche Unterscheidung zwischen RG und RPT. Einer internen PowerPoint-Präsentation, in der die Stationen des „Kronos Projects“ aufgezeigt werden, ist zu entnehmen, dass das HR-Subprojekt nicht unter den „Meilensteinen“ aufgeführt ist.

Das zeigt, dass dem Subprojekt nicht der gleiche Stellenwert wie den anderen Projekten beigemessen wurde. Dies wird auch anhand meines Feldmaterials deutlich. Es gab vor der offiziellen „Business Transfer Ceremony“ interkulturelle Trainings für *white* und Teile der *blue collars*. Stellenbeschreibungen oder eine Mission und Vision bzw. ein Leitbild, für die *BUC* wurden allerdings erst sehr viel später bereitgestellt. Die Formulierung einer Mission ist eine der entscheidenden Fragen, die durch das Management zu klären ist und ohne deren Beantwortung kein entsprechender Ansatz umgesetzt werden kann (vgl. Rothlauf

2010:77). Ein weiterer Hinweis für den untergeordneten Stellenwert des Projekts besteht in meiner eigenen Tätigkeit. Wenn die kulturelle Integration als wichtiger Punkt angesehen wurde, warum engagierte man anstatt eines Experten einen Doktoranden, der sich erst zu einem Experten entwickeln musste?

Die Sonderstellung des „Sub-Project HR“ und damit des kulturellen Integrationsprozesses innerhalb des „Kronos Projekts“ zeigt, dass Organisationskultur als getrennt von Systemen des *Accounting*, IT, der Infrastruktur usw. verstanden wird. Das widerspricht der Auffassung, dass auch diese Strukturen Komponenten von Organisationskulturen (vgl. Jordan 2013:57) sind.

Wichtige Ziele des Subprojekts HR waren:

1. *Smooth business transfer from TEL to MTRG India*
2. *Harmonized Components business Payroll, HR matters, Industrial Relations, Time Management*
3. *Spot Employee Appreciation, cultural training, inter-business cross function knowledge*
4. *Employee roles, responsibilities, employee organization awareness and satisfaction survey.*
5. *Business Goals setting for 2012+ each business group formation and cascaded down to employees*
6. *Environment Health, safety. Occupation health centre, check ups, safety audits, safety celebrations (Interne PowerPoint-Präsentation).*

Über das Jahr 2012 hinaus waren zudem folgende Punkte geplant:

7. *HR integration – three business [sic!] (Components, RG, RPT)*
8. *Integrated HR processes: MbO, Social Security, Payroll*
9. *Enhanced on job training – facilitating productivity, quality with less process waste (Interne PowerPoint-Präsentation).*

In dieser Zielsetzung sind einige der Merkmale des Total-Quality-Managements (TQM), z. B. Leadership Development oder Employee Appreciation, enthalten auf die ich nun, anhand einer internen Quelle, näher eingehen werde.

Im Oktober 2011 wurde von dem damaligen Managing Director Pascal Groß und dem Director-HR Vikram Morkar folgende Agenda firmenintern verbreitet:

1. ***MTRG India Automotive Pvt Ltd Human Resource Philosophy and Policy***
2. ***“We want our committed employees to delight our customers with excellent work and***
3. ***high quality products, innovation in superior engine technology, services and drive up***
4. ***our company’s competitiveness and enterprise value.” We consider sense of***
5. ***responsibility, integrity, fairness, and clarity, to be important prerequisites for***
6. ***implementing following HR policy.***
7. ***MT Motorteile***
8. *- Promote open culture revolving around employees based on mutual respect avoiding*
9. *discrimination and animosities.*
10. *- Secure continued high level of sales with an objective to safeguard jobs for foreseeable*
11. *period of time.*
12. *- Recruit best qualified personnel for the job providing equal employment opportunities*
13. *with most suitable personality, competency enabling them to develop long term*
14. *relationship with the company.*
15. *- Leverage the potential of employees at all levels through training, orientation and*
16. *involvement.*
17. *- Initiate Human Resource development activities with a result oriented approach in the*
18. *field of expertise, social situations, and management style based on commitment,*
19. *enthusiasm and recognition.*
20. *- Use Progressive HR tools to support and promote the professional and personal*
21. *development of our employees through periodical reviews/assessments.*
22. *- Encourage performance based compensation and play a vital role in encouraging team*
23. *working to nurture the talents of employees. Provide employees innovative, financially*

24. *viable benefits with both a current and future focus.*
25. *- To provide and maintain a high quality of employee health, work-life balance,*
26. *productivity, environmental protection and educate on the joint responsibility of the*
27. *employees & company for implementation of such situations.*
28. *- Promote a dedicated, constructive, quality and cosmopolitan work culture. Solicit fair*
29. *employee co-operation together be committed for the qualified growth of the company*
30. *and its employees.*
31. *- MTRG India is committed to ensure the observance of Indian standards and regulations*
32. *along with corporate code of conduct, vision and mission of the organization.*
33. *The Human Resources function at MTRG Automotive India Private Limited regards itself*
34. *as creative and proactive arm of the organization that provides productive support to*
35. *Management and Employees by formulating and using effective Human resource systems,*
36. *guidelines and necessary tools for satisfactory implementation of this policy.*
- 37.
38. **Pascal Groß** **Vikram Morkar**
39. *Managing Director* *Director - HR*
40. *Pune, October 2011*

Nun interpretiere ich die angeführte Quelle anhand des W-Fragen-Kataloges (1. wann, 2. wer, 3. wem, 4. wie/was, 5. warum, 6. Wirkung) der geschichtswissenschaftlichen Quellenkritik (Borowsky u. a. 1975). Dadurch erhalte ich tiefere Einblicke in das vorliegende Dokument, kann dieses innerhalb des kulturellen Integrationsprozesses verorten und schaffe die Grundlage für die Interpretation der Quelle.

Wann?

- Im Oktober 2011 (Zeile 40), d. h. in dem Monat in dem die offizielle „Business Transfer Ceremony“ stattfand und die *white collars* der *BUC* ihre Tätigkeit im Werk von MTRG India aufnahmen.

Wer?

Der *MD* und der *Director-HR* (Zeile 38). Also zwei Mitglieder des EMC. Der *MD* wurde damals von RG eingestellt und galt in „Motorteilekreisen“ als eine Person, die dem

Zusammenschluss von MT und RG als skeptisch gegenüberstand. Die *white collars* der BUC, mit Ausnahme des *Director Operations*, hatten bis dato keinen oder nur wenig Kontakt zu ihm. Damit handelt es sich in der vorliegenden Quelle um eine der ersten Stellungnahmen des MD gegenüber der Belegschaft der BUC.

Als Geschäftsführer gehört es zu den Aufgaben des MD, die HR Philosophie und Politik mitzutragen (vgl. Rothlauf 2010:68). Der *Director-HR* ist direkt für die Entwicklung der selbigen verantwortlich und es unterliegt seinem Aufgabenbereich diese umzusetzen. Morkar betonte in mehreren Gesprächen, dass er persönlich für die Entwicklung der „Human Resource Philosophy and Policy“ verantwortlich sei. Diese basiere auf seinen Erfahrungen u. a. mit dem deutschen Automobilzulieferer und Maschinenbauer Schaeffler AG:

[...] 90 to 95 % I would say is totally indigenous done. It is totally indigenous done and how it is done is based on my experience with the previous German company.

Morkar nutzt seine früheren Erfahrungen und sein, durch Fortbildungen bei Schaeffler erworbenes Wissen, um MTRG India zu formen. An Wochenenden trifft Morkar privat häufig Top-Manager anderer Firmen, um sich mit diesen auszutauschen. Dies könnte, DiMaggio und Powell (1983) folgend, als normativer Isomorphismus (vgl. Kapitel 4) interpretiert werden. Hierbei richtet die Umgebung bestimmte Erwartungen an das Unternehmen, die nicht enttäuscht werden dürfen (vgl. Rottenburg 1996:194). Eine weitere Möglichkeit der Interpretation ist der mimetische Isomorphismus (vgl. DiMaggio und Powell 1983; vgl. Kapitel 4). Dieser entsteht aufgrund von Unsicherheiten und Ambiguitäten (vgl. Rottenburg 1996:194). Morkar hat in mehreren Interviews und informellen Gesprächen betont, dass er aus Deutschland nur wenig Unterstützung erhalte. Die deutsche Seite kommuniziere lediglich ihre Vorstellungen, die es dann in Indien umzusetzen gelte. Doch hätte man Morkar nicht die notwendigen Fortbildungsmöglichkeiten angeboten:

In all my previous companies there was a lot of trainings [...] This was not there, because there was not a formal training and I did not visited [sic!] there any time

to Germany.

Das heißt, er befindet sich in einer ungewissen Situation ohne klare Handlungsanweisungen. Weiter hatte das indische Wirtschaftswachstum im Jahr 2011 an Fahrt verloren (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/14564/umfrage/wachstum-des-bruttoinlandsprodukts-in-indien/>; konsultiert am 19.05.2017). Zudem ist die Integration nach einer Akquisition häufig durch Probleme gekennzeichnet. Diese sind auf inhärente Ambiguitäten, kulturelle Verwirrung in Bezug auf soziale Interaktionen und Kommunikation sowie organisationale Hypokrisie bezüglich der Entscheidungsfindung zurückzuführen (vgl. Vaara 2003). Folglich befindet sich der *Director-HR* in einer von Unsicherheit gekennzeichneten Lage. Aus dieser Situation heraus ließ Morkar seine Mitarbeiter recherchieren, wie andere, erfolgreichere Automotive-Unternehmen in der Region organisiert sind. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse werden dann bei MTRG India HR-Strategien entwickelt. Somit nimmt der *Director-HR* ein „modeling“ (vgl. ebd. 1983:151; Rottenburg 1996:194; Kapitel 4) vor. Durch diese Imitation erfolgreicher Organisationen steigt das Prestige des Unternehmens und es wird für besser ausgebildete potentielle Mitarbeiter attraktiver. Damit kommt MTRG India dem selbstgesteckten Ziel, ein „preferred multinational employer“ zu sein, näher.

Wem?

Die Tatsache, dass der fettgedruckte Abschnitt am Kopf des Schreibens (Zeilen 1–7) z. T. als Zitat (Zeilen 2–4) gekennzeichnet und dessen Ursprung im Text als „MT Motorteile“ benannt wird, erzeugt den Eindruck einer direkten Ansprache der Angestellten von Seiten eines Mitglieds des deutschen Top-Managements. Die Adressaten sind somit die Mitarbeiter der *BUC*.

Wie/Was?

Der Text wurde am Schwarzen Brett im Eingangsbereich des Werks ausgehängt und in einer internen PowerPoint-Präsentation vorgestellt. Auf den ersten Blick wird die „Human Resource Philosophy and Policy“ (Zeile 1) von MTRG India und die Ziele und Erwartungen an die Mitarbeiter der *BUC* kommuniziert. Letzteres geschieht zunächst in den Zeilen 2–6. Hier spricht man von „committed employees“ sowie „excellent work“ und formuliert damit zwei

grundlegende Anforderungen an die Angestellten, nämlich eine hohe Leistungsbereitschaft, sprich „Commitment“, und eine exzellente Performanz. Dadurch sollen die Kunden erfreut und die Konkurrenzfähigkeit und der Wert des Unternehmens „hochgefahren“ werden. Mit der expliziten Nennung der Kunden geht eine Forderung nach Kundenorientierung einher. Konkurrenzfähigkeit impliziert das Überleben der Organisation, die Forderung „to drive up [...] enterprise value“ die Profitorientierung der AG.

Im Hauptteil des Texts werden Themen angesprochen, die einerseits zwischen Rechten und Pflichten der Angestellten und andererseits zwischen Rechten und Pflichten des Unternehmens oszillieren. Der Hauptteil wird mit der Formulierung eines relativ allgemein gehaltenen Ziels eröffnet (Zeile 8). In dem eine offene Kultur, gezeichnet von gegenseitigem Respekt, mit dem Ziel Diskriminierungen und Animositäten zu vermeiden, gefordert wird. In wie weit das als vorausseilende Beschwichtigungen in Bezug auf Konflikte zwischen den Geschäftseinheiten interpretiert werden kann, ist nur mutzumaßen. In Zeile 10 wird es konkreter, denn es wird ein „high level of sales with an objective“ gefordert, um die Arbeitsplatzsicherheit zu gewährleisten. Das heißt, es wird herausgestellt, dass eine sicherere Anstellung nur durch den Erfolg des Unternehmens gesichert werden kann. Der Erfolg wird u. a. durch die Leistungen der Belegschaft ermöglicht. Leistungen werden durch Qualifikation (Zeile 12), Fortbildung und einen „result oriented approach“ der Personalentwicklung (Zeile 15–17) basierend auf „Commitment“, Enthusiasmus und Anerkennung (Zeile 18–19), realisiert. Die Anerkennung findet anhand einer an der Leistung orientierten Bezahlung statt. Damit sollen Teamarbeit und die Talente der Angestellten gefördert werden (Zeile 22–24). In den Zeilen 20 und 21 wird beschrieben, wie man die professionelle und persönliche Entwicklung der Angestellten anhand periodischer Bewertungen und Prüfungen überwacht. Danach (Zeile 25–27) folgt eine Auflistung von Leistungen, wie z. B. Gesundheitsversorgung und Work-Life-Balance, die das Unternehmen den Angestellten zur Verfügung stellen bzw. gewährleisten möchte. Weiter verpflichtet sich die Firma dem Umweltschutz. Diese Punkte liegen in der gemeinsamen Verantwortung des Unternehmens und der Angestellten. Es schließt sich eine Wiederholung des Versprechens einer „dedicated, constructive, quality and cosmopolitan work culture“ an. Damit soll um eine faire Kooperation zwischen Angestellten und Unternehmen für einen „qualified growth

of the company and its employees“ geworben werden (Zeile 29-30). Abschließend verpflichtet sich die Organisation der Befolgung indischer Standards und Vorschriften, dem „Corporate Code of Conduct“ sowie dem Unternehmensleitbild (Zeile 31–32). Im letzten Satz (Zeile 35–36) wird mit den Worten „guidelines and necessary tools for the satisfactory implementation of this policy“ (Zeile 36) auf die Möglichkeiten der Überwachung, durch Instrumente wie z. B. Leistungsmessung anhand von Kennzahlen (*Key Performance Indicator* bzw. *KPI*), hingewiesen.

Warum?

Der Grund der Kommunikation der „Human Resource Philosophy and Policy“ besteht einerseits darin, dass man auf die Bedrohungskommunikation (vgl. Fechner u. a. 2014:21 f.) von Seiten der Mitarbeiter reagieren wollte (vgl. *Case* „interkulturelles Training“). Zudem wollte die Geschäftsleitung mitteilen, dass die Angestellten durch Trainings etc. gefördert werden, um ihrem Potential zum Durchbruch zu verhelfen, um somit einen weiteren beruflichen Aufstieg zu ermöglichen. „Leverage the potential of employees [...]“. Im Text werden die Zusicherungen von Seiten des Arbeitgebers an Bedingungen geknüpft. So sind die Arbeitsplätze nur gesichert, wenn ein „high level of sales“ erreicht wird. Weiter kann eine „dedicated, constructive, quality and cosmopolitan work culture“ allein durch eine Kooperation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit dem Ziel des Wachstums der Organisation und der Angestellten, d. h. einer Steigerung ihrer Effektivität, erreicht werden. Der Begriff „work culture“ meint „a system of knowledge, techniques, attitudes, and behaviours appropriate to the performance of work and social interaction in a particular work setting“ (Baba 2006:94).

Wirkung?

Der Aushang am Schwarzen Brett wurde durch die Angestellten zwar wahrgenommen, doch blieb eine Reaktion aus. Dies könnte einerseits mit der zu dieser Zeit im Unternehmen herrschenden hektischen Stimmung zusammenhängen, andererseits galt unter den Mitarbeitern eine zunächst abwartende Haltung.

In seiner Gesamtheit beschreibt der Text den idealen Angestellten und zeigt die Wege auf, auf denen dieses Ideal erreicht werden soll. Nämlich durch die Etablierung einer überwachten Meritokratie (Zeile 19, 21, 22, 24), in der sich Mitarbeiter, unterstützt durch

HR Tools, professionell und persönlich (vgl. Zeile 20, 23) entwickeln sollen. Die in der Quelle genannten Punkte entsprechen der „Pyramide der Qualitätsmotivatoren“ (Bröckling 2007:222 f.) innerhalb des TQM. Diese lauten:

1. Höhere Verdienstmöglichkeiten durch (Qualitäts-)Prämien (vgl. Zeile 22–24)
2. Sicherung des Arbeitsplatzes (vgl. Zeile 12, 15)
3. Bedürfnis der Mitwirkung in Gruppen (vgl. Zeile 22–23)
4. Anerkennung durch Auszeichnungen (vgl. Zeile 19, 22–24)
5. Möglichkeit der Partizipation (vgl. Zeile 17)

TQM wird nach DIN EN ISO 8402 definiert als:

Eine Führungsmethode einer Organisation, bei welcher Qualität in den Mittelpunkt gestellt wird, welche auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruht und welche auf langfristigen Erfolg durch Zufriedenstellung der Abnehmer und durch Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt (Bröckling 2007:217).

Das TQM basiert auf der Vorstellung eines pastoralen Modells der Menschenführung, d. h. das Management muss wissen, was die Mitarbeiter brauchen und kümmert sich um die Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Die dafür benötigten Daten werden bei MTRG India jährlich in einem sog. „Employee Satisfaction Survey“ erhoben. Innerhalb des Fragebogens werden Themenbereiche, wie z. B. Kultur, Kommunikation oder Organisationsentwicklung, behandelt. Die Informationen dienen v. a. dem HR-Team, in Abstimmung mit dem EMC, als Grundlage für die Entwicklung eines „detailed action plan“. Damit soll die Loyalität (vgl. Zeile 13–14) der Angestellten gegenüber ihrem Vorgesetzten gesichert und ihre Leistung gesteigert (vgl. Zeile 15) werden. Qualität wird im TQM mit Kundenzufriedenheit gleichgesetzt (vgl. Zeile 2). Doch bestehen nicht nur Kundenbeziehungen nach außen, sondern auch nach innen. Denn auch innerhalb der Organisation ist jeder des anderen Kunde (vgl. Bröckling 2007:223). „HR is now becoming a business partner“, sagt der *Director-HR*. Damit lösen sich Grenzen zwischen Innen- und Außenbeziehungen auf. Daraus folgt, dass die Beziehungen zwischen Management und Mitarbeitern denselben Regeln

folgen sollten, wie die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und externen Abnehmern. Das heißt, das Management muss versuchen die Angestellten in gleicher Form von der Mission und Vision des Unternehmens zu überzeugen, wie die Mitarbeiter versuchen, potentielle Kunden zu gewinnen (vgl. Bröckling 2007:223). Um die einzelnen Mitarbeiter zu motivieren, bedarf es einer „fundamentalen Umwertung der Subjektivität der Arbeitenden“ (ebd. 2007:224). Das heißt, dass strenge Kontrollen, wie sie im Taylorismus üblich waren, abgeschafft und „Commitment“ (Zeile 18) und „Involvement“ (Zeile 16) zur Verpflichtung werden. Bei MTRG India wird allerdings nicht auf Kontrolle verzichtet. Es wird ein panoptischer (vgl. Foucault 1984) Kontrollmechanismus eingeführt, der an die KPI der Angestellten gekoppelt ist (siehe Kapitel 7.3. Weiter werden im Rahmen des *Management by Objectives (MbO)* Zielvereinbarungen getroffen, die es einzuhalten gilt. Mitarbeiter und Management begegnen sich als gleichberechtigte Partner in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung. So werden interne Machtunterschiede relativiert. Daraus folgt, dass der Einzelne sich nicht mehr als „Spielball von Prozessen“ (ebd. 2007:224) darstellen kann, sondern zu einem „autonom agierenden Subjekt“ (ebd. 2007:225) werden muss, um nicht zu den Verlierern zu gehören. Lambert (vgl. 1963:178 ff.) stellt fest, dass die indischen Mitarbeiter engagiert und eingebunden sind. Das Engagement basiere allerdings auf dem Gefühl der gegenseitigen Verpflichtung aufgrund des Jajmani-Systems (vgl. Wisner 1936; Kapitel 2.2). Das Jajmani-System ist vom Markt getrennt (vgl. Commander 1983:286 ff.) und schützt den Einzelnen vor wirtschaftlichem Wettbewerb (vgl. Weber 1963:103). Doch das, um was es im TQM allerdings geht, ist Entrepreneurship. Das heißt das eigenständige, proaktive Übernehmen von Verantwortung bzw. *Ownership* (vgl. Kapitel 7.2) und den organisationalen Aufstieg durch Leistung. Da die Mitarbeiter an klare Anweisungen von Vorgesetzten und eine eindeutige Hierarchie gewöhnt sind, werden sie durch diese Aufgabe vor große Probleme gestellt. Das gilt nicht nur für die Mitarbeiter der *BUC*, sondern für das gesamte Unternehmen. Suprabh Shukla beschreibt das wie folgt: „When I’m leading nobody can follow. When I stay behind [d. h., wenn er nicht anführt] they are misleading“. Morkar verwendete eine ähnliche Metapher in dem er in einem informellen Gespräch erklärte, er könne sich nicht mit einem seiner Mitarbeiter an einem Ort außerhalb der Organisation verabreden, denn dann würde der Mitarbeiter den vereinbarten Treffpunkt nicht finden.

Die Mitarbeiter benötigten immer eine übergeordnete Person, die sie anleite bzw. den Weg weise, so der *Director-HR*.

Weiter sollen im TQM Gewohnheiten beständig in Frage gestellt und eine kontinuierliche Verbesserung, z. B. in Form des Kaizen-Managements, als Teil von TQM, gewährleistet werden. Hierzu bedarf es der angstfreien Offenlegung von Fehlern (vgl. Bröckling 2007:226 f.), was wiederum den Erfahrungen der Mitarbeiter konträr gegenübersteht. Anhand der Beispiele wird deutlich, dass die Anerkennung struktureller Hierarchien im Habitus (vgl. Bourdieu 1983) der Mitarbeiter verankert ist und dass diese nicht anhand von HR-Philosophien und Politiken verändert werden können. Um einen Wandel weg von der strukturellen Hierarchie der unhinterfragten Subordination zu einer Hierarchie basierend auf Qualität herbeizuführen, müssen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetztem auf einem reziproken Verhältnis des Respekts fußen. Die daraus folgende größere Autonomie und unabhängige Entscheidungsfindung für Personen, die erzogen wurden (vgl. Roland 1988:102), „[...] to be finely attuned to the reciprocal responsibilities and complex interdependencies of hierarchical relationships and to mutual consultations [...]“ (ebd. 1988:103), können schwerwiegende Auswirkungen haben.

Einer der Pioniere des TQM, Edward W. Deming, formulierte ein 14-Punkte-Programm, in dem er seine Überlegungen zusammenfasst. Hier heißt es u. a. „Beseitige die Atmosphäre der Angst“ (Rothlauf 2010:61), d. h. es soll das „Gefühl der Ohnmacht gegenüber anderen oder dem System“ (ebd. 2010:61) vermieden bzw. abgeschafft werden. Allerdings existiert bei MTRG India eine Atmosphäre, die über ein reziprokes Verhältnis des Respekts hinaus geht und die sich in manchen Fällen durchaus mit dem Begriff „Furcht“ beschreiben lässt. So kam es während mehreren Interviews, die ich in verschiedenen Abteilungen führte, vor, dass ich darum gebeten wurde mein Aufnahmegerät auszuschalten, sobald die Interviewpartner „brisante“ Sachverhalte schildern wollten. Andere baten mich, darum das Interview überhaupt nicht mitzuschneiden oder wollten sich mit mir nur außerhalb des Unternehmens treffen.

Das Ziel der HR-Philosophie kann als die Etablierung einer veränderten Organisationskultur (vgl. Bröckling 2007:221) und die Einführung einer Regierungstechnologie, die Markterfolg und die Steigerung sowie Nutzung von Potentialen vehement einfordert, zusammengefasst

werden. Wenn diese Moral individuell inkorporiert wird, „werden die traditionellen Mechanismen des Überwachens und Strafens entbehrlich“ (ebd. 2007:223). Gleichzeitig verlangt TQM die andauernde Steigerung individueller Leistungen und die parallele Akzeptanz und Verinnerlichung von Überwachungsformen, wie z. B. Audits, welche die Bestrebungen kontrollieren (vgl. ebd. 2007:225 ff.), denn „kontinuierliche Qualitätsverbesserung verlangt kontinuierliche Leistungsmessung“ (ebd. 2007:233).

Aufgrund seiner Historie, seiner räumlichen Verbreitung heutzutage (vgl. Rothlauf 2010:57 ff.; Bröckling 2007: 217 ff.) sowie dem im vorliegenden Beispiel vorgenommenen „modeling“ als Teil eines mimetischen Isomorphismus (vgl. DiMaggio und Powell 1983:151 f.) verstehe ich das TQM als ein „travelling model“ (vgl. Rottenburg 1996). Mit Hilfe des TQM soll der organisationskulturelle Wandel vorangetrieben werden (vgl. Kapitel 3.3).

3. Forschungsstand und Fragestellung

3.1 Organisationskultur: Forschungsstand

Organizations are social formations whose raison d'être is to perform specific purposes and achieve distinct objectives. They are defined by goal-oriented, instrumental rationality. If looked upon as a process, organizations can be described as a continuous effort to impose order for strategic ends. This is clearly also true of business organizations: at the most general level, these sociotopes are characterized by an attempt to align individual aspirations with organizational goals (Krause-Jensen 2015:127).

3.1.1 Genese des Kulturbegriffs in der ethnologischen Organisationsforschung

Bevor ich auf die Genese des Kulturbegriffs in der Organisationsforschung allgemein und auf dessen Verwendung innerhalb der speziell ethnologischen Forschung zu Organisationen eingehe, möchte ich klären welche der verwendeten Begriffe, Unternehmens- bzw. Organisationskultur, in dieser Arbeit benutzt wird. Manche Autoren (z. B. Anthony 1994:3; Linstead und Grafton-Small 1992) schlagen vor den Begriff „corporate culture“ bzw. Unternehmenskultur für vom Management initiierte Programme zu verwenden. „Organizational culture“ bzw. Organisationskultur solle hingegen für etwas „natürlich“ gewachsenes Verwendung finden.

[...] the distinction is between the espoused version of culture and the real, between the proposed and the descriptive, between what should be and what is (Parker 2000:2).

Dieses Zitat nimmt bereits eine Unterscheidung der Kulturbegriffe von „kulturalistischen Managementgurus“ (Parker 2000:5) und einer akademischen Auffassung, auf die ich jeweils eingehen werde, vorweg. Es sei jedoch schon an dieser Stelle erwähnt, dass erstere eine

funktionalistische Konzeptualisierung von Kultur, innerhalb derer Kultur manipulierbar ist, vertritt. Kultur wird als Variable begriffen, die gestaltet werden kann. Das ist eine „how-to-manage culture“ (Hamada und Sibley 1994:27), die oberflächliche Tools verwendet, um schnell Resultate vorweisen zu können (vgl. ebd. 1994:27). Organisationskultur hingegen meint ein Konzept, in dem Kultur als Metapher verstanden wird. Hierbei steht nicht die Veränderbarkeit von Kultur, sondern die Analyse von Organisationen analog zu Kulturen im Fokus (vgl. Schein und Seiser 2010:57; Smirchich 1983). Jordan (vgl. 2013:16) stellt heraus, dass sich der Begriff *Corporate Culture* (Unternehmenskultur) in den populären Medien etablierte, während sich *Organizational Culture* (Organisationskultur) in den Universitäten und Consultingfirmen durchsetzte. Linstead und Grafton-Small (1992) gehen in ihrer Unterscheidung von Unternehmens- und Organisationskultur davon aus, dass eine dominante Kultur existiert und dass Manager als eine dominante Gruppe handeln. Dies wird in ethnologischen Kulturkonzepten, die danach fragen wie und unter welchen Bedingungen Akteure in einer Reihe von Events versuchen, ihre eigene Dominanz zu stabilisieren, problematisiert (vgl. Wright 1994:24).

Da sich beide Konzepte jedoch nicht klar voneinander trennen lassen und sich gegenseitig bedingen, werde ich den Begriff Organisationskultur verwenden. Dieser ist inklusiver, da er auch Organisationen, die nicht in der Privatwirtschaft zu verorten sind, einschließt (vgl. Parker 2000:2). Aufgrund dessen möchte ich mich Parker (vgl. ebd. 2000:2) anschließen, der bemerkt:

Being critical of the former whilst romanticizing the latter seems to me a rather unhelpful dualism if we don't really understand how they might differ in the first place (ebd. 2000:2).

Parker (2000) schreibt eine spekulative Geschichte (vgl. ebd. 2000:55) des Kulturbegriffs in der Organisationsanalyse. Er stellt fest, dass es bereits vor den Veröffentlichungen in den frühen 1980ern (z. B. Ouchi 1981; Deal und Kennedy 1982; Peters und Waterman 1982), die den Hype um Organisationskultur auslösten, Ansätze zur Beschreibung von Kultur in Unternehmen gab. Doch wurde Kultur nicht als solche bezeichnet. Vielmehr wurden

Begriffe wie Klima, Atmosphäre, Persönlichkeit oder informelle Struktur benutzt. Dieser Literaturkorpus hat einen dualistischen Charakter in dem Sinne, dass das Verhältnis zwischen einem rationalen und einem „natürlichen“ System diskutiert wird. Dabei galt das Rationale als dominant und man versuchte, das Natürliche greifbar zu beschreiben (Parker 2000:29).

Um die Genese des Kulturbegriffs herzuleiten, beginnt Parker mit einer Diskussion von Max Webers Konzept der Bürokratie (vgl. Weber 2014) und dessen Bedeutung für die Organisationsanalyse. Webers Bürokratie müsse als Teil der Geschichte der Entwicklung von Rationalität und Legitimation verstanden werden. Falls dies ausbliebe, sei er lediglich ein Wegbereiter des tayloristischen *Scientific Management* (vgl. Parker 2000:30), in dem Organisation als Maschine, d. h. als geschlossenes System, konzipiert wird. Dieses System hat eine segmentierte Struktur, die das Ziel der Organisation in immer kleinere Aufgaben innerhalb einer Hierarchie von Abteilungen mit klar definierten Rollen und Beziehungen aufteilt. Im Zuge dessen werden Handlungen und selbst persönliche Interaktionen des Personals standardisiert (vgl. Wright 1994:18). Die fehlende historische Kontextualisierung diagnostiziert Parker (2000) als den „mythical backdrop for twentieth century theories of Management“ (ebd. 2000:30). Innerhalb der *Organizational-Behaviour-Literatur* wird Weber herangezogen, um den Fortschritt der Organisationstheorie des letzten Jahrhunderts zu zeigen. Dieser geht von der rationalen, bürokratischen Organisation über die *Human-Relations-Bewegung* hin zum Organisationskulturbegriff. Doch:

This version of Weber is one in which roles should determine behaviour because any fluctuations could only interfere with the severe impartiality which is functional for the organization (ebd. 2000:30).

Parker beschreibt weiter, wie die Arbeiten von Fredrick W. Taylor benutzt werden, um den Progress aufzuzeigen. Im Allgemeinen wird Taylors Beitrag auf die Reduktion des Menschen zu Maschinen herabgesetzt. Dies wiederum dient anderen Autoren als Grundlage für eine Entwicklungsgeschichte, in der es um die Vermenschlichung der industriellen Arbeit, z. T. durch die Organisationstheorie, geht. Lucy Taksa (1992) hingegen argumentiert, dass es

Taylor nicht nur um die Optimierung von Arbeitsabläufen ging, sondern dass er sich hauptsächlich um kulturelle Belange bemühte:

[...] *Taylor recognized that the efficiency of the labour process was not only dependent upon formal control mechanisms but also upon the informal social features of task performance* (ebd. 1992:367).

Taylors Anliegen war es mündlich überlieferte Gegenkulturen durch eine einzige, schriftlich fixierte, Organisationskultur zu ersetzen. Dies sollte durch vereinbarte Verantwortlichkeiten und eine daraus folgende „mentale Revolution“ erfolgen. Dadurch sollten die einzelnen Mitarbeiter ein gemeinsames Ziel teilen. Dieses Ziel sollte durch Mitarbeiterauswahl, Training und Konsensmanagement verwirklicht werden (vgl. Parker 2000:31). Hiermit beabsichtigte man „starke“ Organisationskulturen zu etablieren, innerhalb derer Gegenkulturen eliminiert werden. Weiter kann dies als Antwort auf die Bedrohung des kapitalistischen Projekts durch Arbeitsgruppen gedeutet werden (vgl. Taksa 1992:367).

Diese Lesart Taylors würde bedeuten, dass er sowohl die *Human-Relations-Bewegung* als auch Teile der Unternehmenskulturliteratur vorweggreift. Das wiederum stört die Stringenz des Narrativs einer Entwicklung weg vom Unmenschlichen hin zum Humanistischen bzw. von der Ignoranz hin zum Wissen, von der Struktur zur Kultur. Weiter stört dies die rationalen und instrumentellen Prämissen (vgl. ebd. 1992:367) des organisationalen Kulturalismus (vgl. Parker 2000:31).

Der australische Psychiater Elton Mayo und der amerikanische Ethnologe W. Lloyd Warner führten im Chicago der 1920er und frühen 1930er Jahre (vgl. Baba 2006) die sog. „Hawthorne Studies“ durch. Mayo und Warner folgten einer funktionalistischen Ausrichtung, um zu untersuchen, wie die Leistungen von Arbeitern verbessert werden könnten. Hieraus entwickelte sich die *Human-Relations-Bewegung* und das Feld der *Business Anthropology*, die damals noch als *Industrial Anthropology* bezeichnet wurde (vgl. Jordan 2013:10 f.). Die *Human-Relations-Bewegung* begreift Organisationen als Organismen, deren Bedürfnisse befriedigt werden müssen. Das bedeutet, Organisationen werden als offene Systeme verstanden, die für ihr Überleben, ihre Bedürfnisbefriedigung

und ihre Entwicklung von der Umwelt abhängig sind. Organisationen werden wiederum in ihre Subsysteme (Strategie, Personal, Management usw.) aufgeteilt. Diese haben unterschiedliche Beziehungen zu ihrer Umwelt, sind aber alle miteinander verbunden. Aus dieser Perspektive ist eine Organisation dann „gesund“, wenn sie den Status des Equilibriums erreicht hat. Das heißt, es ist nicht nur notwendig, Hierarchien zu etablieren, sondern auch eine Matrix abteilungsüberschreitender Teams einzuführen, um die Subsysteme zu integrieren (vgl. Wright 1994:18). Mayo beabsichtigte anhand eines besseren Verständnisses sozialer Systeme in industriellen Betrieben effektive Maßnahmen gegen sich negativ auswirkende Symptome, wie z. B. Konflikte zwischen Belegschaft und Management, zu entwickeln (vgl. Parker 2000:32). Dies sollte bewerkstelligt werden, indem man die Quelle des Konflikts im sozialen System identifizierte und Empfehlungen bereitstellte, anhand derer schädliche Beziehungen in produktive Kollaborationen transformiert werden sollten. Schlussendlich würde das zu einem reibungsreduzierten Funktionieren des organisationalen Systems führen (vgl. Baba 2006:88). Auch wenn die *Human-Relations-Bewegung* meist als ein soziales Projekt angesehen wird, erkennt Parker (vgl. 2000:32) darin einen verfeinerten Ansatz der Gruppenführung. Er macht zwei Ansichten innerhalb der Bewegung aus:

1. Informelle Interaktionsmuster formen Erwartungen und Zwänge, die nicht einfach durch Organigramme oder durch den Wunsch nach Geld erklärt werden können.
2. Die Wünsche, Einstellungen und Werte eines Arbeiters aus dem privaten Kontext wirken sich negativ auf die Art, wie sie über sich und ihre Organisation denken, aus.

Eine weitere Annahme besteht darin, dass Eliten besser führen könnten, wenn sie die Irrationalität gewöhnlicher Menschen besser verstehen würden. Somit wurden Gruppenwerte ausschließlich für die Fabrikhallen gedacht, nicht für das Management. Das resultierte in einem elitistischen, paternalistischen „Othering“ (vgl. Fabian 1983). In anderen Worten, das Informelle wurde *dem Anderen*, der Arbeiterschaft zugeschrieben, nicht den führenden Eliten (vgl. Parker 2000:32).

In seiner Arbeit über einen „bank-wiring room“ innerhalb der „Hawthorne Studies“ konzeptualisierte der Radcliffe-Brown Schüler W. Lloyd Warner die Belegschaft als Miniaturgesellschaft. Diese galt es nach funktionalistischen Prämissen zu untersuchen.

Warner kam zu dem Ergebnis, dass die Arbeiter sich in das Wertesystem der Miniaturgesellschaft einfügen. Die Aufgabe des Managements wiederum bestünde darin, die Arbeiterschaft, d. h. *den Anderen*, so zu beeinflussen, dass sie nicht die Logik des Managements stören. Aufgrund dieses betriebswirtschaftlichen Kulturalismus kann man die *Human-Relations-Bewegung* als Wegbereiter für Peters und Watermans (1981) „In Search for Excellence“ bezeichnen (vgl. Parker 2000:33). Im Rahmen der „Hawthorne“-Experimente wurden informelle Systeme innerhalb von Organisationen „entdeckt“. Seitdem werden Organisationen von den Organisationswissenschaften meist als aus drei Komponenten bestehend beschrieben:

1. Dem formellen System
2. Dem informellen System
3. Der Umwelt

Das formelle System ist die organisationale Struktur, d. h. Hierarchien, Tätigkeitsbeschreibungen, Regeln, Politiken etc. Das formelle System ist mit dem weberianischen Begriff einer rationalen Organisation verknüpft und wird vom informellen System beeinflusst. Dieses wiederum wird von dem Leben der Mitarbeiter außerhalb der Organisation verbunden und wird von der Umwelt determiniert. Aus dieser Perspektive ist Kultur in informellen Systemen und der Umwelt situiert, jedoch nicht im formellen System (vgl. Wright 1994:17). Es wird dabei allerdings vernachlässigt, dass auch formelle Strukturen Produkte einer bestimmten Kultur sind. Ein blinder Fleck, der erst durch die interpretative Ethnologie aufgelöst wird.

Der folgende *Neo-Human-Relations-Ansatz* bestand wiederum aus zwei Schulen, die versuchten das Informelle konzeptionell zu erweitern. Die erste der beiden Schulen ist für die vorliegende Arbeit wichtig, da sie lange Feldaufenthalte in Organisationen zur Datenerhebung legitimierte. Es handelt sich dabei um die Angewandte Ethnologie. Ihre methodische Herangehensweise ergibt sich aus ihrer Verortung innerhalb der Ethnologie. Durch ausgedehnte Feldaufenthalte und das damit einhergehende Eintauchen in das Leben der Beforschten wurde die Aufteilung zwischen Management und Arbeitern aufgebrochen. Doch verwendet diese Schule (z. B. Warner und Low 1947; Whyte 1955) kaum ethnologische Konzepte. Obwohl auch das Management mit einbegriffen wird, wird Kultur

noch immer als eine problematische Eigenschaft *des Anderen* angesehen.

In „Men Who Manage“ (1959) beschäftigt sich Melville Dalton mit inoffiziellen Verhalten als essentiellen Aspekt von Organisationen (vgl. Parker 2000:34) und untersucht Machtkämpfe und Cliques innerhalb der von ihm untersuchten Unternehmen. Schließlich hinterfragt er die formelle/informelle Dichotomie und schlägt vor, dass Konflikte für die Bürokratie endemisch sein könnten. Doch trotz seiner Versuche Organisationsethnographie zu betreiben, bleibt er zu kulturalistisch und zu sehr an der Oberfläche verhaftet (vgl. ebd. 2000:35).

Die zweite Schule innerhalb der *Neo-Human-Relations* ist die des Sozialpsychologen Kurt Lewin. Lewin und seine Kollegen Lippitt und White (1939) führten die Begriffe „soziales Klima“ bzw. „Atmosphäre“ in ihrem Artikel „Patterns of aggressive behaviour in experimentally created ‘social climates’“ ein. In dem Beitrag untersuchen sie die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile auf das Verhalten von Kindern. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass es möglich ist, eine Art von Beaufsichtigung einzuführen, die einerseits zwingende Kontrolle ist und andererseits die Kooperation sichert. In den 1960ern und 70ern wurde der Begriff „Klima“ weiter entwickelt und man versuchte mit statistischen Methoden Vorstellungen von Autonomie, Belohnung, Herzlichkeit etc. mit Strukturen zu verbinden. Daraus leitete man Hypothesen über die funktionelle „Gruppenpersönlichkeit“ spezifischer Organisationsformen ab. Diese Herangehensweise ist aufgrund ihrer methodischen Schwächen sehr fraglich (vgl. Parker 2000:36).

Chester Barnard (1938) erhebt individuelle Manager zu kulturellen Helden, deren Aufgabe darin besteht eine „organization personality“ (Barnard 1960:88) aufzubauen. In Barnards Formulierungen sind kulturalistische Anklänge zu erkennen. Doch verwendet er den Begriff „Kultur“ nicht. Er betont den prozessualen und relationalen Charakter von Organisationen und verwendet den Begriff Organisation in seiner verbalen als auch subjektivistischen Bedeutung. Das heißt als Synthese des Formellen, der Struktur, als auch des Informellen (vgl. Parker 2000:37).

Elliot Jaques (1948) benutzt interpretative Gruppendiskussionen als eine Methode, um sozialen Wandel zu fördern. Davon ausgehend entwickelte er theoretisch die Beziehung zwischen Kultur, sozialer Struktur und Persönlichkeit. Dabei vermittelt Kultur zwischen der

als stabil angelegten sozialen Struktur und der Persönlichkeit des Individuums (vgl. Parker 2000:37). Er definiert Kultur als die gewohnheitsmäßige und traditionelle Art des Denkens und Handelns innerhalb einer Organisation. Sie wird mehr oder weniger von den Mitgliedern geteilt und muss von neuen Mitgliedern erlernt werden. Weiter muss sie teilweise von den Mitgliedern anerkannt werden damit diese als Teil der Organisation akzeptiert werden (vgl. Jaques 1951:251). Trotz seiner ethnographischen Herangehensweise bleibt in Jaques' Arbeiten der Dualismus zwischen Individuum und Organisation bestehen. Kultur füllt dabei lediglich die Lücke zwischen Struktur und Persönlichkeit (vgl. Parker 2000:39).

Parallel entwickelte sich nach dem Zweiten Weltkrieg eine Strömung der Soziologie (z. B. Selznick 1957; Blau 1962; Crozier 1964), die sich mit informellen Strukturen innerhalb der Bürokratie auseinandersetzte. Dabei verstand man Bürokratie in dem Sinne, dass sie zu einem Selbstzweck wurde. Damit ist Bürokratie nicht der effektivste Weg der Administration. Handlungen von Bürokraten können sich negativ auf die Organisation auswirken (vgl. Parker 2000:41).

Alvin W. Gouldner (1957) arbeitete zu Zusammenhängen von Bürokratie und Arbeitsleistung sowie formellen Regeln und informellen Strukturen. Er stellt fest, dass Akteure innerhalb von Organisationen sich an Referenzgruppen und Werten außerhalb der Organisation orientieren. Diese beeinflussen die Handlungen der Akteure in einer Art, wie sie nicht von organisationalen Regeln vorgesehen ist (vgl. ebd. 1957:288). Zudem unterscheidet Gouldner zwischen manifesten und latenten sozialen Identitäten. Manifeste soziale Identitäten sind diejenigen, die konsensuell als relevant erachtet werden. Latente soziale Identitäten werden durch die Gruppenmitglieder als irrelevant definiert. Daraus folgen wiederum manifeste soziale Rollen, die auf Erwartungen, die von den Gruppenmitgliedern an das Individuum gerichtet werden und mit den manifesten Identitäten verknüpft sind. Latente Rollen und Erwartungen sind mit latenten Identitäten assoziiert. Wichtig ist, dass Mitarbeiter über Identitäten, beeinflusst durch Ethnizität, Religion, Alter, Gender usw., verfügen. Diese determinieren ihr eigenes Verhalten und das Verhalten anderer ihnen gegenüber. Die Identitäten sowie professionelle Allianzen schneiden sich gegenseitig quer (vgl. ebd. 1957:284 f.). Damit schafft Gouldner die Basis (vgl. Parker 2000:42) für Parkers

Ansatz der gleichzeitigen Einheit und Differenz bzw. der fragmentierten Einheiten (vgl. Schein und Seiser 2010:100) innerhalb von Organisationen. Weiter arbeitete Gouldner (1954) zu Mythen, Glaubenssystemen, Ritualen und Folklore am Arbeitsplatz (vgl. Parker 2000:41). Cunnison (1982) entwickelte Gouldners Gedanken weiter. Sie geht davon aus, dass unterschiedliche Belegschaftsgruppen außerhalb des Arbeitsplatzes durch soziale Beziehungen, wie z. B. Freizeitaktivitäten, Religion oder eine gemeinsame Wohngegend, miteinander verbunden sind. Sie bilden sog. „pockets of close-knit“ (ebd. 1982:104). Das heißt, Personen, die aus derselben Gemeinschaft stammen und somit gewisse Identitäten teilen, sind enger miteinander verbunden als Personen aus anderen Gemeinschaften, die aber gemeinsam in einer heterogenen Organisation arbeiten (vgl. ebd. 1982:104).

Ein weiteres relevantes Konzept stammt aus dem funktionalistisch-managerialistischen Ansatz Philip Selznicks (1957) und besteht in seiner Auffassung einer Institution. Selznick versteht unter einer Institution eine Organisation, die einen bestimmten Charakter ausgebildet hat. „From the standpoint of the committed person, the organization is changed from an expendable tool into a valued source of personal satisfaction“ (Selznick 1957:17). In dieser Konzeptualisierung wird die Idee eines Sich-Verbunden-Fühlens mit der Organisation deutlich. Selznick geht davon aus, dass es für das Management möglich ist einen solchen organisationalen Charakter oder eine Persönlichkeit zu schaffen. Der Charakter ist der

„Ideational aspect of structure – in Parsonian terms the distinctive 'central value system' that the organism has adaptively produced“ (Parker 2000:43).

Was Selznick ermöglicht, ist die Unterscheidung zwischen einer bürokratischen Struktur und einer Institution. Damit kritisiert er die Auffassung, dass Bürokratie mit Effizienz gleichzusetzen ist sowie dass einzig die Führungskräfte dazu fähig sind aus dem System auszubrechen und dieses zu verändern bzw. zu verbessern (vgl. ebd. 2000:44).

Michel Corzier (1964) versuchte, strukturelle und psychologische Erklärungen zu verbinden, um organisationalen Wandel zu untersuchen. Er geht davon aus, dass in Organisationen die Werte der weiteren Gesellschaft angewendet werden und diese damit direkt beeinflussen. Hiermit entsteht eine direkte Abhängigkeit zwischen Organisationskultur und der sie umgebenden Kultur. Für Corzier bedeutet das, dass sich Organisationskulturen nur dann

verändern können, wenn sich die sie umgebenden Kulturen ebenfalls verändern.

Nach der Eklipse der Kultur durch Struktur und Kontingenz (vgl. Parker 2000:45), kam es nach der Kritik an Parsons und der Zurückweisung von Gouldners (1965) „rationalem Modell“ wieder zu einer Hinwendung zur Kultur. Man erkannte, dass Organisationen sowohl über formelle als auch informelle Ordnungen, d. h. über Struktur und Kultur, verfügen.

Strauss u. a. (1963) konzeptualisierte Organisation als einen fortlaufenden Prozess des Organisierens und des Verhandeln von Bedeutung (vgl. Wright 1994:20) und führte das Konzept der „negotiated order“ ein (vgl. ebd. 1994:20). Das Konzept bezieht sich auf die Notwendigkeit, dass Ordnung und Struktur täglich durch Interaktionen neu geschaffen werden müssen. Dadurch wurden Aspekte von Organisation, die vorher als reale Entitäten artikuliert wurden, als komplexe und sich kontinuierlich verändernde Praktiken sowie als lokales Wissen neugefasst (vgl. Parker 2000:49). Somit rückte der Fokus hin zum alltäglichen Handeln:

Everyday life becomes a drama, a stage managed presentation with the continual danger of confusion lying beneath the surface (Parker 2000:50).

Damit wird der Dualismus zwischen individueller Psychologie und sozialer Struktur als ein Set flexibler Skripte, die durch Akteure zu Tage treten, gerahmt. Hierbei sind alle Akteure fähig die Regeln zu verändern, doch gleichzeitig können die Regeln auch die Akteure verändern (vgl. ebd. 2000:50). Howard S. Becker und Blanche Geer (1960) bezogen sich in ihrem Artikel „Latent Culture: A Note on the Theory of Latent Social Roles“ auf Gouldners sich querschneidende Rollen und verwenden erstmals den Begriff Organisationskultur:

The culture of an organization consists of the conventional understandings shared by the participants [...] Classically, culture is conceived as arising in response to some problem faced by a group. The problem is one that individual members of the group see as common to all members; it is a shared problem. In some way, a way of meeting the problem is arrived at, a mode of action that is agreed to be the best or most proper solution. The solution leads to, or implies, more general

views and assumptions - the perspectives and values underlying the culture, its 'world view.' The organized whole of such problem solutions is the culture of the group (ebd. 1960:305).

Hierzu zählen auch Artefakte wie Kleidung oder Räumlichkeiten sowie Symbole, Spiele, Rollen und Rituale. Diese können ausschließlich durch teilnehmende Beobachtung verstanden werden (vgl. Parker 2000:50).

Im Vereinigten Königreich hatte die Idee des Konsenses im Sinne Parsons' einen nicht so großen Einfluss wie in den USA. Man fokussierte auf Konflikte innerhalb von Organisationen und orientierte sich an den Arbeiten Max Webers. Deshalb stand man unitaristischen Modellen des geteilten industriellen Interesses skeptisch gegenüber (vgl. ebd. 2000:49). Silverman (1970) entwickelte eine Organisationstheorie, die handlungsorientiert ist und es vermeidet soziale Regeln unabhängig von Akteuren zu begreifen (vgl. Parker 2000:50). Damit rücken alltägliche Praktiken in den Mittelpunkt des Interesses.

Mary Douglas (1991) beschäftigte sich in „Wie Institutionen denken“ mit den Zusammenhängen von Kooperation und Solidarität. Diese beruhen auf kognitiven Prozessen, auf denen wiederum Organisationen aufbauen. Das heißt, soziale Gruppen entwickeln ihre eigene Weltsicht und Denkweise. Diese stützen Interaktionsmuster und beeinflussen Entscheidungen. Somit nehmen Institutionen Klassifizierungen vor. Die Klassifizierungen kontrollieren Unsicherheiten bzw. Bedrohungen und kanalisieren Erinnerungen und Wahrnehmungen auf eine Weise, die mit gebilligten Beziehungen vereinbar sind. Damit werden andere Klassifizierungen undenkbar. Daraus folgt, dass Institutionen kognitive Prozesse formen. Diese authentische Kultur beruht auf einem einheitlichen System geteilter zugrundeliegender Werte, an die alle Handlungen und Diskurse in einer sich selbst reproduzierenden Totalität, gekoppelt sind. Damit wird Wandel unmöglich (vgl. Wright 1994:21 ff.).

Die Ethnomethodologie (z. B. Clegg 1975; Garfinkel 1986) betonte alltägliche Praktiken. Sie wurden jedoch dahingehend kritisiert, dass sie die Mikroebene zu sehr fokussiere und darüber es nicht schaffe, das alltägliche Leben mit dem größeren Kontext zu verbinden (vgl. Parker 2000:51).

An den Universitäten Manchester und Liverpool wurde in den 1960er und 70er Jahren anhand eines neo-weberianischen oder konfliktpluralistischen Ansatzes Untersuchungen auf dem *Shop-Floor* durchgeführt. Dabei kombinierte man Elemente der Soziologie mit ethnologischen Konzepten (vgl. ebd. 2000:51). Die *Manchester School* ignorierte Elton Mayos Idee der Harmonie zwischen Management und Arbeitern sowie des psychologischen Individualismus. Sie entwickelte ihre Methoden dahingehend, dass sie die teilnehmende Beobachtung in den Fabrikhallen anwendete. Die sog. *open participant observation* (vgl. Wright 1994:11) beinhaltete eine Vollzeittätigkeit in der Produktion sowie das Informieren der jeweiligen Kollegen über die Forschungstätigkeit des Ethnologen. Die Betonung der Teilnahme war ein Novum gegenüber den „Howthorne Experiments“, die die Beobachtung als Methode anwendeten und versuchten die Beforschten so wenig wie möglich in ihren „normalen“ Aktivitäten zu stören. Teilnahme bedeutete das Erlernen der Sprache und der Konzepte der Arbeiter sowie das Einnehmen der emischen Perspektive. Ethnologen versuchten, so weit wie möglich zu Insidern zu werden, um soziale Prozesse zu entschlüsseln und Beziehungen zwischen den Arbeitern sowie Kategorien von Arbeitern über einen längeren Zeitraum nachvollziehen zu können. Zudem hatten die Forschenden ein theoretisches Verständnis von Gesellschaft, mit dem die erhobenen Daten abgeglichen wurden (vgl. ebd. 1994:11). Die durch die teilnehmende Beobachtung gewonnenen ethnographischen Beschreibungen verwendete die *Manchester School* dazu soziale Situationen (vgl. Gluckman 1940:10; Garbett 1970:215) zu analysieren. Damit wurde ein Beitrag zum weiteren Verständnis sozialer Organisation geleistet (vgl. Wright 1994:10). Das Problem der Studien war der jeweilige Kontext mit dem die soziale Situation, d. h. die Werkshalle, in Bezug gesetzt werden sollte. Zunächst sah man als Kontext die ökonomische und organisationale Struktur der Industrie. Dies zeigte sich allerdings aufgrund des Bezugsverlusts von Theorie und empirischen Daten als wenig fruchtbar. Daraufhin versuchte man, die Beziehungsmuster von Management und Arbeitern im Kontext von Klasse zu analysieren. Dies ersetzte die Auffassung der *Human-Relations-Bewegung*, dass die natürliche Beziehung von Arbeitern und Management in einer spontanen Kooperation bestünde, die lediglich durch einen Mangel an Kommunikation gestört werden würde. Anstatt die Opposition von Arbeitern und Managern durch die Opposition Proletarier vs.

Kapitalisten zu ersetzen, interessierten sich die Forscher für überschneidende Verbindungen, Paradoxien und unerwartete Allianzen, die sowohl das System als auch inhärente Konflikte, innerhalb sukzessiver Momente des Equilibriums, aufrecht erhielten. Die *Manchester School* widersprach der Auffassung einer Organisation als geschlossenes System und plädierte für die Berücksichtigung externer Faktoren wie Ethnizität, Alter, Gender, soziale Klasse etc. Es wurde angenommen, dass diese Faktoren das Verhalten am Arbeitsplatz beeinflussen (vgl. Cunnison 1982; Wright 1994:13). Dies ist insbesondere in Bezug auf Genderrollen relevant, da diese am Arbeitsplatz weiter bestehen könnten (vgl. Cunnison 1982).

Die Ethnologie entwickelte sich in den 1960ern weg von einer vorgetäuschten wissenschaftlichen Objektivität hin zu einem Interesse am Symbolischen und der Bedeutungskonstruktion innerhalb sozialer Ereignisse. Weiter wurden das Weltsystem und dessen Einflüsse auf lokale Industrien miteinbezogen. Für solche Studien zeigte sich der Funktionalismus als untauglich. Die Organisationswissenschaften hielten am positivistischen Paradigma fest, und versuchten es noch mehr zu betonen (vgl. Wright 1994:13).

Fraser (1968; 1969) etablierte die biographische Methode. Barry Turner (1971) arbeitete zur Initiation in beruflichen Gemeinschaften und führte den Begriff der „Subkultur“ ein. Innerhalb der „industrial relations studies“ kam das Konzept der „work orientation“ auf. Damit beschrieb man die mögliche Differenz von Überzeugungen zwischen Personen und Gruppen bezogen auf deren Arbeit. Damit wird die Existenz des Konsenses innerhalb von Organisationen angezweifelt (vgl. Parker 2000:52).

Ab den 1970er Jahren taucht der Begriff „Kultur“ gehäuft in Industriestudien auf und es wird die Disziplin der *Industrial Anthropology* begründet. Der Kulturbegriff wird hierbei aber nicht auf Organisationen selbst bezogen, sondern dient als Metapher für Wertesysteme, die die Orientierung zur Arbeit beeinflussen (vgl. ebd. 2000:52).

Mit dem Erscheinen von Harry Bravermans (1974) „Labor and Monopoly Capital“ erfuhr der Marxismus in den Arbeiten zu Organisationen einen Aufschwung. Damit wurde Gramscis Verständnis von Hegemonie und vom Management von Ideologie innerhalb der Ansätze popularisiert (vgl. Parker 2000:53). Gramsci versteht Hegemonie als auf Konsens beruhend. Um diesen zu erschaffen, muss ein Gemeinsamkeitsgefühl etabliert und ständig erneuert

werden (vgl. Habermann 2012:22). Ideologie ist ein Wissenssystem, das auf materiell begründeten und miteinander verbundenen Diskursen beruht. Diese Diskurse erheben den Anspruch auf Wahrhaftigkeit, Glaube und Natürlichkeit. Sie basieren auf historischen Gegebenheiten. Damit werden Alternativen undenkbar, Ideologien werden jedoch trotzdem angezweifelt (vgl. Wright 1994:26).

Die Dialektik von Kontrolle wurde zu einer Geschichte davon, wie bestimmte Gruppen es schaffen Hegemonie zu erreichen und mit welchen Strategien und Rechtfertigungen sie ihre Position zu behaupten versuchen (vgl. Parker 2000:53). Die Arbeiten von Beynon (1974), Nichols und Armstrong (1976) sowie Nichols und Beynon (1977) beschreiben Unterordnung und Widerstand im kapitalistischen System der Dominanz. Burawoy (1979) beschäftigt sich mit Strategien des beruflichen Überlebens in einer Fabrik. Hierbei sieht er diese Strategien nicht nur als eine Reaktion auf lokale Gegebenheiten, sondern als eine Folge der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit an sich. Diese Arbeiten beziehen sich auf den *Shop-Floor*. Salaman (1979) untersucht Handlungen, die Manager anwenden, um ihre Kontrolle sicherzustellen, und wie gegen diese Widerstand geleistet wird. Dabei ist die Rolle umstrittener Bedeutungen zentral (vgl. Parker 2000:53). Er sieht die Unterschiede zwischen Organisationen nicht lediglich durch Strukturen, Aktivitäten, Technologien etc. begründet, sondern durch ihre differenten Moralitäten und Kulturen.

It is this difference we are referring to when we talk of the "feel" of an organisation, the „atmosphere“, or „climate“; the distinctive and habitual ways in which members of the organisation (or departments, or sections, or specialities) relate to each other, think, evaluate, know and conceptualise themselves, each other, their work, organisation and their objectives (Salaman 1979:176f.).

Salaman geht davon aus, dass Organisationskulturen und Ideologien, Praktiken und Überzeugungen darstellen, in die eine Person sozialisiert werden muss. Der Ideologie stehen inoffizielle Kulturen gegenüber, durch die Widerstand entstehen kann (vgl. Parker 2000:54).

Parker fasst die kulturalistisch-marxistische Literatur dahingehend zusammen, dass sie den

Funktionalismus kritisiert. Diese Kritik sei hauptsächlich auf den Managerialismus der unterschiedlichen „one best ways“ (ebd. 2000:54) gerichtet und nicht auf die durch den Funktionalismus angewendeten positivistischen Methoden. Weiter sei die Epistemologie der Analysen suspekt, da Begriffe wie Kapital und Ideologie auf etwas Beständiges hinweisen und nicht als unterschiedliche Handlungsformen begriffen würden. Nichts desto trotz sei die Idee, dass kulturelle Praktiken als Herrschaftsbegründungen in Verbindung mit einem kapitalistisch sozialen, politischen und ökonomischen Strukturmodell stünden, ein mächtiges analytisches und kritisches Werkzeug. Schließlich müsse man, um Organisationen verstehen zu können, die verschiedenen Methoden zur Sicherstellung der Kooperation verstehen (vgl. Parker 2000:54 f.).

Pettigrew (1985) verwendete das Kulturkonzept als einen Referenzrahmen, in dem Individuen und Gruppen ihrer täglichen Arbeit Bedeutung verleihen und intra-organisationalen sowie externen Entwicklungen, die sie beeinflussen möchten, Sinn geben. Damit sieht Pettigrew Kultur nicht als unitäres System geteilter Bedeutung, sondern vielmehr als eine Gruppe von Konzepten. Diese werden in politischen Prozessen benutzt, um praktische Effekte zu erzielen (vgl. Wright 1994:16; Pettigrew 1985:44). Somit wurde Kultur mit Sprache, Macht und Ideensystemen, die in performativen Interaktionen manipuliert werden, verbunden (vgl. Wright 1994:17).

Ethnologen, die an kulturübergreifenden oder internationalen Studien beteiligt waren, führten in den 1960er und 70er Jahren, die sog. *Convergence-Divergence-Debatte*. Darin ging es um die Frage, ob sich organisationale Charakteristika unabhängig von Einflüssen spezifischer Kulturen entwickeln oder ob sie kulturgebunden sind. Für erstere Position trat die Konvergenz- bzw. universalistische Perspektive ein, für letztere die Divergenz-Perspektive. Ein Werk, das den Zusammenhang von Nationalkulturen und Organisationskulturen betont und zu großer Bekanntheit gekommen ist, ist Geert Hofstedes (1980) „*Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*“. In der Studie über 16.000 Angestellte eines multinationalen Unternehmens in über 40 Ländern identifiziert Hofstede vier Dimensionen (Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität), durch die sich Arbeitsstile unterscheiden (vgl. Hofstede 1980; Hamada und Sibley 1994:18). Die Arbeit Hofstedes

wurde u. a. aufgrund seines vermeintlichen Eurozentrismus (vgl. Kwek 2003), seines statischen Charakters, der Konzentration auf Nationalkulturen und seiner Ignoranz gegenüber Unterschieden innerhalb dieser, der Nicht-in-Bezugnahme von Machtstrukturen, der Stereotypisierung *des Anderen* sowie dem Fokus auf Differenzen anstatt auf Gemeinsamkeiten, stark kritisiert (vgl. van Marrewijk 2010:31 f.). In der Betriebswirtschaft ist Hofstedes Ansatz anerkannt (vgl. Batteau 2013:62). Die *Convergence-Divergence-Debatte* wurde insbesondere in Bezug auf den wirtschaftlichen Aufschwung Japans relevant. In diesem Kontext argumentierten die Universalisten auf evolutionistische Weise, dass einzelne Volkswirtschaften auf unterschiedlichen Stufen industrieller Entwicklung stünden. Weiter könne man viele Charakteristika industrieller Organisationen auf universell anwendbare strukturelle Variablen, wie z. B. Größe, Technologie, Marktverhältnisse etc. zurückführen. In Forschungen zu kulturübergreifendem Management stellte man sich die Frage, ob universelle strukturelle Variablen das menschliche Verhalten in Organisationen determinieren oder ob nationale, ethnische etc. Konditionierung organisatorisches Handeln beeinflussen. In Zuge dessen wurde der Anspruch universeller Gültigkeit, den die Forschung zu transnationalen Organisationen erhob, in Frage gestellt (vgl. Hamada und Sibley 1994:19 f.).

Der Aufschwung Japans zum ersten nicht westlichen Wirtschaftsgiganten in jüngerer Geschichte (vgl. ebd. 1994:18) führte in den frühen 1980er Jahren zum Boom des Organisationskulturbegriffs. Amerikanische Business-Analysten wollten Wege finden, auf denen US-Unternehmen von japanischen Organisationen lernen konnten (vgl. Jordan 2013:16). Weiter gab es in den USA einen Trend gegen die durch strukturelle Repräsentationen und Zahlenlastigkeit geprägte Management-Wissenschaft. Man ging davon aus, dass die akademische Sprache der Wirtschaftshochschulen und die Komplexität der Matrixstruktur die Kreativität der Unternehmer behindern würde. Deshalb sollten die harten Elemente einer Organisation wie Strategien, Strukturen und Systeme durch weiche Elemente wie Stil, Können und Personal ergänzt werden (vgl. Parker 2000:21).

The bureaucracy with its obsession with regulation and repetition must be replaced by the heroic organization which thrives on change – an essence of

capitalism that desperately needs reinvigorating (ebd. 2000:21).

Zudem gab es im Rahmen der Globalisierung in den Sozialwissenschaften eine Hinwendung zur Kultur und es wurde schwieriger zwischen ökonomischen und ethnologischen Erklärungsmodellen zu unterscheiden (vgl. ebd. 2000:21). In Zuge dessen erfuhr der Begriff „Kultur“ eine Popularisierung und es erschienen zu dem Thema eine Reihe von Bestsellern. Zum Beispiel „Theory Z“ von William Ouchi (1981), das sich explizit mit japanischem Management beschäftigt, sowie Terrence Deals und Allan Kennedys „Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life“ (1982) sowie Thomas Peters und Robert Watermans „In Search for Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies“ (1982). In diesen Werken wird der Erfolg von Unternehmen auf die spezifischen Organisationskulturen zurückgeführt (vgl. Jordan 2013:16). Parker (vgl. 2000:2) führt die oben genannten Werke exemplarisch an und rahmt deren betriebswirtschaftliches Interesse in der Manipulation von Kultur und die damit in Beziehung stehende theoretisch funktionalistische Ausrichtung als Kulturalismus (vgl. Parker 2000:10 ff.). Diese Ansätze beschreiben mehr, wie eine Organisation sein sollte, als dass sie versuchen zu erfassen wie Organisationen wirklich sind (vgl. ebd. 2000:25) und richten sich an Praktiker innerhalb von Organisationen (vgl. ebd. 2000:9). Organisationsethnologen hingegen verstehen Organisationskultur nicht als eine ökonomische oder politische Größe, sondern als eine sozio-kulturelle Entität, die innerhalb einer bestimmten Gesellschaft in Bezug auf einen bestimmten historischen Kontext verstanden werden muss. Die sozio-kulturelle Entität ist in fortlaufendem Entstehen und Verändern begriffen. Sie muss anhand der Beziehungen von subjektiven Erfahrungen der Organisationsmitglieder und derer symbolischen Kommunikation und Repräsentation verstanden werden. Zudem müssen erklärte sozio-politische Allianzen, Verhaltensmuster und Artefakte sowie die physische, sozio-politische und ökonomische Umgebung berücksichtigt werden (vgl. Hamada und Sibley 1994:21). Das heißt, dass Organisationsethnologen sowohl ein Interesse an Organisationen als auch am Organisieren haben oder in Anlehnung an West und Zimmerman (1987) an *doing organization*.

Im „organizational culture movement outside anthropology“ (Hamada und Sibley 1994:22) existierten verschiedene, z. T. divergierende Ansätze. Einerseits wurde Kultur als ein Tool

zum Kreieren von Werten betrachtet, andererseits als ein System von Symbolen. Wieder andere verstanden Organisationskultur bzw. Unternehmenskultur als eine erzeugte Entität bzw. das Erschaffen einer Kultur, als einen Akt des *Cultural* bzw. *Social Engineering* (vgl. ebd. 1994:22). Viele der Ansätze haben gemein, dass sie eine quasi-ethnologische Sprache (z. B. Adizes 1988; McWhinney und Batista 1988) und überwundene Theorien (z. B. Miller 1989) benutzen. Mehr dem Behaviorismus zugewendete Autoren betonen, dass organisationaler Wandel durch Neuerer und Agenten des Wandels hervorgerufen wird. Zudem betonen sie Rationalität, Bestimmtheit und Linearität (vgl. Hamada und Sibley 1994:25 f.).

Wenn kulturalistische Werke überhaupt einer anerkannten Theorie zuzuordnen sind, dann ist dies eine Variante des Strukturfunktionalismus. Dabei besteht der Reiz dieser Ansätze darin, dass sie versuchen, Organisationskultur aus einer managerialistischen Einbettung zu betrachten (vgl. Parker 2000:20), um somit eine Alternative zum mechanischen Taylorismus zu bieten.

It is hence possible to view culturalism as a part of a continuing attempt to articulate an alternative to mechanic Taylorism by providing an utopian vision of an organization that is legitimized through members' willing compliance and trust (ebd. 2000:22).

Dabei sieht man in dem Konzept der Organisationskultur aus betriebswirtschaftlicher Perspektive vier Anwendungsbereiche:

1. Als analytisches Werkzeug
2. Als Mittel des Wandels
3. Als Management-Tool
4. Als ein Werkzeug der kognitiven Sinnstiftung (vgl. Hamada und Sibley 1994:25)

Aus der Perspektive marxistischer und foucaultscher Kritiker werden als Folge dessen Kontrollmechanismen scheinbar abgebaut und durch Humanisierungsmaßnahmen wie z. B. TQM, Organisationsentwicklung etc. lediglich ersetzt. Damit sind sie eine Erweiterung von Management-Strategien (vgl. Parker 2000:23). Folglich werden externe Zwänge internalisiert (vgl. Frerichs 2014:84; Bröckling 2007:217 ff.). Auf den Aspekt der

Selbstdisziplinierung komme ich in Kapitel 7.3 zurück. Durch die Selbstdisziplinierung der Mitarbeiter können Kosten eingespart werden. Daher haben Organisationen Interesse daran, diese zu etablieren.

[...] *cultural engineering is another version of attitudinal control, an attempt to govern the soul* (Parker 2000:23).

Kunda (1992), Willmott (1993) und Casey (1995) argumentieren, dass der Kulturalismus ein Symptom des Bedarfs an Kontrolle ist. Dabei verschleiert er das Streben nach Kontrolle und präsentiert sich gleichzeitig den Mitarbeitern als Verbündeter. Der Kulturalismus versucht, Identifikationen der Angestellten in dem Sinne zu ordnen, dass die Identifikation mit der Organisation über andere Identifikationen, wie z. B. Ethnizität, Gender, Nation etc. gestellt wird (vgl. Parker 2000:23).

Im Gegensatz zu den kulturalistischen Ansätzen hebt Parker den akademischen Ansatz hervor, der sich nicht hauptsächlich mit der intentionalen Veränderung von Kultur beschäftigt. Da man keine klare Trennlinie zwischen den Literaturkorpussen ziehen kann, orientiert sich Parker (vgl. 2000:9) an der Zielgruppe der Werke. Wenn diese aus Praktikern besteht, ist es ein Hinweis auf einen kulturalistischen Ansatz, falls sich die Publikation hauptsächlich an Wissenschaftler richtet, scheint dies nicht der Fall zu sein. Auch die akademische Literatur gliedert sich in mehrere Bereiche auf. Um diese Gliederung vorzunehmen, orientiert sich Parker (vgl. 2000:60) an Burrell und Morgans Typologie soziologischer Paradigmen.

Innerhalb des funktionalistischen Paradigmas ging es darum, es Eliten zu ermöglichen, Kontrolle auszuüben. Dabei wird Organisationskultur als die Summe beeinflussbarer geteilter Werte und Normen betrachtet und es werden statische Bilder des Konsenses produziert. Organisationskulturen wurden in vier Kategorien aufgeteilt:

1. *Power Culture*
2. *Role Culture*
3. *Task Culture*
4. *Person Culture* (ebd. 2000:63)

Die Hauptkritikpunkte bestehen darin, dass Werte und Normen mitnichten Konsens herstellen müssen und dass das Bedeutungsproblem entweder ignoriert oder lediglich als theoretischer Schein eingebracht wird (vgl. ebd. 2000:62).

Der radikale Strukturalismus, der von Organisationen als „superstructural legitimations of economic inequalities“ (ebd. 2000:68) im Sinne eines wissenschaftlichen Marxismus ausgeht, untersucht die Internalisierung eines falschen Bewusstseins durch die Belegschaft. Dadurch versucht das Management, Kontrolle auszuüben. Dabei wird Kultur als letzter Kunstgriff des Managements verstanden, um Klassenunterschiede, Arbeitsintensivierung und Proletarisierung zu verschleiern. Der Ansatz vernachlässigt jedoch lokale Bedeutungen und geht von einem monolithischen Kulturbegriff aus, der durch den Kapitalismus definiert wird (vgl. ebd. 2000:68).

Der *Interpretivism* (ebd. 2000:68) verbindet die Entstehung sozialer Organisationen mit dem Auftauchen geteilter interpretativer Schemata, die in Sprache und anderen symbolischen Konstrukten ihren Ausdruck finden und in sozialen Interaktionen entwickelt werden. Die entstandenen Schemata wiederum sind Basis für geteilte Bedeutungssysteme, die es erlauben, dass alltägliche Aktivitäten routinisiert oder als gegeben verstanden werden. Die Arbeit von Clifford Geertz (1973) gilt diesbezüglich als bahnbrechend. Er versteht Kultur als Netze der Signifikanz, die der Mensch selbstgesponnen hat und in denen er gefangen ist (vgl. ebd. 1973:5). Hierbei sind aus der Sicht von Ethnologen nicht alle Menschen in gleicher Weise in einem Netz gefangen. Verschiedene Menschen haben unterschiedliche strukturelle Macht und persönliche Fähigkeiten, um Ereignissen Bedeutung zu verleihen und ihre Interpretationen endgültig zu machen, somit können sie materielle Vorteile erwirken (vgl. Wright 1994:23):

It is this political process, a contest to assert definitive interpretations which produces material outcomes, that is the key to anthropological understandings of culture, of relevance to organization studies (ebd. 1994:23).

Im Gegensatz zu Funktionalismus und Strukturalismus, die davon ausgehen, dass Organisationen Kultur(en) *haben*, vertritt der Interpretativismus die Ansicht, dass Organisationen Kulturen *sind* (vgl. Parker 2000:70; Smirchich 1983). Auf die daraus entstehenden Implikationen werde ich im anschließenden Kapitel genauer eingehen. Für den Forschungsprozess bedeutet das, dass ein holistisches Bild, inklusive Architektur, Traditionen, materielle Kultur, Events etc. gezeichnet werden muss, um Bedeutungssysteme zu entschlüsseln. Sprache im Sinne des spezifischen Slangs, des Jargons, der Akronyme (vgl. Parker 2000:70) und der *Buzzwords* (vgl. Cornwall 2010) werden zentral und die teilnehmende Beobachtung wird *die* Methode. Die in diesem Kontext erschienenen Werke (z. B. Trice und Beyer 1993, Martin u. a. 1983, Linstead 1985) betonen die emische Perspektive. Sie vernachlässigen es allerdings, tieferliegende Strukturen zu analysieren (vgl. Parker 2000:72). Weitere Kritikpunkte sind die Überbetonung des Lokalen und Besonderen und die daraus resultierende Vernachlässigung des Allgemeinen und die Missachtung von Machtverhältnissen und Zwängen. Letzteres geschieht aufgrund der Annahme, dass soziale Ordnungen lokal konstruiert werden und konsensuell sind. Dabei werden Konflikte um die Bedeutungszuschreibungen von Symbolen ausgeblendet. Zudem wird die Feldforschung romantisiert (vgl. ebd. 2000:73 f.). Die Sozialpsychologin und Professorin für organisatorisches Verhalten (*Organizational Behaviour*) Joanne Martin (1992) erkennt diese Mängel und entwickelt einen multiperspektiven Ansatz, um sie zu beheben. Hierzu identifiziert sie zunächst drei Blickwinkel, von denen aus Organisationskulturen untersucht werden:

1. Die Integrationsperspektive
2. Die Differenzierungsperspektive
3. Die Fragmentierungsperspektive (vgl. Schein und Seiser 2010:58 ff.)

Die wohl meist verwendete Blickrichtung ist die Integrationsperspektive. Diese ist jedoch auch die empirisch fragwürdigste. Innerhalb dieser Forschungsrichtung geht man davon aus,

dass Kultur durch Konstanz und Konsens gekennzeichnet ist (vgl. Martin 2004:4 ff.). Die Perspektive entspricht dem oben bereits beschriebenen kulturalistischen Ansatz und wurde aufgrund methodischer Mängel und einer *Top-Down-Perspektive* kritisiert. Weiter ist es sehr unwahrscheinlich, dass eine Kultur einen konstanten organisationsweiten Konsens aufweist. Aufgrund des Eindrucks, Kultur sei durch simple Maßnahmen, wie die Formulierung einer Mission und Vision managebar, findet dieser Ansatz v. a. auf Führungsebene Anklang (vgl. ebd. 2004:4 ff.).

Die Differenzierungsperspektive beschreibt Organisationen als sich überschneidende Subkulturen, die in Einklang, Konflikt oder Indifferenz nebeneinander bestehen. Konsens besteht hierbei nicht auf Ebene der gesamten Organisation, sondern innerhalb der jeweiligen Subkulturen, die z. T. hierarchisch geordnet sind und parallel zu funktionalen, beruflichen und hierarchischen oder demographischen (Ethnizität, Gender, Alter) Differenzierungen auftreten. Studien, in denen die Differenzierungsperspektive verwendet wird, erkennen Inkonsistenz in kulturellen Manifestationen an (vgl. ebd. 2004:7 f.). Beispielsweise kann in *Off-Stage-Momenten* (vgl. Goffman 1959:71) Humor und Sarkasmus verwendet werden, um Missbehagen, Skepsis etc. auszudrücken (vgl. Kunda 2006). Diese Inkonsistenzen treten allerdings nicht innerhalb von Subkulturen auf, sondern dort, wo sich verschiedene Subkulturen berühren (vgl. Martin 2004:8 f.). Wandel wird hier als Veränderung innerhalb einer oder mehrerer Subkulturen verstanden, der auf Druck der organisationalen Umgebung erfolgt. Da die Umgebung segmentiert ist, verläuft auch der Wandel unterschiedlich. Auch diese Perspektive wurde aufgrund ihrer Methodologie kritisiert. So wie sich die Integrationsperspektive auf Führungsebenen konzentrierte, konzentrierte sich die Differenzierungsperspektive auf Mitarbeiter, die einen niedrigen hierarchischen Status haben. Deshalb stimmen sie wahrscheinlich in geringerem Maße mit den Ansichten des Top-Managements überein. Innerhalb von Subkulturen liegt der Fokus dann mehr auf Gemeinsamkeiten als auf Unterschieden. Parker (2000) kritisiert den Begriff Subkultur einerseits aufgrund seiner Verwendung in der Vergangenheit. Andererseits sei in dem Konzept die Anerkennung einer dominanten Kultur inhärent und somit eine Hierarchie eingebaut (vgl. Parker 2000:86).

Die Fragmentierungsperspektive versteht den Anspruch von Konstanz, Konsens und Klarheit

als zu einfach gedacht. Sie merkt an, dass die vorher besprochenen Perspektiven es nicht schaffen, die z. T. verwirrenden Komplexitäten heutiger Organisationen zu erfassen. Diese Sichtweise versucht nicht Widersprüche, Mehrdeutigkeiten und Paradoxien in die Kontaktzone zwischen Subkulturen zu verlagern oder diese als missglückte Versuche, starke Kulturen zu schaffen, zu rahmen. Vielmehr versteht sie Ambiguitäten als das definitorische Merkmal von Organisationskultur (vgl. Martin 2004:10). Kultur hat von dieser Warte aus gesehen keinen spezifischen Ursprung, Wandel ist immer im Gange und wird durch die Umgebung oder unterliegende Kräfte, die außerhalb der Kontrolle des Einzelnen liegen, beeinflusst. Macht ist über alle Ebenen der Organisation und der organisationalen Umgebung verstreut. Daher bietet die Fragmentierungsperspektive wenige Anweisungen zur Kontrolle von Wandlungsprozessen und kann durch organisationale Eliten nur schwer operationalisiert werden. Thematisch fokussiert die Sichtweise auf ambigüe Berufe und Kontexte wie z. B. Sozialarbeiter oder interkulturelle Kommunikation. Stärkster Kritikpunkt ist, dass der Fragmentierungsperspektive durch ihren Kulturbegriff eine methodologische Tautologie eingebaut ist: Man findet immer das, wonach man sucht (vgl. ebd. 2004:12).

Aufgrund der angeführten Mängel der drei Perspektiven schlägt Martin (1992; 2004) einen Ansatz vor, der die multiplen Perspektiven in einer einzigen Studie vereint. Martins (1992) Drei-Perspektiven-Ansatz ist der bis dahin einzige, der die „praktische Anwendung und Umsetzung“ (Raeder 2000:70) einer postmodernen Theorie in Bezug auf Organisationskultur erprobt (vgl. ebd. 2000:70). Sie hofft, Einblicke zu Tage zu fördern, die durch die Verwendung einer einzigen Perspektive im Verborgenen geblieben wären. Dies trifft insbesondere in Bezug auf Kulturwandel zu, denn wenn ein Wandlungsprozess durch nur eine Linse betrachtet wird, werden wichtige Aspekte außer Acht gelassen. Doch stellt sich die Frage, ob ein Drei-Perspektiven-Ansatz überhaupt möglich bzw. wünschenswert ist. Martin (vgl. 1992:185 ff.) führt zu genanntem Punkt aus, dass keine der drei Perspektiven mit bestimmten methodologischen Vorgehensweisen oder erkenntnistheoretischen Positionen verbunden ist. Weiter sind sie keine vollständig entwickelten Paradigmen. Aufgrund des vorliegenden methodologischen und epistemologischen Eklektizismus ist es für den Ethnologen einfacher zwischen den drei Perspektiven zu wechseln. Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass Problemfelder aus unterschiedlichen Richtungen isoliert und

analysiert werden können. Somit können diese vorausgesehen und Lösungen erarbeitet werden. Doch ist auch der Drei-Perspektiven-Ansatz nicht frei von Kritik. Sie besteht einerseits darin, zu fragen, worin eine vierte Perspektive bestehen könnte? Andererseits darin, welche Bereiche ignoriert oder verwischt wurden oder ob es Variablen gibt, die alle drei Perspektiven miteinander verbinden (vgl. ebd. 1992:185 ff.). Die erste Frage beantwortet Martin (vgl. 1992:190) damit, dass es ihr aufgrund der Geschlossenheit des dreiperspektivischen Ansatzes nicht möglich war eine vierte Sichtweise zu identifizieren ohne die anderen drei Perspektiven in ihren definitorischen Variablen (kulturelle Manifestationen, Konsens, Einstellung gegenüber Ambiguität) zu verändern. Daher schlägt sie vor, sich auf Letzteres zu konzentrieren. Kritikpunkte diesbezüglich betreffen die Ignoranz des Drei-Perspektiven-Ansatzes gegenüber methodologischen Vorgehensweisen wie z. B. der Länge des Feldaufenthalts und der sich daraus ergebenden Tiefe der emischen Perspektive, erkenntnistheoretische und substanzielle Fragen sowie eine zu starke Konzentration auf die USA. Die postmoderne Kritik richtet sich v. a. gegen die scheinbare Autorität des Verfassers, dessen mangelnde Reflexivität und den daraus resultierenden Anspruch auf die „einzige Wahrheit“ (ebd. 1992:194).

Ein weiteres Paradigma ist der radikale Humanismus, dem sich auch Parker (2000) zuordnet und der sich als eine Anti-Organisationstheorie versteht. Das bedeutet, dass er dominanten Darstellungen wissenschaftlichen Wissens und sozialen Arrangements grundsätzlich kritisch gegenüber steht. In diesem Paradigma wird Organisationskultur als eine umstrittene Beziehung zwischen Bedeutungen begriffen. Das heißt, dass spezifische Vorstellungen einer speziellen sozialen Gruppe in Konflikt mit spezifischen Vorstellungen anderer Gruppen stehen (vgl. Parker 2000:74). Es geht um den Wettbewerb konkurrierender Gruppen um Hegemonie innerhalb von Organisationen. Diese Gruppen versuchen, den primären Zweck bzw. Sinn einer Organisation in Übereinstimmung mit ihren spezifischen Vorstellungen zu definieren (vgl. ebd. 2000:75). Grundlage dessen ist die Verbindung von *Verstehen* im weberianischen Sinne (vgl. Kneer 2014:46 ff.) mit einer humanistisch-marxistischen Analyse der Legitimation von Machtverhältnissen. Dadurch stehen Ideen im Zentrum des Paradigmas, die nicht als Epiphänomene umweltbedingter bzw. kapitalistischer Vorbedingungen verstanden werden. Weiter werden Trennlinien bzw. soziale Gliederungen

anhand von Gender, Alter, Ethnizität, Bildungsstand, Beruf etc. sowohl innerhalb als auch außerhalb von Organisationen betont (vgl. Parker 2000:74 f.). Ziel ist es, alltägliche Muster von Hemmungen, Bedingungen und Zwängen zu verstehen, um alternative Wege des Handelns aufzuzeigen (vgl. ebd. 2000:76).

Die Stärken des radikal humanistischen Ansatzes sieht Parker in:

1. Der Betonung der Akteursebene
2. Dem Verständnis von Organisationen als Kulturen, d. h. als prozessuale Arrangements von Glaubensvorstellungen, Mythen und Symbolen etc.
3. Dem Erkennen der Verbindung lokaler Arrangements zu größeren historischen, ökonomischen und sozialen Kräften
4. Dem Begreifen von Kultur als Mittel zum Formen von Gedanken und Handlungen zum Vorteil bestimmter Gruppen innerhalb der Organisation und der Gesellschaft

In den 1990ern etablierten sich drei miteinander verwobene Interessensbereiche der Ethnologie in Bezug auf die Erforschung von Organisationen:

1. Organisationskultur in technologiebasierten Unternehmen
2. Grenzüberschreitungen im globalen Kontext
3. Regionale Perspektiven auf Arbeit und Unternehmen

Im Zuge der Erforschung von Organisationskultur in technologiebasierten Unternehmen wurde der Kultur- und Subkulturbegriff hinterfragt. Es bestand ein Interesse daran Grenzen zu verwischen oder zu überschreiten, anstatt Kulturen und Subkulturen gegenseitig abzugrenzen. Daher fokussierte man weniger auf Subkulturen innerhalb von Organisationen als auf Bemühungen von Unternehmen, Gemeinschaften oder Individuen verschiedenste Grenzen, z. B. nationale oder funktionale, zu überschreiten. In der kulturalistischen Tradition versuchte man, dem Organisationskulturkonzept auf drei Wegen zu begegnen. Einerseits wurde Kultur als ein Set von Variablen in Kontingenzmodellen verstanden, das operationell definiert und in Surveys gemessen werden musste. Dieser Schule ist der oben bereits erwähnte Daniel Denison zuzurechnen. Andererseits wurde dieses Modell abgelehnt und Kultur wurde zu einer speziellen Nische für einige Wirtschaftshochschulen. Die dritte Möglichkeit ist das einfache Ignorieren der Organisationskultur aufgrund ihrer Komplexität bzw. Aussichtslosigkeit die Kulturen zu verändern (vgl. Baba 2006:101).

Ein weiterer Schwerpunkt war die Globalisierung von Organisationen. Die Organisationsforschung schloss sich dem generellen Trend innerhalb der Sozialwissenschaften an. Sie verlagerte ihr Interesse auf die Konstruktion des Selbst, der Identität sowie der Gemeinschaft in einer Welt in der die traditionellen Referenzrahmen verschwanden und neue Muster auftauchten. Ethnologen arbeiteten heraus, dass multinationale oder transnationale Unternehmen zu einer der mächtigsten Kräfte postmoderner Gesellschaften geworden sind. Sie verleihen dem Leben und dem Selbst von Gruppen und Individuen Bedeutung und eine Richtung (vgl. ebd. 2006:102).

Kulturelle Interaktionen sind geladen mit Paradoxien und Inkonsistenzen. Dadurch werden neue Grenzen parallel zu politischen Allianzen beständig neu geschaffen und verändert. Identitäten sind in ständigem Fluss und entstehen situationsbedingt. Dadurch kreieren Menschen innerhalb des Prozesses von intra- und intersubjektiven Dialogen multiple Selbstidentitäten (vgl. ebd. 2006:102; Hamada 1995). Bonnie Nardi und Vicki O'Day (1999) beschreiben in ihrer Arbeit die Rolle von „information ecologies“ (ebd. 1999:1), d. h. von Informationstechnologien und deren kontextuellem Gebrauch. Dabei stellen sie heraus, dass diese Technologien keinen Ersatz von Face-To-Face-Interaktionen darstellen. Während physischer Begegnungen werden Voraussetzungen für die effektive Verteilung von Aufgaben geschaffen (ebd. 1999:1). Weiter wird Vertrauen zwischen Kollegen aufgebaut und Respekt sowie Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern bekundet. Die regionalen Perspektiven auf Arbeit und Unternehmen haben ein besonderes Interesse in Regionen mit speziellen ökonomischen Formen, wie z. B. dem Silicon Valley. Sie verbinden dieses mit Themen wie z. B. globaler Integration (vgl. Baba 2006:104). Diese Sichtweise ist ebenfalls für die Metropolregion Pune, mit ihrer Nähe zu Mumbai und der großen Anzahl an Unternehmen sowie den dadurch entstehenden Lebensentwürfen der Mittelschicht, von Interesse.

E. Gabriella Coleman (2013) zeigt in ihrer Studie über Softwareentwickler bzw. Hacker, ebenfalls im Silicon Valley, wie Arbeit einen moralischen Zweck erfüllen und somit sakralisiert werden kann. Damit erhält die Arbeit und/oder die Produkte nicht eine religiöse oder spirituelle Qualität, sondern sie wird als etwas wahrgenommen, das banale Erfahrungen transzendiert (vgl. Baba 2006:105).

In einer 2015 erschienen Ausgabe des „Journal of Business Anthropology“ erhielten acht einflussreiche Autoren (Edgar Schein, Jana Costas und Gideon Kunda, Majken Schultz, Tomoko Hamada Conelly, Susan Wright, Gert Jan Hofstede, Dixon Wong Heung Wah) die Möglichkeit ihre Ansichten zur Rolle der Kultur in Bezug zur Untersuchung von Unternehmen darzulegen. Um ein aktuelles Bild zur Bedeutung des Kulturkonzepts in der Organisationsforschung zu zeichnen, werde ich im Folgenden die Beiträge vorstellen.

Der Sozialpsychologe Edgar Schein (2015) vertritt eine struktur-funktionalistische Auffassung von Organisationskultur, die er beschreibt als:

A property of a group of some sort, reflecting the shared learning that the members have experienced in their efforts to survive, grow, and remain internally integrated. Culture thus always has shared components that deal with managing the external environment and other components that deal with the rules and norms of how to get along inside the group (ebd. 2015:106).

Dabei geht er davon aus, dass der Firmengründer die Organisationskultur erschafft und dass diese relativ unabhängig von der lokalen bzw. sie umgebenden Kultur ist. Die Aufgabe des Gründers besteht maßgeblich darin, die Kultur zu etablieren und zu steuern (vgl. Tierney 1986:677). Damit erhebt Schein den Unternehmer zu einem Helden und unterstreicht damit die privilegierte Rolle des Managements (vgl. Parker 2000:37). Organisationskultur wird nach Schein in drei Phasen kreiert. Zunächst führt der Gründer Artefakte, d. h. Regeln, Strukturen, Prozesse, Symbole etc. ein. In der zweiten Phase wird ein Leitbild bestehend aus abstrakten Konzepten wie z. B. Integrität oder Teamarbeit, die von der Firmenleitung eingefordert werden, formuliert. Als Drittes folgt die Ebene der sog. „shared tacit assumptions“ (Schein u. a. 2015:109). Diese waren einst explizite Werte, also zu Phase zwei gehörend, wurden angenommen und sind damit nicht verhandelbar. Schein erkennt, dass es in einem Unternehmen keinen allgemeinen Konsens gibt und stellt die Frage, warum dies so ist. Er beantwortet diese durch berufliche Subkulturen. Diese hält er für weitaus einflussreicher als lokale Kulturen.

The country cultures and the company experiences clearly influenced this, but the core of the culture, the DNA, of it, lies in the kind of thinking that the members of these occupations learn worldwide (ebd. 2015:110).

Damit argumentiert Schein, ähnlich wie Gluckman, der einst feststellte: „[...] an African miner is a miner“ (Gluckman 1961:61). Trotz seiner funktionalistischen Sprache geht Schein nicht davon aus, dass die DNA oder das Skelett (vgl. ebd. 2015:111), d. h. der Kern der Kultur, auf managerialistische Weise einfach zu verändern wären. Er schließt sich Smirchich (1983) an, die davon ausgeht, dass die fundamentalen Annahmen durch Gruppenmitglieder fortlaufend in Interaktionen verhandelt werden (vgl. Schein u. a. 2015:111). Methodisch ist er ein Vertreter des ethnographischen Ansatzes. Er behält dabei allerdings eine klinische Perspektive durch die er Organisationskulturen nur anhand von kurzzeitigen Interaktionen von Klienten (Top-Management) und Forschendem wahrnimmt (vgl. Hamada und Sibley 1994:24).

Der Biologe, Softwareprogrammierer und Produktplaner Gert Jan Hofstede ist der Sohn des einflussreichen und viel kritisierten Organisationsanthropologen Geert Hofstede. Gert Jan vertritt, seinem Vater folgend und im Unterschied zu Schein, die Auffassung, dass Nationalkulturen durchaus Einfluss auf Organisationskultur haben (vgl. Schein u. a. 2015:142). Hofstede beschränkt sich nicht auf diese beiden Ebenen von Kultur, sondern bezieht auch andere wie z. B. Gender, Alter, Beruf und Ethnizität mit ein (vgl. ebd. 2015:143). Grundsätzlich versteht er sich als ein Praktiker, der nach Regelmäßigkeiten sucht um daraus Vorhersagen ableiten zu können. Darin besteht seiner Meinung nach der Unterschied zu Organisationsethnologen:

Anthropologists like to zoom in and see differences, where biologists look for regularities. The former wish to know the weather, the latter the climate (ebd. 2015:141).

Um dies zu bewerkstelligen verwendet er Kempers (2011) Macht-Status-Theorie, nach der alle Menschen nach Status streben und überträgt diese auf die Ebenen Individuum, Gruppe

und Menschheit. Kultur spielt dabei die Rolle, dass sie ungeschriebene Regeln bereitstellt und die Menschen davon abhält, Macht einsetzen zu müssen. Kultur entwickelt sich innerhalb jeder Gruppe, falls diese für einen längeren Zeitraum zusammenbleibt (vgl. ebd. 2015:141).

Majken Schultz von der Copenhagen Business School sieht Kultur als einen temporären Prozess. Damit möchte sie zeigen, wie Kultur sowohl in ritualisierten Traditionen, gleichbedeutend mit der Vergangenheit und in der Konstruktion von Neuheiten, also der Zukunft, verortet ist. Wie Kultur aus dem Leben in Organisationen entsteht sowie mit der externen Welt verwoben ist und wie beide in Praktiken der Mitarbeiter eingebettet sind und durch das Management beeinflusst werden. Hierfür sieht sie die Beziehung von Kultur und Zeit als entscheidend an. Einerseits kann Kultur zu der kontinuierlichen Rekonfiguration der Beziehung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft innerhalb von Organisationen beitragen. Damit fokussiert man auf die Konstruktion von Kultur in der Zeit. Andererseits kann man die Entwicklung von Kultur über einen Zeitraum konzipieren. Hierbei geht es um Veränderungen zwischen Perioden der kulturellen Stabilität und des Wandels (vgl. ebd. 2015:119 f.).

Jana Costas und Gideon Kunda, den Parker (vgl. 2000:76) im Bereich des radikalen Humanismus verortet, fokussieren in ihrem Kommentar auf die Verbindung zwischen Kultur und Konflikt. Dabei identifizieren sie drei Perspektiven von denen man auf diese Verbindung blicken kann. Zunächst das Kämpfen mit Kultur, dann das Kämpfen gegen Kultur und zuletzt das Kämpfen für Kultur. Ersteres ist eine Manifestation der Annahme, dass ein überlegener Weg des Seins existiert. In Falle einer Organisation bezieht sich das auf das Management oder den Führungsstil. Das beinhaltet, dass diejenigen, die den überlegenen Weg für sich beanspruchen, davon ausgehen, dass man Kultur designen oder verändern kann. In dieser Auffassung ist wiederum der Anspruch auf eine privilegierte, autoritäre Position inkludiert (vgl. Schein u. a. 2015:114 f.) und eine Unterscheidung in übergeordnet/untergeordnet und wir/sie wird hingenommen. Das Kämpfen gegen Kultur, hier meinen die Autoren das Managen von Kultur, wird durch die Verschleierung desselben erschwert. Die Verwendung von Kultur im Namen der Wohltätigkeit, des Fortschritts usw. führt zu Kollaboration, Inkorporation und Akzeptanz. Durch diese Maskerade wird allerdings die Unterdrückung

durch Kontrolle verborgen. Beim Kampf für Kultur geht es darum, dass man aus dem akademischen Rahmen ausbricht und sich am Leben, das man untersucht, beteiligt. Das bedeutet Studenten zu ermutigen sich aktiv und über die Grenzen ihres Fachbereichs hinaus an der Weiterentwicklung des Kulturbegriffs zu beteiligen und ihre ethnographischen Fähigkeiten zu verbessern. Das sollte in allen relevanten Bereichen des Lebens geschehen. Tomoko Hamada Connolly vertritt einen neuro-soziologischen Ansatz, in dem sie auf Erkenntnisse der Kognitionswissenschaften zurückgreift. Sie bezieht sich auf die Verarbeitung von sozial relevanten symbolischen Wahrnehmungen und Emotionen. Sie verknüpft diese Erkenntnisse mit Edward Bruners (1986) Definition von Kultur und fasst diese mit den Worten zusammen:

[...] culture is an amalgam of historically derived meanings that include values, conventions, artefacts, norms, discursive practices, power-relations, and institutional habitus, which together constitute daily social realities for individual people. People constantly spin tales and retell stories. Stories are units of meanings that connect their images of past, present and future (Schein u. a. 2015:125).

Hamada Connolly folgert aus der Verbindung:

Culture is a malleable medium for priming cognitive emotive connectomes inside the brain not to see, nor to register, nor to memorize, nor to act on certain environmental stimuli (Schein u. a. 2015:127).

Das heißt, dass Kultur durch in das Konnektom eingeschriebene Erfahrungen entsteht und nicht von außen verändert werden kann. Durch diese Perspektive sei es möglich, die herkömmliche Untersuchung von Kultur als polyphone, umstrittene, disharmonische und diskursive Interaktion zu überwinden. Wenn man Organisationen als kognitive und emotionale Karten sähe, wäre es möglich, mentale Überlappungen, Lücken, Belastungen und die noch nicht sichtbaren konnektomischen Verbindungen der Aktivitäten von

Interessengruppen zu erkennen. Dadurch könnte dann organisationaler Wandel herbeigeführt werden.

Die Autorin geht noch weiter, indem sie anreißt, welche Rolle Mikroben für unser Bauchgefühl spielen und wie dieses sich auf unsere kulturelle Orientierung auswirkt (vgl. ebd. 2015:128). Damit betritt sie einen Weg auf dem z. B. bereits Timothy Ingold (2013) und Eduardo Kohn wandelten, um eine „Anthropology beyond Humanity“ (Ingold 2013) bzw. eine „Anthropology beyond the Human“ (Kohn 2013) voranzutreiben.

Der Organisationsethnologe Dixon Wong Heung Wah versteht innerhalb seiner Forschung zu japanischen Firmen das Konzept „Unternehmen“ der neoklassischen und transaktionalistischen Ökonomie als Gegenteil von lokalen sozialen Konzepten. Diese wiederum sind so wirkmächtig, dass sie z. B. eine Aktiengesellschaft als einen Haushalt interpretieren und sie somit in ein japanisches Unternehmen (*kaisha*) transformieren. Dieses sieht den Sinn und Zweck eines Unternehmens nicht in der Profitmaximierung oder in der Minimierung von Transaktionskosten, sondern als Selbstzweck. Daraus folgert er, dass man lokale soziale Konzepte verstehen muss, um lokale Unternehmen verstehen zu können (vgl. Schein u. a. 2015:147). Weiter argumentiert er Marshall Sahlins folgend, dass Kultur sich von individuellem Verhalten unterscheidet. Das ist durch Unterschiede in der Bewertung kultureller Kategorien und des individuellen Interesses innerhalb dieser Kategorien begründet. Daher fordert er, dass ein theoretischer Rahmen drei Begriffe enthalten sollte: Kultur, individuelles Verhalten und die Vermittlung zwischen den beiden. Dann könne gezeigt werden, wie individuelles Verhalten durch Kultur geordnet wird und warum das Verhalten nicht von Kultur festgeschrieben ist (vgl. ebd. 2015:149).

Susan Wright versteht Organisationskultur als einen kontinuierlichen Kampf um Schlüsselworte, die niemals eine endgültige Bedeutung besitzen. Anhand der Macht die Bedeutung von Schlüsselworten zu verändern, können Manager die zentralen Konzepte einer Organisation und damit die Organisationskultur beeinflussen. Die Bedeutungsveränderung der Schlüsselworte geht mit deren Verbindung zu semantischen Clustern, d. h. ihre Verknüpfung mit anderen Worten, einher. Wright zeigt, mit Bezug auf Gramscis Hegemoniebegriff und die dazu erschienen Arbeiten Stuart Halls, wie US-amerikanische Universitäten durch die semantischen Cluster transformiert werden (vgl.

ebd. 2015:129 ff.).

Anhand der vorgestellten Kommentare zur Rolle des Kulturbegriffs lässt sich folgern, dass das Konzept „Kultur“ für die Erforschung von Organisationen epistemologische Bedeutung besitzt. Doch muss man ebenso erkennen, dass es viele unterschiedliche Ansätze gibt und kein Konsens darüber besteht, wie Kultur konzeptuell zu rahmen ist.

Damit bleibt Mary Douglas' Forderung nach einer systematischeren Entwicklung in der Organisationsethnologie (vgl. Jordan und Caulkins 2013:1) noch immer unerfüllt. Doch es besteht Übereinstimmung darüber, dass Organisationskultur nicht durch Managementinitiativen in eine bestimmte Form gegossen werden kann, auch wenn dies versucht wird. Vielmehr entwickelt sie sich über Zeit (Schultz) und wird von unterschiedlichen Faktoren wie berufliche Subkulturen (Schein), Nationalkulturen (Hofstede), Konflikten (Costas und Kunda), geteilten Erfahrungen (Hamada Connolly) sowie lokalen sozialen Konzepten (Wong Heung Wah) beeinflusst.

3.2 Der Organisationskulturbegriff im indischen Kontext

Der indische Subkontinent wird zwar in Studien von Vertretern des kulturalistisch-funktionalistischen Paradigmas zum internationalen Vergleich von Organisations- bzw. Unternehmenskultur und der Auswirkung von Nationalkulturen auf diese, zum Gegenstand gemacht (z. B. Hofstede 1980; Trompenaars 1993; Panda und Gupta 2004:32), doch ist die akademisch-ethnologische Literatur zu Unternehmen in Indien und den zugehörigen Organisationskulturen wenig ausgebaut. Dies ist durch mehrere Faktoren begründet. Die *Labour Studies* sahen sich einerseits mit dem Problem konfrontiert, dass es nur wenigen Ethnologen möglich war, sich in Unternehmen ausreichend lange aufzuhalten, um valide ethnographische Daten zu erheben. Andererseits existierte die modernistische Annahme, dass durch die Industrialisierung kulturelle Differenzen zurückgingen und sich somit nicht-westliche Gesellschaften den westlichen angleichen würden. Logische Konsequenz dieser Annahme ist die Ansicht, dass kulturelle Besonderheiten diese Entwicklung, wenn überhaupt, nur unmaßgeblich beeinflussen würden. Daher bräuchte man sie auch nicht zum Forschungsgegenstand zu machen (vgl. Strümpell 2006:13). Man ging davon aus, dass

traditionelle, vorindustrielle Kulturen und deren Institutionen, wie z. B. das Kastensystem, nicht mit Industriegesellschaften vereinbar wären und daher innerhalb des Wandlungsprozesses obsolet werden würden. Als sich diese Annahme nicht bewahrheitete, identifizierte man in den 1950ern und 60ern die „vorindustrielle Kultur der Arbeiter“ (ebd. 2006:14), d. h. v. a. ihr mangelndes Engagement bzw. Commitment, als *den* Hinderungsfaktor der indischen Wirtschaft. Richard D. Lambert (1963), der fünf Unternehmen in Pune, u. a. TEL, erforschte, kam zu dem Schluss, dass die Arbeiter aufgrund ihrer traditionell geprägten Beziehung zum Arbeitgeber engagiert seien. Er stellte fest, dass traditionelle indische Konzepte und Institutionen Teil des Lebens innerhalb der Unternehmen wurden. Eine dieser Institutionen ist das *Jajmani*-System (vgl. Wisner 1936). Durch das System wird jeder Person und ihrer jeweiligen Tätigkeit eine Position in einer Hierarchie zugewiesen. Mit dieser Position sind bestimmte Rechte und Pflichten verbunden. Arbeiter sahen ihren Arbeitsplatz parallel dazu. Das bedeutete u. a., dass sie davon ausgingen, ein Erbrecht auf ihre Anstellungen zu haben, das nur aufgekündigt werden kann, wenn sie dem Arbeitgeber nicht den gebührenden Respekt zollen. Lambert widerspricht Parsons (vgl. 1991:182) Annahme des universalistischen Leistungsmusters für Industriegesellschaften, und folgert, dass die Arbeiter nicht als modern im westlichen Sinne zu verstehen sind (vgl. Strümpell 2006:15). Dies entspricht in Parsons Worten dem „Particularistic-Ascriptive Pattern“ (1991:198), das dem oben genannten Muster entgegengesetzt ist (vgl. Strümpell 2006:15). Narayan Sheth (1968), der in enger Verbindung zur *Manchester School* stand, kritisiert Parsons ebenfalls und unterstreicht, dass auch in Industriegesellschaften die Traditionen vorgeben, in welcher Form die Industrialisierung manifestiert wird.

Studies in industrial sociology in the West have shown or implied that even the most advanced industrial society may possess some of the norms and patterns of behaviour ideally attributed to preindustrial or traditional society, such as particularism, ascription and functional diffuseness [...] This implies that the change from pre-industrial to an industrial society is not unidirectional (ebd. 1968:178).

Sheth, und Autoren wie z. B. Gould ((1963) 1988), Singer (1968, 1972) und Elder (1964), folgen der Annahme der *Manchester School*, dass Dorf und Stadt zwei verschiedene, widersprüchliche Sphären der Interaktion darstellen und damit unterschiedliche Interaktionsmuster vorschreiben. Die sog. Kompartimentalisierung (vgl. Singer 1972:321) beinhaltet, dass sich nur diejenigen Bereiche des sozialen Lebens der industriellen Arbeitsweise anpassen, die unmittelbar von ihr betroffen sind. Andere Kompartimente bleiben dem traditionellen Interaktionsmuster verhaftet. Dabei wird der rituelle Status von Organisationsmitgliedern aller Hierarchieebenen durch die notwendigen Interaktionsmuster einerseits nicht in Frage gestellt (vgl. Strümpell 2006:15 ff.), andererseits werden „im modernen Kompartiment sogar kommensale Restriktionen, eine der wichtigsten Werteträger der Kastengesellschaft, freimütig gebrochen“ (ebd. 2006:19). Somit existiert ein Konvivium (vgl. ebd. 2006:19). Genauer bedeutet für Singer Kompartimentalisierung die Trennung von Arbeit bzw. Geschäft und Religion:

[...] business and religion are distinct and separate spheres [...] separate both in the sense of a physical separation of the two spheres and in the sense that different norms of behaviour and belief were appropriate to the two spheres. Their view [...] is a compartmentalization of two spheres of conduct and belief that would otherwise collide (Singer 1972:320 f.).

Dabei wurden Singers Informanten jedoch in keinesfalls westernisiert, sondern erschufen eine „industrielle Theodizee“ (ebd. 1972:350) und modernisierten damit den Hinduismus, ohne ihn dabei zu säkularisieren (vgl. ebd. 1972:342).

Im Rahmen der Kompartimentalisierungsthese gilt die Sphäre der industriellen Arbeit als „ritually neutralized“, d. h. befreit von „customary norms“ (ebd. 1972:349), doch ist es interessant zu fragen, in welchem Ausmaß und in welchen spezifischen Kontexten die beiden Sphären voneinander getrennt sind. Greift die These lediglich in Bereichen, in denen die Gefahr ritueller Verunreinigung besteht, oder auch in Bereichen in denen gewöhnlich das Senioritätsprinzip oder andere allgemeine Anstandsregeln greifen? Singer (vgl.

1972:349) behauptet, dass durch die rituelle Neutralisierung traditionelle rituelle Hierarchien von Rein und Unrein aufgehoben und innerhalb der Arbeitssphäre, durch eine durch Autorität, Gehalt und Bildung gekennzeichnete Statushierarchie, ersetzt werden. Doch auch hier wird nicht klar, was mit Regeln des Anstands geschieht. Parry (vgl. 1999:135 ff.) zeigt, dass in staatlichen Betrieben sowie in den *Dinner Clubs* und Gewerkschaften der Angestellten die kommensalen Regeln der Kastengesellschaft aufgehoben werden. Andererseits bleiben in Unternehmen des privaten Sektors diese Restriktionen und andere kastenspezifische Interaktionsmuster bestehen. Das führt Parry darauf zurück, dass die staatlichen Betriebe Teil eines sozialistischen Experiments seien, wo hingegen private Unternehmen zur Profitgenerierung existierten (vgl. Strümpell 2006:21 f.).

Speziell zum Thema Auslagerung nach Indien eines in Deutschland ansässigen produzierenden Unternehmens ist mir bisher lediglich eine einzige ethnologische Arbeit bekannt. Jasmin Mahadevan (2007) beschäftigt sich mit interkulturellen Konflikten innerhalb der Zusammenarbeit zwischen deutschen und indischen Ingenieuren in einem High-Tech-Unternehmen. Dabei geht sie in Anlehnung an die „Postcolonial Studies und von Theorien zur Konstruktion kollektiver Identitäten“ (ebd. 2007:18) im Rahmen der Globalisierung Fragen nach Identitäten, der Abgrenzung von „uns“ und „den Anderen“ sowie der Definition dieser Grenzen, nach. Schließlich stellt sie die Frage, wo Interkulturalität beginnt und was dieses Konzept bedeutet. Mahadevan beschäftigt sich damit mit einem rezenten Ansatz der Ethnologie. Innerhalb dessen

[...] das Feld nicht mehr durch Zeit, Raum und tatsächliche Interaktion aller Akteure innerhalb der Untersuchungseinheit, sondern durch Wissens- und Machtbeziehungen geformt wird. Eine Vielzahl von Diskursen über ‚Wir und die Anderen‘ treffen in derartigen komplexen und lokaltätsunabhängigen Feldern aufeinander (ebd. 2007:15).

Mahadevan verbrachte von der insgesamt zweijährigen Feldforschung aufgrund firmeninterner Bedingungen lediglich sechs Wochen in Indien. Aufgrund dieser kurzen Zeitspanne war es ihr nur bedingt möglich informelle Feldmaterialien zu sammeln. Daher ist

die vorliegende Arbeit die bisher einzige, die sich aus ethnologischer Perspektive mit der Auslagerung nach Indien beschäftigt und dessen methodische Grundlage ein mehrmonatiger Feldaufenthalt ist. Durch diesen konnten persönliche Beziehungen aufgebaut werden, aufgrund derer wiederum eine emische Perspektive ermöglicht wird.

Auch in der nicht explizit ethnologischen Literatur ist das Thema Organisationskultur in Bezug auf Indien nur wenig präsent. Es gibt eine Anzahl von Beiträgen, die sich mit verschiedenen Themen wie z. B. Human-Resources-Management, Internationalisierung etc. beschäftigen. Es besteht allerdings ein Mangel an empirischen Studien zu kulturellen Aspekten im Kontext von Organisationen in Indien. So existiert lediglich ein einziges in Indien beheimatetes Journal, das sich explizit mit den indischen Kulturen und dem Management beschäftigt. Das „International Journal of Indian Culture and Management“. Seit den letzten zehn Jahren wächst das Interesse an empirischen Studien zum Thema (vgl. Pereira und Malik 2015:2). Die hierzu erschienenen Arbeiten verbinden Organisationskultur mit Innovation, Marktorientierung und Performance (vgl. Deshpandé und Farley 2004; Singh und Khamba 2009), Outsourcing und Kulturwandel im Dienstleistungssektor aus postkolonialer Perspektive (vgl. Mcmillin 2006) oder Human-Resources-Praktiken, Gender und Commitment (vgl. Pati und Kumar 2011). Weiter beschäftigen sie sich damit, wie Kultur gemanagt werden kann (vgl. Upadhy 2008; Pereira und Malik 2015).

Die meisten der in Indien angewandten Management-Prinzipien stammen aus dem Westen (vgl. Virmani 2007:11, Fougère u. a. 2009) und werden, wie z. B. der Taylorismus, auch auf den Dienstleistungssektor übertragen (vgl. Bhowmik 2012:49). Aufgrund auftretender Probleme in der Anwendung wird der Ruf nach indischen Management-Prinzipien (vgl. Virmani 2007:11) unter Berücksichtigung indigener Kulturen laut. Der Psychologe und Professor für Betriebswirtschaftslehre Jai B. P. Sinha (2000) identifizierte sechs Trends innerhalb der Literatur in Bezug auf das indigene indische Management. Diese speisen sich aus drei Wissenstraditionen. Erstens aus transnationalen Systemen und Management-Prinzipien, zweitens aus dem sog. „ancient Indian wisdom“ (Panda und Gupta 2007:210), d. h. indischen religiösen und philosophischen Schriften, und drittens aus indischen Volkstraditionen. Dabei interagieren die ersten beiden Wissenstraditionen mit dem sozialen Setting, um die dritte zu erschaffen (vgl. Sinha 2000:440). Indigenes Management definiert

Sinha als:

The management that develops naturally in the organisations of a culture. It derives its principles, systems, and procedures by using the natural taxonomies that the people of a culture employ for organising their thoughts and actions, constructing their realities, and designing their future. It reflects the efforts of the organisations to establish and maintain symbiotic relationships between their members' perception of (a) their self, (b) cultural preferences, and (c) organisational requirements. In essence, indigenous management manifests the ethos of a culture [...] (ebd. 2000:440).

Die Definition greift die Idee der Kompartimentalisierung (vgl. Singer 1972) und den Zusammenhang von Umwelt und Organisation wie sie von der *Human-Relations-Bewegung* (vgl. Wright 1994:17) und von Wissenschaftlern wie z. B. Gouldner (1954), Corzier (1964) und Cunnison (1982) auf. Zudem berücksichtigt sie Ansätze des radikalen Humanismus (vgl. Parker 2000). Somit stellt Sinha einen Zusammenhang zwischen der eine Organisation umgebenden Kultur, Organisationskultur und indigenem Management her. Er fährt fort und gruppiert die verschiedenen kulturellen Einflüsse (durch Religionen, Philosophien, Migration, Invasion, Kolonialismus, Liberalisierung etc.), die auf Organisationen in Indien wirken in vier Kategorien:

1. Import modernster Technologien und Arbeitsweisen und das Übernehmen der damit zusammenhängenden Werte und der Weltsicht (diese Tendenz wurde seit der wirtschaftlichen Liberalisierung weiter verstärkt)
2. Kolonialisierung
3. „ancient Indian wisdom“ (Sinha 2000:447)

Diese drei Einflussbereiche stehen in Wechselwirkung mit den lokalen sozialen Rahmenbedingungen und formen:

4. „folkways“ (ebd. 2000:447)

Mit „folkways“ meint Sinha Glaubensvorstellungen, Praktiken, Normen usw., die durch Sozialisation erworben und durch Arbeitserfahrung vertieft werden. Das heißt, dass es

einerseits möglich ist, sich Fähigkeiten in Wissenschaft, Technologie und Geschäftswelt anzueignen und gleichzeitig einen traditionellen religiösen Lebensstil zu pflegen. Man ist sowohl kollektivistisch als auch individualistisch, was in verschiedenen Verhaltensmodi resultiert. Der primäre Modus basiert auf traditionellen indigenen Einflüssen, wohingegen der sekundäre Modus westlich geprägt ist. Um den primären Modus zu beschreiben, bezieht sich Sinha auf Mckim Morriots (1990) Konzept des Dividuums. Das bedeutet, dass sich eine Person immer in direktem Bezug zu seiner primordialen Gruppe (Familie, *Jati*) versteht. Daraus entstehen starke emotionale Bindungen und ein konstanter Fluss von Affekten in interpersonellen Transaktionen, gegenseitige Abhängigkeit, die Erwartung der Reziprozität, der Anerkennung der Seniorität und der Hierarchie usw. Gleichzeitig existiert ein privater psychologischer Raum, der für Individualität (vgl. Mines 1994) zentral ist. Dieser Raum wurde zunächst durch die mütterliche Förderung individueller Vorlieben, dann durch das Bildungssystem, das auf Wettbewerb setzt, und schließlich durch westliche Einflüsse betont. Daraus resultieren kollektivistische oder individualistische Verhaltensweisen, um entweder kollektivistische oder individualistische Ziele zu verwirklichen. Welche Verhaltensweise angewendet wird, ist von dem spezifischen Kontext, der durch die Faktoren *desh* (Ort), *kal* (Zeit) und *patra* (Person) definiert wird, abhängig (vgl. Sinha 2000:447). Für Organisationen bedeutet das, dass sie trotz moderner Systeme und Managementprinzipien kulturelle Umwege in Kauf nehmen müssen, um zu funktionieren (vgl. ebd. 2000:445).

Die sechs, von Sinha identifizierten, Trends in der bestehenden Literatur sind:

1. Die puristische Variante des „ancient Indian wisdom“, die u. a. davon ausgeht, dass die Führungsrolle in einem Unternehmen darin besteht, Mitarbeiter in ihrer Reise zum spirituellen Selbst zu inspirieren (vgl. ebd. 2000:447 f.). Damit wird der Manager wieder zum Helden erhoben, dieses Mal jedoch mit dem Unterschied, dass er auf spiritueller Ebene operiert (vgl. Parker 2000:37).
2. Die endogene Indigenisierung, basierend auf der Annahme der Gültigkeit vedischer Konzepte und deren Überprüfung anhand westlicher empirischer Methoden. Dabei geht es um die Reduktion von Stress und Zufriedenheit in Bezug auf Arbeitsergebnisse z. B. anhand der transzendentalen Meditation oder des *nishkam karma*.

3. Die transnationale Perspektive beruft sich auf Technologie, Marktkräfte und die Universalität globaler Organisationen. Sie möchte universell gültige Managementprinzipien etablieren und sieht die indische Kultur dabei als Hinderungsfaktor.
4. Die exogene Indigenisierung untersucht den westlichen Ansatz kritisch in Bezug auf ihre Anwendbarkeit im indischen Kontext. Zum Beispiel werden Prozesse, die als universell angesehen werden, kulturspezifisch angepasst.
5. Die integrative Indigenisierung beruht auf Volkstraditionen. Das heißt, es sollen traditionelle soziale Werte, wie z. B. Familie, Paternalismus und persönliche Beziehungen, mit in die Organisation einbezogen werden, um diese effektiver zu machen. Der Einbezug dieser Werte ist Aufgabe des Leiters der Organisation, der von der Belegschaft als Patron angesehen wird. Diese Patron-Klienten-Beziehung beruht auf der Reziprozität von Gehorsam und Affektion, wie im *Jajmani*-System, (vgl. Lambert 1963; Wisner 1936) und soll zu hoher Produktivität und zufriedenen Mitarbeitern führen.
6. Die methodologische Indigenisierung meint die methodischen Herangehensweisen der voranstehenden Trends. Sinha merkt dazu an, dass Methoden wie z. B. Fragebögen, ineffizient seien, da viele Mitarbeiter unehrliche Antworten gäben. Er spricht sich für Beobachtung in Kombination mit informellen Gesprächen und verschiedenen Interviewtechniken aus (vgl. Sinha 2000:447 ff.). Sprich, mit den Methoden der Ethnologie.

Panda und Gupta (2007) beziehen sich in ihrer Meta-Review der Literatur der *Organisational Studies* auf oben stehenden Überblick (vgl. Sinha 2000) und gruppieren die sechs von Sinha ausgemachten Trends in zwei Kategorien.

1. Mainstream (2.–6.)
2. Puristischer Trend (1.)

Diese beschreiben sie von den 1960ern bis in das Jahr 2006.

Der Mainstream ist hauptsächlich von westlichen ontologischen und epistemologischen Paradigmen angeleitet und beruft sich auf empirische Aussagen. Es geht dabei darum, Hypothesen zu testen und Muster ausfindig zu machen, um Voraussagen treffen und

Kontrolle ausüben zu können. Manche der Arbeiten versuchten neben der Replikation westlicher Studien alternative Konzepte für Indien vorzuschlagen. Die Autoren stellen fest, dass die Forschungen auf Mikroaspekte der Organisationen (z. B. Motivation, Führungsstil, Persönlichkeit usw.) fokussierten, dass die Untersuchungseinheit mehr individual als organisational ist und dass westliche Konzepte bestätigt werden sollen. Dabei wird der kulturelle Kontext ignoriert. Daraus resultiert ein Mangel an „India-ness“ (vgl. Panda und Gupta 2007:211). Das akademische Feld wurde von der Psychologie dominiert. Zudem heben die Studien mehr auf Konzepte als auf Probleme ab. Wie oben bereits erwähnt, wurden Daten anhand von Fragebögen und Interviews erhoben (vgl. Panda und Gupta 2007:210 ff.).

[...] qualitative research tools and techniques like action research, participant observation, documents analysis or depth interviewing are hardly used in academic research (ebd. 2007:216).

Der puristische Trend ist laut Panda und Gupta präskriptiv und sucht nicht nach Kausalitäten von Ursache und Wirkung. Die angeführten Philosophien sind durch Erfahrung und nicht durch Experimente verifizierbar. Weiter werden die Forschungen von einer einzigen Gruppe von Wissenschaftlern betrieben, die eine „captive academic community“ (ebd. 2007:217) bilden. Das heißt sie zitieren sich gegenseitig und führen ihre eigenen Arbeiten abwechselnd als Beispiele an. Sie veröffentlichen ihre Studien v. a. in Büchern und dem „Journal of Human Values“. Die Erkenntnisse sind sehr abstrakt und konzeptionell. Daher sind sie praktisch kaum anwendbar (vgl. ebd. 2007:217).

Diese Besprechung zeigt, dass es innerhalb der Literatur als gesichert gilt, dass Organisationskulturen aufgrund der sie umgebenden Kultur(en) spezifische Merkmale aufweisen. Allerdings existiert keine einheitliche Meinung dazu, wie kulturelle Akteure und Organisationen im Speziellen interagieren bzw. welche Auswirkungen und Reaktionen die Interaktionen sowohl auf Personen als auch auf Unternehmen haben. Zudem besteht ein großer Teil des Literaturkorpus aus kulturalistisch-funktionalistischen Arbeiten, die mehr in die Sparte der Ratgeber, als in die Kategorie wissenschaftlicher Abhandlungen einzuordnen

sind.

3.3 Forschungsperspektive und Fragestellung

3.3.1 Forschungsperspektive: *Haben* oder *sein*?

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, besteht einer der fundamentalen Unterschiede zwischen der kulturalistischen und der akademischen Perspektive auf Organisationskulturen in der Frage, ob Organisationen Kulturen *haben*, oder ob Organisationen Kulturen *sind* (vgl. Curtis 1994; Martin 1992; Martin und Frost 1999; Martin u. a. 2006; Parker 2000:70 ff.; Wright 1994:24). Welche Bedeutung und welche Implikationen dieser Unterschied für die Forschungsperspektive hat, erörtere ich im Folgenden.

Grundsätzlich sind innerhalb der Organisationsforschung bezüglich des Kulturkonzepts zwei Ansätze zu unterscheiden. Ein Ansatz versteht Kultur als Variable und postuliert: Organisationen *haben* Kultur. Der andere Ansatz begreift sie als Metapher, indem er hervorhebt: Organisationen *sind* Kulturen. Hierbei ist zu beachten, dass sich der Variablen-Ansatz wiederum in zwei verschiedene Ansätze aufteilt, der Metaphern-Ansatz in drei (vgl. Smirchich 1983:342).

Der Variablen-Ansatz umfasst einerseits die kulturvergleichende Management-Forschung und andererseits die *Corporate-Culture-Studies* (vgl. Schein und Seiser 2010:57). Dabei versteht die kulturvergleichende Management-Forschung Kultur als unabhängige, externe Variable (vgl. Smirchich 1983:343). Das bedeutet, dass sie als ein Rahmen oder ein Hintergrund bzw. eine erklärende Variable verstanden wird, die die Entwicklung und Verstärkung von Glaubensvorstellungen beeinflusst. Weiter wird Kultur von den Mitgliedern von außen in die Organisation hineingetragen (vgl. ebd. 1983:343), wirkt auf diese (vgl. Schein und Seiser 2010:57) und kann anhand der Handlungs- und Einstellungsmuster einzelner Mitarbeiter offengelegt werden. Hierzu haben u. a. Ouchi (1981) (vgl. Smirchich 1983:343 f.) oder Hofstede (1980) Studien durchgeführt.

In *Corporate-Culture-Studies* wird Kultur als interne Variable verstanden. Dabei werden Organisationen als Kultur herstellend gesehen:

Organizations are seen as social instruments that produce goods and services, and as a by-product they also produce distinctive cultural artefacts such as rituals, legends, and ceremonies (Smirchich 1983:344).

Innerhalb dieses Ansatzes geht man ebenfalls davon aus, dass Organisationen Kultur *haben*. Das heißt, Organisationskultur ist Teil einer Organisation und damit eine beeinflussbare, managbare, gestaltbare Variable, die dazu dient die Organisation erfolgreich zu machen (vgl. Schein und Seiser 2010:57). Arbeiten, die dieses Verständnis teilen, weisen einige Überschneidungen auf. Sie konzeptualisieren Kultur als geteilte Schlüsselwerte und Glaubensvorstellungen und ordnen ihr mehrere Funktionen zu:

1. Sie ist für die Mitarbeiter identitätsstiftend
2. Sie ermöglicht die Verbindung persönlichen Engagements mit etwas größerem als dem Selbst
3. Sie verstärkt die Stabilität des sozialen Systems
4. Sie beeinflusst Verhaltensweisen (vgl. Smirchich 1983:346)

Wenn man beide Ansätze miteinander vergleicht, stellt man fest, dass sie dem funktionalistischen Paradigma angehören. Beide gehen davon aus, dass sich die soziale Welt durch generelle und mögliche Beziehungen von Variablen zueinander ausdrückt. Sie stimmen darin überein, Organisationen als Organismen zu verstehen, die sich in einer Umwelt befinden, die bestimmte Verhaltensweisen einfordert. Der Unabhängige-Variablen-Ansatz der kulturvergleichenden Management-Forschung versteht Kultur als Teil der Umwelt und als eine Kraft, die die Organisation determiniert und formt. Der Interne-Variablen-Ansatz der *Corporate-Culture-Studies* sieht Kultur als Resultat menschlicher Verfügungen. Beide Ansätze versuchen, Kultur anhand der Untersuchung von Beziehungsmustern innerhalb und über Grenzen hinweg zu entschlüsseln (vgl. ebd. 1983:346). Trotz ihrer verschiedenen Forschungsthemen haben sie ein geteiltes Interesse: Sie untersuchen, wie Organisationen kontrolliert und effektiver geführt werden können (vgl. Schein und Seiser 2010:57).

Im Metaphern-Ansatz *sind* Organisationen Kulturen. Damit rückt der Forschungsfokus weg

von der Gestaltbarkeit von Kultur hin zur Untersuchung von Organisationen als Kulturen. Aus diesem Grund konzentriert man sich auf kognitive und symbolische Prozesse, die anhand ihrer Signifikanz soziale Wirklichkeiten herstellen (vgl. ebd. 2010:57). Diese Perspektive ermöglicht es, Organisation als Ausdruck bzw. Manifestation menschlichen Bewusstseins zu verstehen (vgl. Smirchich 1983:347).

Organizations are seen as social instruments that produce goods and services, and as a by-product they also produce distinctive cultural artefacts such as rituals, legends, and ceremonies (ebd. 1983:347).

Es geht darum Organisation als subjektive Erfahrung zu begreifen, um somit Muster untersuchen zu können, die organisiertes Handeln ermöglichen (vgl. ebd. 1983:347).

Organisationstheoretiker beziehen sich hierbei meist auf die Kulturbegriffe der Kognitionsethnologie, der strukturalen Ethnologie sowie der interpretativen Ethnologie. Die Kognitionsethnologie sieht Kultur dabei als ein System geteilter Kognitionen, d. h. als ein System geteilten Wissens und geteilter Vorstellungen.

Der strukturalistische Ansatz begreift Kultur als Ausdruck unbewusster psychologischer Prozesse (vgl. ebd. 1983:348 ff.). Somit sind Praktiken und Strukturen innerhalb einer Organisation Projektionen unbewusster Prozesse und müssen in Bezug auf das dynamische Zusammenspiel von Bewusstem und Unbewusstem hin untersucht werden (vgl. ebd. 1983:351).

Die symbolische, interpretative Perspektive hingegen versteht Kultur als System geteilter Symbole und Bedeutungen. Dabei ist es die Aufgabe des Ethnologen die Themen der Kultur zu interpretieren. Um thematische Bedeutungssysteme, die Handlungen beeinflussen, zu erklären, muss gezeigt werden, wie Symbole miteinander verbunden sind und wie sie mit Handlungen von Personen in einem bestimmten Setting in Beziehung stehen. Die Forschungsaufgabe, besteht darin, zu analysieren, wie Organisationen durch symbolisches Handeln geschaffen und aufrechterhalten werden (vgl. ebd. 1983:348).

Die Gemeinsamkeit der drei Ansätze besteht laut Smirchich (1983) darin, dass sie Kultur als epistemologisches Instrument verwenden, um Organisation als soziales Phänomen zu

rahmen. Somit wird Organisationskultur als expressives Mittel verstanden. Dies unterscheidet die Ansätze von denjenigen, die Organisationen mit Maschinen oder Organismen, d. h. mit zielgerichteten Instrumenten und anpassungsfähigen Mechanismen, vergleichen (vgl. ebd. 1983:353). Da Kultur über Sprache, Symbole, Mythen, Geschichten und Riten ausgedrückt wird, versteht man diese nicht als Artefakte, sondern als generative Prozesse (vgl. ebd. 1983:353). Das führt dazu, dass die analytische Unterscheidung von Struktur/Kultur bzw. formell/Informell zusammenbricht (vgl. Parker 2000:73). Zudem richtet sich das Interesse nicht mehr darauf was und wie Organisationen etwas bewältigen oder erschaffen, sondern darauf wie Organisationen geschaffen werden und was es bedeutet, organisiert zu sein (vgl. Smirchich 1983:353). Die Gefahr dabei ist, dass die Feldforschung romantisiert wird und dass das Außergewöhnliche und Lokales zu sehr in den Vordergrund treten. Somit würden größere Implikationen vernachlässigt. Zudem werden Machtverhältnissen und Zwängen in diesen Ansätzen nicht ausreichend Beachtung geschenkt (vgl. Parker 2000:73 f.).

Die postmoderne Kritik, die sich sowohl an den Variablen- als auch an den Metaphern-Ansatz richtet, stellt heraus, dass beide Ansätze von folgenden Annahmen ausgehen:

1. Kultur ist ein unsichtbares, schöpferisches Bedeutungsmuster, das als gegeben und als an der Basis der Organisation sitzend, betrachtet wird
2. Kultur ist die einzigartige und geteilte Identität der Organisation
3. Kultur steuert das Verhalten der Mitglieder entweder in Form von Richtlinien oder von Interpretationen

Die Postmoderne hingegen

[...] bezweifelt die Existenz einer Tiefenstruktur der Organisationskultur, [...] d. h. kulturelle Artefakte, Symbole, Geschichten oder Mythen können nicht auf eine grundlegende Erklärungsdimension zurückgeführt werden, denn sie selbst sind bereits die Kultur (Raeder 2000:71 f.).

Vielmehr gäbe es eine Kombination von Ritualen ohne tieferen Sinn. In Bezug auf Rituale stehe deren fortlaufende Wiedergabe und Form im Vordergrund. Auch deuten symbolische

Prozesse, d. h. geteilte Bedeutungen, nicht auf Kultur hin, denn eine „dichte Beschreibung“ (vgl. Geertz 1973) beinhaltet bereits Interpretationen von Seiten des Verfassers. Weiter seien Organisationskulturen keinesfalls einzigartig, denn durch das Streben nach Perfektion kopiere und optimiere man kulturelle Konstruktionen. Zudem dirigiere oder bedinge Organisationskultur nicht das Verhalten ihrer Mitglieder, sondern verführe sie zu bestimmtem Handeln. Darin stimmen sie mit der Corporate Identity überein. Daraus folgt, dass sich Macht dadurch konstituiert, Organisationskultur zu verändern. Symbole, Mythen und Geschichten sind hier diejenigen Mittel, die kontrolliert werden müssen, um über Macht innerhalb der Organisation zu verfügen (vgl. Raeder 2000:71 f.). Der Organisationsethnologe Martin Parker (2000) erkennt die Kritikpunkte an und setzt ihnen das Konzept des radikalen Humanismus entgegen. Er plädiert für das Verstehen von Organisationskultur als einen Kampf um Hegemonie zwischen konkurrierenden Gruppen, die versuchen den Zweck einer Organisation passend zu ihren Zielen zu definieren. Aufgrund geteilter Kategorien, wie z. B. Management oder Maskulinität, seien alle Organisationen im Grunde gleich. Worin sie sich allerdings unterscheiden, ist die Kombination und Artikulation der Kategorien. Wichtig ist es dabei zu erkennen, dass organisationale Mitglieder eine große Bandbreite von interpretativen Ressourcen mobilisieren, um Menschen, Konzepte usw. zu klassifizieren und somit Bedeutung zu schaffen (vgl. ebd. 2000:82).

Der Wert des radikalen Humanismus besteht darin, dass er sowohl Macht als auch Bedeutung in dem Sinne betont, dass manche Gruppen mehr Macht als andere besitzen, um ihre Interessen zu verwirklichen. Das bedeutet jedoch nicht zwingend, dass diese akzeptiert werden. Untergeordneten Gruppen wird durchaus das Potential zum Widerstand eingeräumt. Somit wird Organisationskultur zu einem sowohl politischen als auch epistemologischen Belang. Ersteres, da sie von der dominanten Gruppe als Kontrollmittel benutzt wird, letzteres da Organisationskultur als spezielle Form menschlichen Ausdrucks betrachtet verstanden wird (vgl. ebd. 2000:78; Smirchich 1983:353). Die besondere Stärke des radikalen Humanismus ist die Betonung der Bedeutung der Akteursebene und das Verständnis von Organisationen als Kulturen. Somit werden sie als prozessuale Arrangements von Glaubensvorstellungen, Mythen, Symbolen usw. gefasst (vgl. Parker

2000:78).

3.3.2 Ordnung, Bedrohung und Bedrohungskommunikation

Die Beschäftigung mit Ordnungen und Bedrohung bzw. mit bedrohten Ordnungen ermöglicht es, Alltägliches und Selbstverständliche zu untersuchen (vgl. Frie und Meier 2014:4). Somit können Alltagspraktiken, die als gegeben hingenommen wurden, sichtbar gemacht werden.

Bevor eine Untersuchung erfolgen kann, muss die Definition zentraler Begriffe erfolgen. Im Forschungsverbund wurde Ordnung als „ein Gefüge von Elementen [...] die in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen und einen größeren Bereich strukturieren“ (Kather 2003:623 f.) definiert. Dabei werden unter einem „größeren Bereich“ soziale Gruppen oder ganze Gesellschaften verstanden (vgl. Frie 2013:104). Ordnungen entstehen durch Praktiken und werden durch diese bekräftigt oder verändert. Da Ordnungen über eine gewisse Zeitspanne existieren, steuern sie

Handlungsoptionen, stabilisieren Verhaltenserwartungen, und etablieren Routinen. Eine Ordnung führt zu Grenzen zwischen sozialen Gruppen und Gesellschaften. Sie entsteht auf dem Boden einer bereits bestehenden Ordnung und wird entweder laufend modifiziert oder durch eine andere Ordnung abgelöst (Frie und Meier 2014:2).

Die Bestätigung bzw. Modifizierung der Ordnung erfolgt „nicht immer intentional oder reflektiert“ (ebd. 2014:4).

Eine Ordnung ist dann bedroht, wenn Akteure zu der Überzeugung gelangen, dass Handlungsoptionen unsicher werden, Verhaltenserwartungen und Routinen in Frage stehen und sie sich jetzt oder in naher Zukunft wahrscheinlich nicht mehr aufeinander verlassen können (ebd. 2014:4).

In einer Bedrohungssituation schaffen es die betroffenen Akteure, eine Kommunikation zu etablieren. In der sog. Bedrohungskommunikation werden konkrete Bedrohungsquellen identifiziert. Sie ist

[...] durch starke Emotionen gekennzeichnet (affektiver Zustand), überlagert zumindest teilweise andere Kommunikationsthemen (Bedeutsamkeit) und argumentiert mit dem Faktor Zeit (probabilistic, Unmittelbarkeit) (ebd. 2014:4).

Für diese Arbeit bedeutet das, dass die Ordnung der Mitarbeiter der BUC durch die Akquise durch die MTRG AG bedroht ist. Die Bedrohung kommunizierten sie im Vorfeld der Geschäftsübernahme. Die Ordnung der BUC bestand in routinisierten Prozessen und den Verhaltenserwartungen, die durch organisationale und soziale Beziehungen den einzelnen Personen zugewiesen waren. Aufgrund der Übernahme durch eine MNC wurden diese unsicher. Durch die befürchtete Auflösung von Patron-Klienten-Verhältnissen und das Narrativ einer *Hire-and-Fire-Kultur* fühlten sich die Angestellten bedroht.

Ein weiterer Faktor der Bedrohung sind die negativen Bilanzen MTRG Indias. Durch diese werden ebenfalls Routinen, Verhaltenserwartungen und Handlungsoptionen in Frage gestellt. Hiervon ist allerdings die gesamte Belegschaft der indischen Filiale betroffen.

3.3.3 „Reisende Modelle“

Die Neo-Institutionalisten Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell (1983) beschäftigen sich mit der Frage, was unterschiedliche Organisationen ähnlich macht. Diesbezüglich beschreiben die Autoren drei Formen des Isomorphismus: den koerzitiven, den normativen und den mimetischen Isomorphismus.

Der koerzitive Isomorphismus ist das Ergebnis formeller und informeller Zwänge und gesellschaftlicher kultureller Erwartungen. Organisationaler Wandel ist somit Folge z. B. von neuen gesetzlichen Bestimmungen oder freiwilliger Selbstverpflichtungen. Durch den somit geteilten Rahmen gleichen sich Organisationen an (vgl. ebd. 1983:150 f.). Weiter existieren bestimmte Standardprozeduren, Regeln und Strukturen, wie z. B. Berichtsstrukturen etc.,

die in Organisationen, die in einem bestimmten Bereich tätig sind, eine ähnliche Gestalt haben.

Der normative Isomorphismus entsteht durch die Professionalisierung der Mitarbeiter. Dabei sind zwei Aspekte von Interesse. Zum einen die formelle Ausbildung, z. B. durch Hochschulen, zum anderen professionelle Netzwerke, die über organisationale Grenzen hinausreichen und über die Ansichten, Vorstellungen, Strategien etc. verbreitet werden. Der normative Isomorphismus wird durch das „Filtern“ der Mitarbeiter während des Auswahlprozesses unterstützt. Das heißt, Mitarbeiter werden bezüglich ihrer Ausbildung, ihres soziokulturellen Hintergrunds und ihrer Orientierung so ausgewählt, dass sie zueinanderpassen und ab einer gewissen Hierarchieebene „virtually indistinguishable“ (ebd. 1983:153) werden. Dies ist auch bei MTRG India der Fall. Hier werden z. T. Bewerber aufgrund ihres kulturellen und/oder religiösen Hintergrunds nicht bzw. nur für bestimmte Positionen eingestellt. Dies gilt v. a. für Muslime oder Hindus mit niedrigem Kastenstatus.

Der mimetische Isomorphismus entsteht aufgrund von Unsicherheiten und Ambiguitäten. Diese können u. a. durch das fehlende Verständnis organisationaler Technologien, eine unsichere Umgebung, wie z. B. eine schwer vorhersehbare Entwicklung des Marktes, oder unklare Zielsetzungen entstehen. Um die durch Unsicherheit entstehende Bedrohung (vgl. Frie und Meier 2014:4) abzuwenden, werden erfolgreiche Vorbilder nachgeahmt. Aufgrund der begrenzten Anzahl von Vorbildern werden neue Organisationen nach dem Beispiel etablierter Organisationen aufgebaut. Damit sollen sie erfolgreich gemacht und legitimiert werden. Das Wissen hierzu wird in Lehrbüchern und durch Beratungsfirmen vermittelt (vgl. DiMaggio und Powell 1983:152). Dieses sog. „modeling“ (ebd. 1983:151) kann z. T. auch unbeabsichtigt und indirekt geschehen.

Alle drei Formen des Isomorphismus haben gemein, dass sie Organisationen homogener werden und sie damit als moderner und rationaler erscheinen lassen, um sie somit zu legitimieren. Was die Isomorphismen allerdings nicht leisten, ist Organisationen notwendigerweise effizienter zu machen, doch in der Ineffizienz besteht die Bedrohung der eigenen Legitimation. Der Ansatz wird dahingehend kritisiert, dass er Organisationen und deren Mitgliedern Agency aberkennt und sie auf ein reagierendes Verhalten reduziert (Jörges-Süß und Süß 2004:7).

Rottenburg (1996; 2002) entwickelt in Anlehnung an den mimetischen Isomorphismus das Konzept der „travelling models“ (vgl. Behrends u. a. 2014:1). Hierbei beschäftigt er sich damit, wie aus einer Vorstellung (Image) ein Modell wird. Seine Antwort darauf ist, die Imitation. Das heißt, ein Modell wird durch die aktive Nachahmung einer bestimmten Vorstellung durch einen Akteur geschaffen.

Modelle sind, nach Rottenburg, analytische Repräsentationen bestimmter Teile der Realität und werden als Werkzeuge bzw. Protokolle erschaffen, um die Realität zu bestimmten Zwecken zu formen. In Modellen sind bestimmte Vorstellungen über Realität eingeschrieben. Sie sind objektiviert und werden mit (materiellen) Technologien in Praktiken umgesetzt, um sie als Blaupausen an neue Orte zu transferieren (vgl. Behrends u. a. 2014:1 f.). Das bedeutet, dass eine Vorstellung zum Modell wird, wenn das Modell als „Folie für Interventionen in einem sozialen Feld dient“ (Röhl o. J.:8). Dabei wird das Modell allerdings nicht lediglich in einen anderen geographischen oder sozialen Kontext versetzt, sondern wird im neuen Kontext neu interpretiert. Die Neuinterpretation ist im Fall von Organisationen durch deren Kontextgebundenheit bedingt (vgl. ebd. o. J.:1). Die im Zuge der Neuinterpretation auftretende Veränderung der „Realitätsannahmen, materiellen Techniken und Technologien sowie eine[r] impliziten Praxis“ (ebd. o. J.:8) wird als Übersetzung bezeichnet. Um das Prozesshafte von Übersetzungen zu fassen, spricht Rottenburg (vgl. 2002:17) von Übersetzungsketten. Diese bestehen aus einer Vielzahl quer zueinander liegender interner Referenten, die sich nach unten verstreben. Aus dieser Perspektive ist eine Repräsentation eine „Kaskade von Re-Re...Repräsentationen“ (ebd. 2002:17). Die Metapher der Übersetzung meint hier, die „Übertragung von Objekten aus einer Sinnsphäre in eine andere [...], um auszudrücken, dass solche Übertragungen das Objekt der Übersetzung nicht unverändert lässt“ (Röhl o. J.:7). Anders formuliert, wenn neue und fremde Vorstellungen zusammenkommen, bilden sie Kollagen. Damit verändern die einzelnen Teile ihre ursprüngliche Bedeutung. Im Unterschied zum diffusionistischen Modell, in dem sich Vorstellungen und Artefakte eigenständig durch den sozialen Raum bewegen, müssen Akteure aktiv an der Übersetzung beteiligt sein, um diese zu bewerkstelligen. Somit geht es um die Verlagerung weg von der Untersuchung von Struktur hin zur Untersuchung von Praktiken (vgl. Behrends 2014:10). Rottenburg (vgl. 1996:214)

illustriert das anhand eines Ballspiels, in dem es Spieler geben muss, die den Ball fangen und weitergeben, um das Spiel am Laufen zu halten. Da jeder Spieler den Ball seinen Absichten und dem jeweiligen Kontext anpasst, wird dieser nicht transferiert („trans-mission“) (ebd. 1996:215) sondern übersetzt („trans-formation“) (ebd. 1996:215). Da Modelle befreit von technologischen und institutionellen Netzwerken reisen, entstehen in neuem Kontext interpretative Freiräume. Der Kippunkt von Transfer und Übersetzung ist derjenige Moment, in dem Praktiken, die der Anwendung des Modells folgen, nicht durch dessen Apparatur oder dessen zugehöriges Protokoll, erklärt werden können (vgl. Behrends 2014:4).

Ein reisendes Modell entsteht, indem ein Element einer ontologischen, epistemischen, normativen oder materiellen Ordnung von seinem ursprünglichen Setting getrennt und somit zu einem Token, einem Platzhalter, von diesem wird. Der Token-Begriff wird synonym zu „travelling model“ verwendet, in Anlehnung an die Akteur-Netzwerk-Theorie (vgl. Röhl o. J.:8f.) als „[...] a thing that works like an established symbol of something, but also as replacement and evidence of the order for which it stands“ (Behrends 2014:3) definiert. Während der Reise wird der Token von seinem ursprünglichen Setting deterritorialisert und in einem neuen Setting reterritorialisiert. Wenn der Token in ein neues Setting eintritt, muss er sich diesem anpassen, um sich mit ihm zu verbinden. Das heißt, der Token wird so verändert, dass er zum Modell wird, sobald er von einem Akteur aufgegriffen wird. Das hat Rückkopplungseffekte mit dem Entstehungsort des Tokens, der als machtvoller Ort des Modellexports anerkannt wird und dazu einlädt der vermeintlich vorgegebenen „route to success“ (ebd. 2014:3) zu folgen. Das gilt für das TQM mit seiner Entstehung in den USA und Weiterentwicklung in Japan und spiegelt sich z. B. im Titel des Buchs „In Search for Excellence. Lessons from America’s Best-Run Companies“ der beiden „wohl bekanntesten Management-Gurus“ (Bröckling 2007:223) Peters und Waterman (1982) wieder.

Gleichzeitig verändert sich das neue Setting des Tokens bzw. Modells. Akteure reformulieren das Problem, das durch das Modell gelöst werden soll und erschaffen somit eine Neuinterpretation ihrer Realität (vgl. Behrends 2014:3).

Die Entwicklung von einer Vorstellung hin zu einem Modell verläuft somit in mehreren Zwischenschritten:

Zunächst entsteht eine Vorstellung als Teil einer bestimmten Ordnung. Danach wird die Vorstellung von der Ordnung entkoppelt. Somit ist sie nicht mehr Element dieser, sondern unterscheidet sich von ihr. Somit wird die Vorstellung zu einem Token. Im Zuge der Reise des Tokens durch den Raum und über kulturelle Grenzen hinweg, wird der Token übersetzt (vgl. Rottenburg 1996:2014). Er wird letztlich zum Modell. Am Ort der Implementierung wird das Modell, um es funktionsfähig zu machen, mittels Übersetzung transformiert. Es existieren zwei Extreme dieser Transformation. In einem Extrem findet keine Transformation des Modells statt, sondern dessen Umgebung muss sich anpassen. Im anderen Extrem wird das Modell angeeignet und die Umgebung bleibt unverändert. In den meisten Fällen tritt eine Mischform der beiden Extreme auf. Das bedeutet, dass das Modell in gleichem Maße, wie sich der Kontext anpasst, neue Elemente aufnimmt. Damit werden die Vorbedingungen langsam verändert. Normalerweise geschieht dies unbemerkt, doch kann es zu gewaltsamer Modernisierung (vgl. Rottenburg 1996:215) und im Zuge dieser, zu sozialen Wandel (vgl. Frie und Meier 2014:5) sowie zu Retraditionalisierungsprozessen kommen (vgl. Rottenburg 1996:215). Beim Auftreten einer Mischform der beiden beschriebenen Extreme, wird anhand von Übersetzung sowohl das Modell als auch die Umgebung transformiert (vgl. Behrends 2014:3). Im Sinne des beschriebenen Übersetzungs- und Aneignungsprozesses ist jede Kultur ein, aus verschiedenen Teilen, bestehendes Kompositum. Die einzelnen Teile wachsen jedoch niemals perfekt zusammen, sondern bleiben zufällig und inkonsistent. Daraus folgt, dass eine Kultur weniger anhand ihrer Strukturen, sondern treffender anhand ihrer Inkonsistenzen und spezifischen Formen der Transformation verstanden wird (vgl. Rottenburg 1996:215).

In einem früheren Text schreibt Rottenburg (vgl. 1994:266), dass Macht und Herrschaft innerhalb der Aushandlungen unvollständiger Synthesen durch einen

[...] dialektischen Prozess der Produktion und Kontrolle von Realitätsdefinitionen an dessen Verlauf alle Betroffenen beteiligt sind, wenn auch mit gelegentlich extrem unterschiedlichen Möglichkeiten der Einflussnahme [...] (Rottenburg 1994:266)

entsteht. Im vorliegenden Fall ist die Formulierung und Kommunikation einer bestimmten Vorstellung (Image) davon, wie eine moderne Organisation aussehen und arbeiten sollte, ein Symbol der Moderne (vgl. Rottenburg 1996:215) und dient zur Erschaffung und Aufrechterhaltung einer zeremoniellen Fassade (vgl. Meyer und Rowan 1977), d. h. der formalen Organisationsstruktur. Die zeremonielle Fassade legitimiert die Organisation und verbirgt Praktiken, die in ihr stattfinden. Sie wird durch die rituelle Reproduktion institutioneller Orientierungsmuster, die in der umgebenden Gesellschaft als rational und legitim angesehen werden, determiniert (vgl. Rottenburg 1996:237). Das bezieht sowohl Ansichten darüber, wie ein Unternehmen organisiert und seine Mitarbeiter diszipliniert und motiviert, sein sollten als auch stereotype Zuschreibungen über den Anderen mit ein. Dadurch erweitert das Konzept Goffmans Fassadenbegriff (vgl. ebd. 2014:23 ff.), denn es berücksichtigt Aspekte, wie z. B. interne Prozesse, die nicht Teil der räumlichen Anordnung oder persönlicher und sozialer Fassaden sind.

Die Ebenen der formalen Struktur und der Praxis sind „loosely coupled“ (ebd. 1996:233 f.; vgl. Meyer und Rowan 1977). Für formale Organisationen bedeutet das, dass die formale Struktur Handlungsspielräume einschränkt, die organisationale Praxis, die sich auf zweiter Ebene befindet, allerdings nicht vollkommen bestimmt (vgl. Rottenburg 1996:268). Mit dem Konzept der losen Verkopplung wird der oben stehenden Kritik an den Isomorphismen begegnet. Die legitimierende Fassade dient organisationalen Mitgliedern zudem zur Wahrung ihres Gesichts. Das Top-Management nutzt dabei seine größeren Möglichkeiten der Einflussnahme, um die eigene Realitätsdefinition zu etablieren, um somit seine Hegemonie in der Organisation durchzusetzen und aufrechtzuerhalten. Rottenburg (vgl. 1996:238) ergänzt das Konzept der losen Verkopplung mit einer weiteren losen Verkopplung. Hier besteht eine Verbindung zwischen der formalen Struktur der Organisation, der zeremoniellen Fassade und der institutionellen Umgebung der Organisation. Das Umfeld einer jeden Organisation ist durch mehrere institutionalisierte Ordnungen geprägt. Als Beispiel können die gesellschaftlichen Sphären der Politik, der Wirtschaft, aber auch der Kultur, der Familie und Gemeinschaft sowie der Religion oder der Wissenschaft dienen. Jede dieser institutionellen Ordnungen verfügt über eine eigene Definition von Realität und verschiedenen Logiken des Handelns. Zwischen den

unterschiedlichen semantischen Feldern einer Gesellschaft bestehen auflösbare Konflikte und jede Handlung kann mit unterschiedlichen Orientierungsmustern in Verbindung gebracht werden. Dadurch erhalten Akteure einen gewissen Handlungsspielraum, der, auch wenn er voll von Unsicherheiten ist, Austragungsort mikropolitischer Prozesse der Konfliktlösung ist, in dessen Rahmen Machtpositionen verändert werden und Wandel geschehen kann (vgl. ebd. 1996:238).

Der Ansatz der „travelling models“ bietet sich als theoretischer Rahmen an, da er Transformationen nicht als Resultat der Unterdrückung, sondern als Manifestationen eines niemals endenden Prozesses unvollständiger Synthesen, die „hauptsächlich durch herumziehende Ideen, Artefakte und Modelle sozialer Organisation in Gang gehalten“ (ebd. 1994:266) werden, begreift. An diesem Prozess sind alle, d. h. auch schwächere Akteure, beteiligt und spielen eine wirkmächtige Rolle (vgl. ebd. 1994:266). Damit schafft es der Ansatz absolute „Täter-Opfer-Zuschreibungen“ hinter sich zu lassen und allen Akteuren *Agency* zuzugestehen. Zudem versuchen die „travelling models“ alle relevanten Theorien aus Ethnologie und Soziologie zur Globalisierung zu vereinen: Modelle werden als Resultate globaler Assemblagen (vgl. Ong und Collier 2005) begriffen, sie sind fluide Räume (vgl. Mol und Law 1994) oder wirken als Verbindungsstücke und führen somit *connectivity* (de Brujin und von Dijk 2012) aus. Sie beinhalten sowohl lokale Aneignungen (vgl. Macamo und Neubert 2008; Spittler 2003) als auch Kreolisierung und Hybridisierung (vgl. Bhabha 1994). Im Zuge derer in den Modellen enthaltenen Vorstellungen mit lokalen Praktiken vermischt werden. „Reisende Modelle“ werden in transnationalen Räumen *enacted* (Glick Schiller u. a. 1992) und beziehen die Möglichkeit multipler Modernen (vgl. Eisenstadt 2002) ein. Weiter könnten die von Appadurai (1996) entwickelten *scapes* und die *mobilizing policy* (Peck und Nik 2010) in der Analyse Verwendung finden (vgl. Behrends 2014:10). Damit ermöglicht das Konzept, Veränderungen bzw. Wandel zu untersuchen, der in Zwischenräumen und Zwischenschritten stattfindet und in dem Konfigurationen in Interaktionen über Raum und Zeit, z. B. anhand digitaler Medien, verhandelt werden.

This approach enables reflection about social and cultural change in a world that is characterised by sophisticated economic, communicational and legal

integration that causes an exchange of ontological, epistemic, normative and material orders with far-reaching consequences (ebd. 2014:20).

Die „travelling models“ schaffen es historische Entwicklungen, zugehörige weitere Verbindungen sowie Events und deren Beziehung zueinander zu untersuchen (vgl. ebd. 2014:20). Es können eine große Anzahl von Faktoren einbezogen werden. Gleichzeitig ist es möglich auf individuelle Akteure zu fokussieren. Somit leistet das Konzept einen Beitrag dazu, Beziehungen zwischen global zirkulierenden Vorstellungen und deren Umsetzung in lokale Praktiken zu verstehen (vgl. ebd. 2014:9).

Der Soziologe und Philosoph Klaus Röhl (vgl. o. J.:12, Hervorheb. Im Original) kommentiert das Forschungsprogramm so:

>>Travelling Models<< möchte alles Schöne und Gute aus dem Theoriefundus der letzten 25 Jahre versammeln [...] Doch eigentlich geht es um ein pragmatisches Konzept, darum, Beobachtungsobjekte als Gegenstand theoretischen und empirischen Interesses auszuzeichnen [...] Was immer wieder fehlt, ist die Empirie, und die wird hier geliefert.

3.3.4 Fragestellung

In der vorliegenden Arbeit verstehe ich Organisationen als Kulturen und beschreibe und analysiere Vorgänge, durch die ein reisendes Modell in einen spezifischen Kontext übersetzt wird. Dabei verstehe ich Organisationen als Gebilde, die Individuen, Gesellschaft und globale Zusammenhänge beeinflussen. Gleichzeitig werden sie jedoch ihrerseits von Individuen, den jeweiligen Gesellschaften und globalen Zusammenhängen geformt. Somit ist Organisation eine Metapher für das Soziale an sich (vgl. Parker 2000:93 f.; Rottenburg 1994).

Organisationskultur ist ein Kompositum, das mittels Übersetzungs- und Aneignungsprozessen aus unterschiedlichen kulturellen Teilen zusammengefügt wird und sich in stetiger Veränderung befindet. Sie ist widersprüchlich, flüchtig und zufällig (vgl. Rottenburg 1996:215). Sie ist gleichzeitig vereint und geteilt und verfügt über sich

überschneidende Dialektiken. Daraus folgt, die Notwendigkeit der Fokussierung auf die Verwendung interpretativer Strategien von Insidern, die dazu dienen klassifikatorische Kategorien zu bilden (vgl. Parker 2000:93 f.). Hierzu sind analytische Dualismen nützlich, da sie dabei helfen Kultur in Bezug auf *Agency*, Organisation und Struktur zu begreifen,

[...] not because these are 'real' things but again because they are treated as real and hence have real consequences (ebd. 2000:95).

Einer postmodernen Kritik versuche ich entgegenzutreten, indem ich meine persönliche(n) Rolle(n) in und außerhalb des Felds sowie meine Voreingenommenheiten, Befindlichkeiten, persönlichen Beziehungen etc. offenlege. Weiter werden Akteure so oft wie möglich mit mir in Dialog treten, selbst zu Wort kommen und ihre eigenen Ansichten und Theorien präsentieren und somit die Vielstimmigkeit des produzierten Textes gewährleisten. Zudem habe ich während meiner Feldaufenthalte, soweit es möglich war, mein Feldmaterial mit Mitarbeitern diskutiert und ihre Ansichten und Ergänzungen aufgenommen und verarbeitet. Ich verstehe den Versuch der kulturellen Integration, die damit verbundenen Veränderungsmaßnahmen, neuen Anforderungen und die verwendeten Kontrollmechanismen, die durch verschiedene Kanäle kommuniziert werden sowie die darauf erfolgenden Reaktionen der Mitarbeiter, als kulturelle Expressionen. Die damit verbundenen Aushandlungen sind Ausdruck des Versuchs Unsicherheiten zu verringern und Hegemonie zu erlangen. Hierfür wird ein „travelling model“ eingeführt, von dem sich das indische Top-Management eine Effizienzsteigerung durch eine Veränderung der Organisationskultur (vgl. Bröckling 2007:221) verspricht.

Wie bereits in Kapitel 1.1 beschrieben ist meine These, dass das indische Top-Management eine kulturalistisch-funktionalistische Vorstellung (vgl. Parker 2000:15 ff.) besitzt. Auf Grundlage dessen versucht es durch unterschiedliche Führungsinstrumente eine bestimmte Organisationskultur zu implementieren. Die Angestellten werden dazu angehalten, Prozesse und sich selbst stetig zu überdenken und zu optimieren (vgl. Bröckling 2007:225 f.).

Auf die Bedrohung (Frie und Meier 2014), die durch den Firmenzusammenschluss (vgl. Unterreitmeier 2004) entsteht und den damit zusammenhängenden Ängsten, reagiert

sowohl die indische Führungsetage als auch die Belegschaft mit dem „modeling“ (DiMaggio und Powell 1983:151) und mit Übersetzungen (Rottenburg 2002:17) des „travelling models“ (ebd. 1996; 2002) TQM in den lokalen Kontext. Dadurch soll die Bedrohung gebannt und die Kontrolle über die indische Niederlassung gewonnen bzw. erhalten und legitimiert werden. In Übersetzungsketten wird das TQM verändert und der lokalen Praxis angepasst. Um sich zu legitimieren, präsentiert das indische Top-Management eine Fassade (Meyer und Rowan 1977; Rottenburg 1996:195). Dadurch kann vorgegeben werden, man hätte alle notwendigen Schritte unternommen, um eine „winning culture“ (firmeninterne Bezeichnung) zu etablieren.

Um die These zu prüfen, richte ich folgende Fragen an mein Feldmaterial:

1. Durch welche Mittel und Methoden versucht das Top-Management, eine neue Ordnung bzw. Organisationskultur, zu etablieren?
2. Welchen Einfluss hat die umgebende Kultur auf Übersetzungs- und Aneignungsprozesse innerhalb der Organisation?
3. In welche Formen wird das „reisende Modell“ übersetzt?

4. Organisationskulturen

4.1 Tambe Engines Limited (TEL)

So it is the organizational culture, which teaches you how to work, what not to work, what to work, like that. Because everything cannot be written, you can't write everything [...] (Deepak Bajikar).

TEL corporate culture is a mix of culture, what they always keep saying is that they want to be innovative, they want to be transparent, they want to be social, they want to take care of the society, [...] this is what they want to be, innovative, transparent, all that values they have, speed, social obligations, but whenever it be done consistently, I would say no, not to that extend (ebd.).

TEL wurde 1946 als Teil der Tambe Gruppe gegründet. Diese wiederum ist eine Gründung des aus Belgaum, Karnataka, stammenden Soumitri Raja Tambe. Das Unternehmen wurde 1888 unter dem Namen Tambe Brothers Limited ins Leben gerufen. Tambe hatte die Vision bahnbrechende industrielle Geräte (vgl. anonymisiert; konsultiert am 19.05.2017) herzustellen, um die wirtschaftliche Entwicklung Indiens voranzutreiben. Das führte zur Produktion des ersten industriell hergestellten eisernen Pflugs und den ersten Pumpen und Motoren des Subkontinents. Soumitri Raja Tambe war stark von Bal Gangadhar Tilak, dem ideologischen Vordenker der Swadeshi-Bewegung (vgl. Mann 2005:299 f.; Sames 1998), beeinflusst. Tilak wurde im Ratnagiri Distrikt in Maharashtra geboren und studierte am Deccan College in Pune. Aufgrund seiner regionalen Herkunft und seiner Führungsrolle in der indischen Unabhängigkeitsbewegung ist er noch immer unter der Bevölkerung Punes sehr angesehen. Tilak forderte indische Unternehmer auf, moderne Produktionsmethoden anzuwenden, um Indien von der Abhängigkeit britischer Produkte zu befreien. Tilak sah das Unternehmen Soumitri Rajas als vorbildliches Beispiel seiner Sache an. Nach einem Besuch Tilaks in der Fabrik schaffte es Tambe, sich mit seinen sog. Swadeshi-Pflügen gegen britische Anbieter durchzusetzen und sich auf dem indischen Markt zu etablieren (vgl. anonymisiert

2003:61 ff.). Zudem unterstützte das Unternehmen durch die Produktion sehr günstiger, kleiner, transportabler Spinnräder das Khadi-Movement (vgl. Trivedi 2007) unter Führung Mahatma Gandhis (vgl. anonymisiert 2003:61 ff.). S. L. Tambe, Sohn des Firmengründers, führte TEL ab 1946 zur Blüte. Er schrieb später, dass er zwar nicht die Wirtschaftsphilosophie Gandhis, jedoch dessen Ziele teilte. S. L. Tambe war, wie Tilak, der Meinung, dass Indiens wirtschaftliches Wachstum nur mit Hilfe von Maschinen voranzutreiben ist und dass der gandhianische Weg zwar ein idealistischer, doch ein unrealistischer, sei (vgl. ebd. 2003:73 ff.).

Der Stammsitz von TEL befindet sich in Pune. Heute ist TEL „the flagship company of the Tambe group“ (anonymisiert; konsultiert am 26.09.2016) und produziert Dieselmotoren im Off-Highway-Bereich, Pumpen und Generatoren. Das Unternehmen verfügt über Werke in Pune, Nasik, Rajkot und Kolhapur. Es hat Büros in Dubai, Südafrika und Kenia sowie Vertretungen in Nigeria und Indonesien. Laut Firmenwebseite hat es ein starkes Verteilungsnetzwerk im Mittleren Osten und Afrika (anonymisiert; konsultiert am 26.09.2016).

Der Reingewinn von TEL betrug 2011/2012 192 Crore INR (1 Crore = 10 Mio.) (anonymisiert; konsultiert am 19.05.2017) und 2013–2014 178 Crore INR (anonymisiert; konsultiert am 19.05.2017).

TEL hat in der lokalen Bevölkerung hohes Ansehen und Prestige. Das gründet auf mehreren Faktoren. Einerseits wird das Unternehmen mit der indischen Unabhängigkeitsbewegung assoziiert. Zudem gilt es als eines der traditionsreichsten indischen Industrieunternehmen überhaupt. Weiter ist es aufgrund seiner Produktion von landwirtschaftlichen Maschinen und von Maschinen für den Hausgebrauch bekannt. In Indien sind 58 % der Bevölkerung im Agrarsektor tätig (vgl. Schöttli u. a. 2011:36) und TEL hat nach eigenen Angaben im Bereich Landmaschinentechnik einen Marktanteil von ca. 15 % (vgl. anonymisiert; konsultiert am 19.05.2017). Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Faktor für die Popularität von TEL sind mannigfaltige *Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten (CSR)*.

Das Unternehmen ist im CSR-Bereich in mehreren Feldern tätig: zum Beispiel in der Bildung, der Gesundheitsvorsorge, im Umweltschutz und in der Existenzsicherung.

Mir war es möglich, ein Aufklärungsprojekt an einer Grundschule in der Nähe des

Stammwerks zu besuchen. Im Rahmen der Veranstaltung wurde den SchülerInnen vermittelt, welche Bedeutung Hygiene in Bezug auf Trinkwasser hat und wie sichergestellt werden kann, dass Wasser für den menschlichen Gebrauch geeignet ist.

Zudem existiert ein vom Unternehmen initiiertes und finanziertes internationales Filmfestival, das sich mit Umweltschutz und Nachhaltigkeit beschäftigt. Der 56-jährige und seit 1979 bei TEL beschäftigte *Senior General Manager* Deepak Bajikar berichtet über das soziale Engagement des Unternehmens:

There are certain very good things, like they have school competition, not only TEL but Tambe group as such, clean schools, [...] CSR they are doing quite well nowadays, earlier they were not doing to that extend. But now they are doing too much. They are doing in a good, good, good way.

Weiter stiftete der Firmengründer einem bekannten Museum in der Altstadt Punes eine Galerie. Zudem gilt die Firma als sehr arbeitnehmerfreundlich. Aufgrund dessen erhielt die Firma im Jahr 2013 einen Eintrag im „Limca Book of Records“ (anonymisiert; konsultiert am 26.09.2016). Hierzu Shiva Alekya:

[...] whatever they do about their employees is something which is very uncommon. In terms of personal development, in terms of professional development, in terms of trainings, giveaways, gifts, other articles and allowances they give for travelling, insurances, free medication that they offer, everything, but not only to the employee but also to the family and all the dependence of that person. They are also covered; there are so many things, which are in favour of the employee. I would say there is no other company, which gives all this. There are, but this is a little uncommon. It's not a normal thing. Many of these [companies] do only a half of that what TEL does. [...] This is the reason the attrition rate was quiet low [...] People are given the top most importance and priority, that is the work force, human resources. Then society initiatives, we have to give back to the society, also. That is a thing. Then, we have to have a very

amiable relation with the team members. We have to think about their welfare.

Diese Faktoren tragen gemeinsam mit der Firmengeschichte zu einem hohen Ansehen des Unternehmens und damit zu einem Statusgewinn für die Angestellten in der Öffentlichkeit bei.

4.1.1 Persönlicher Statuszuwachs durch Anstellung

In einem Interview schilderte mein Gesprächspartner Namens Namish, anhand mehrerer Episoden, welche Implikationen für das persönliche Ansehen eine Anstellung bei TEL haben kann. Namish, zum Zeitpunkt des Interviews 41 Jahre alt, hat die Position des *Senior Manager Marketing (all India head)* inne. Er ist Brahmane und lebt gemeinsam mit seiner Frau und Tochter in Pune. Ursprünglich stammt Namish aus Bangalore, Karnataka, wo er bis zu seinem Abschluss in Maschinenbau (Bachelor of Technology) studierte. Später führte er seine Ausbildung an einer privaten Hochschule für Management fort. Er wurde im Jahr 1993 bei TEL als Trainee eingestellt, er arbeitete zunächst auf dem *Shop-Floor* und wurde, bevor er zu seiner jetzigen Position aufstieg, zunächst *Regional Marketing Manager*. Als *Regional Marketing Manager* bereiste Namish weite Teile Indiens und erlernte dabei mehrere regionale Sprachen. Dadurch gilt er unter seinen Kollegen als sehr erfahren und bekommt großen Respekt entgegengebracht. Er ist ein sehr herzlicher und fröhlicher Mensch, der stets einen Scherz auf den Lippen hat. Namish verdeutlicht den Status, den die Angestellten TELs in der Bevölkerung zugeschrieben bekommen, anhand einiger Erfahrungsberichte:

[...] once I missed bus from a place called Rothak [...] it was close to midnight, next bus was early morning four o'clock. There was nothing, so I had the option either to spend [the night] on the bus stand only and the lodge I already checked out was full [...] so I could not go back there [...] my colleague was also there with me, just roaming around, what to do now? First thing what we said is: 'have some food.'
[...] there [in einem Restaurant] we narrated, that person was not known to me,

just because of Tambe he said 'come and stay at my home' [...] this are the intangible benefits working for Tambe [...] We asked him [...] why do you offer us this thing? He said in his village his grandfather purchased one Tambe pump set and it was working till that day we went. He said 'when your company can make such good pumps and everything you are definitely good people' [...] this is the value we get, you can't correlate it in monetary terms but this is the benefit you get.

Da zu Beginn des Interviews leider mein Aufnahmegerät nicht funktionierte, muss ich die folgenden beiden Beispiele anhand meiner Erinnerungen und meiner handschriftlichen Aufzeichnungen rekonstruieren:

Namish bemühte sich eines Tages um einen Bankkredit, um ein Haus in Bangalore finanzieren zu können. Gewöhnlich möchte eine Bank die Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers überprüfen. Namish jedoch teilte der Bank lediglich mit, dass er bei Tambe beschäftigt sei. Das reichte aus, um als kreditwürdig eingestuft zu werden. Namish erklärt diesen Umstand anhand des Bekanntheitsgrades, den das Unternehmen in ganz Indien genießt: „It's a brand!“. Und dem Vertrauen, das man der Firma entgegenbringt. Weiter sei es ebenfalls wohlbekannt, dass Tambe nur sehr wenige Arbeitskräfte entlässt. Damit wäre der Name fast ein Synonym für einen gesicherten Arbeitsplatz.

Namish erzählte, dass eine Anstellung bei Tambe, in Bezug auf die Verhandlungen, die arrangierten Eheschließungen vorausgehen, und bei denen u. a. der berufliche Status einer Person wichtig ist (vgl. Fuller und Narasimhan 2008:744), von Vorteil sei.

Ein weiteres Beispiel wurde von einem Mitarbeiter des *Engineering and R&D Departments* angebracht. Er erzählte, dass es bei einem Inlandsflug ausreiche, sich mit einem Werksausweis des Unternehmens zu identifizieren. Weitere Papiere seien nicht notwendig. Er ergänzte, dass es in Indien nur zwei weitere Unternehmen gäbe, bei denen das ebenfalls der Fall ist: TATA und BAJAJ. Durch diese Erzählung fügt der Mitarbeiter TEL in den Kreis der bekanntesten indischen Unternehmen ein und unterstreicht somit das Prestige der Firma. Die angeführten Beispiele illustrieren, welche Bedeutung das Unternehmen für seine Mitarbeiter hat und welchen Status diese aufgrund ihrer Anstellung in der Organisation

erhalten. Die Anstellung wird somit zu einem Statussymbol das sich in Artefakten, wie z. B. den Werksausweisen, manifestiert. Damit wird die Organisation zu einer wertgeschätzten Quelle der persönlichen Bedürfnisbefriedigung und die Angestellten entwickeln eine Beziehung zu dem Unternehmen, die über die formell ausgehandelte und in Arbeitsverträgen festgeschriebene, hinausgeht (vgl. Selznick 1957:17).

Die Stellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit bzw. der Status mit dem die Angestellten Tambes versehen werden und der Verlust des selben, war ein großer Nachteil der Übernahme durch MTRG. Das betonten v. a. die älteren Mitarbeiter. Zudem veränderte sich die Firmenbezeichnung von Ltd. (Limited) bei Tambe Engines Ltd. hin zu pvt. Ltd. (private Limited) im Falle von MTRG India. Laut Angestellten würde diese Veränderung anzeigen, dass man nun für ein kleines Unternehmen arbeite und man büße damit an Ansehen ein. Der geringere Status, den man aufgrund einer Anstellung bei MTRG India zugeschrieben bekäme, würde noch durch den geringen Bekanntheitsgrad der Firma in Indien verstärkt. Bei anderen deutschen Firmen, wie z. B. VW oder Bosch, sei das nicht der Fall. Jüngere Mitarbeiter sehen im Namenswechsel kein Problem. Für sie ist es vielmehr von Vorteil bzw. erstrebenswert in einer westlichen *Multinational Corporation (MNC)* zu arbeiten.

4.1.2 Soziale Zusammensetzung der Belegschaft

Viele der v. a. älteren Angestellten gehören zur selben Altersgruppe und teilen ihren soziokulturellen Hintergrund. Sie stammten fast alle aus dem gleichen *Varna* (vgl. z. B. Dumont 1970; Tambiah 1973), sind Familienväter und arbeiteten z. T. bereits seit Jahrzehnten gemeinsam. Zudem leben sie z. T. in derselben Nachbarschaft und besuchen identische Tempel. Das bedeutet, dass die Angestellten ihre Glaubensvorstellungen und Praktiken teilen, analoge oder z. T. identische Erfahrungen gemacht haben und die Stärken und Schwächen ihrer Kollegen kennen. Diese „close-knit“ (Cunnison 1982:104) Beziehungen unterstützen die starke Solidarität innerhalb der Gruppe. Diese wird durch Kommensalität, gemeinsame Betriebsausflüge, die gemeinsam mit den jeweiligen Kernfamilien unternommen werden, gegenseitige private Besuche und Gefälligkeiten weiter unterstützt.

Die Homogenität der Belegschaft ist heute aufgrund des Ausscheidens einiger altgedienter Mitarbeiter und den folgenden Neueinstellungen nicht mehr in diesem Ausmaß gegeben:

The strong culture, the daily air we breathe, was unifying all of them [...] but this thing has changed now. People have started coming from different cultures across India. Over last decade it has gone (Rajendra).

Das bezieht sich v. a. auf die unterschiedlichen Altersgruppen. Zudem können die regionalen Colleges nicht mehr die Nachfrage nach gut ausgebildeten Nachwuchskräften befriedigen. Deshalb musste die Kandidatensuche auf Gesamtindien ausgeweitet werden, was zu einer gesteigerten Diversität in Bezug auf die regionale Herkunft führte. Trotzdem gibt es immer wieder Angestellte, die aus derselben Region stammen und/oder ggf. gemeinsam studiert haben. Zudem blieb der *varna*-spezifische Hintergrund, zumindest im *Exports/Marketing-Sales-Department*, weitestgehend erhalten. Diese Gemeinsamkeiten führen wiederum zu „pockets of close-knit“ (Cunnison 1982:104). Das heißt, es gibt kleinere Gruppen, die sich aufgrund bestimmter Merkmale zusammenfinden und in denen eine gesteigerte Solidarität herrscht.

4.1.3 Arbeiten in der BUC

Die vorgeschriebene tägliche Arbeitszeit in der *BUC* beträgt 9 Stunden. Wobei *white collars* Gleitzeit, *flexy timing*, arbeiten. Der überwiegende Teil der *white collars* erscheint gegen 9 Uhr im Büro. *White collars* haben eine halbe Stunde Mittagspause und um 10:30 Uhr sowie um 16 Uhr eine Teepause. Der Tee wird am Arbeitsplatz eingenommen.

Die Administration der *BUC* befindet sich oberhalb der Produktion. Werkshalle und Maschinen stammen aus den 1950er Jahren. Die der Werkshalle vorgelagerte Umkleide der *blue collars* ist von einem Gang, der zum *Exports Department*, führt und von *white collars* regelmäßig benutzt wird, einsehbar. Das hatte auf mich eine sehr befremdliche Wirkung. Denn es drängte sich der Eindruck auf, Werkshalle und Umkleide sollten von der Verwaltung aus überwachbar sein. Nachdem ich einige Zeit damit verbracht hatte zu beobachten, ob

sich *white collars* in dem Gang aufhielten und evtl. hinunterblickten, stellte ich fest, dass das nicht der Fall ist. Als ich meine „Befürchtung“ einige Wochen später beim Mittagessen meinen indischen Kollegen offenbarte, erntete ich nur Kopfschütteln und erstaunte Blicke.

Die Büroräume sind in hellem Grau gehalten und mit alten, metallenen Möbel, ausgestattet. Die Räume sind z. T. fensterlos. Das Großraumbüro, in dem ich meinen Arbeitsplatz hatte, verfügte über eine nur schlecht funktionierende, aber dafür umso lautere Klimaanlage. Das bedeutet, dass die Angestellten in den heißen Sommermonaten mit bis zu 42 Grad Celsius, mit Hitze und Lärm zurechtkommen müssen. Was von den Mitarbeitern als sehr beeinträchtigend und unangemessen empfunden wird.

Das erste Stockwerk, in dem sich das Großraumbüro befand, ist räumlich folgendermaßen strukturiert: Der *Director Operations*, Suprabh Shukla, verfügt über ein ca. 20 qm großes Büro, dem eine *Meeting Hall* vorgelagert ist. Diese wurde während meines Aufenthalts nicht genutzt. Beide Zimmer sind, durch getönte Glastüren, miteinander verbunden. Die *Meeting Hall* hat wiederum einen Zugang zum *Exports Department*. Das *Exports Department* ist über besagten Gang, mit einer Treppe verbunden. Im *Exports Department* befinden sich insgesamt 11 Arbeitsplätze, die allerdings nur zum Teil, und nicht ausschließlich von Mitarbeitern der Abteilung, besetzt wurden. 2011 arbeiteten insgesamt sechs Personen in diesem Büro. Shiva Alekya, der Abteilungsleiter, Sohil Kudnor, ein *Senior Engineer International Business* und Mr. Dune, ebenfalls von *Exports*. Suru Aalwale und ein weiterer Mitarbeiter Namens Sunil von *Finance/Accounting* sowie Surina aus der Personalabteilung. Shiva Alekya, der 29-jährige Abteilungsleiter, hat die Position des *Manager Exports Marketing* inne. Er ist Brahmane und stammt ursprünglich aus Tamil Nadu. Shiva lebt gemeinsam mit seiner Frau und seinem Bruder in einer *Gated Community* in der Agglomeration Punes. Aufgrund seines weltoffenen Wesens und seiner gewissenhaften Arbeitsweise wurde er später von einem deutschen Vorstandmitglied als einer der Hoffnungsträger MTRG Indias bezeichnet.

Sohil Kudnor ist ein Freund Shiva Alekyas. Er ist ein 26-jähriger Kshatriya, der nach seinem Studium (*Post Graduate Diploma in International Business*) und einer kurzen Anstellung bei Mahindra im Jahr 2009 bei TEL anfang.

Mr. Dune ist ein älterer Herr, der bevor er seine Stelle bei TEL übernahm, Dozent an einem

der lokalen Colleges war.

Surina ist eine Trainee Anfang 20. Sie stammt aus Garhwal in Uttarakhand. Ihr Vater war ein Offizier beim Militär und wurde während Surinas Kindheit in Pune stationiert. Hier besuchte sie die Schule und studierte *Personal Management (MPM)*. Im Januar 2011 begann sie ihre Arbeit bei TEL.

Über Suru Aalwale und Sunil kann ich aufgrund ihrer Verschlossenheit nichts sagen, nur dass Mr. Aalwale gemeinsam mit Surina mindestens bis 2015 Mitarbeiter der sog. *shared functions* von MTRG India waren. 2011 arbeiteten sie gemeinsam mit Sunil in den Räumlichkeiten von TEL, um sich in die Strukturen der *BUC* einzuarbeiten. Somit sollte der Übergang zu MTRG India erleichtert werden. Im Jahr 2015 ist Mr. Aalwale für das *Finance-Accounting* der *BUC* zuständig und Surina arbeitet noch immer im *HR-Department*. Sunil ist nicht mehr bei MTRG India beschäftigt.

Das Großraumbüro ist nur mit wenigen persönlichen Gegenständen, wie z. B. Götterbildern oder Postkarten, versehen. Was jedoch zu finden ist, sind Plakate auf denen die *guiding principles* von TEL, sprich das Unternehmensleitbild, zu lesen ist.

4.1.4 Das Unternehmensleitbild und dessen Umsetzung

To be amongst the top 10 global Players in off-highway engines business.

Values: Quality first, Customer Focus, Respect for People.

Der oben stehende Zweizeiler prangt auf Postern in annähernd jedem Büro der Firma. Anhand dieses Leitbilds ist zu erkennen, dass neben dem wirtschaftlichen Erfolg, im Gewand des TQM (vgl. Kapitel 2.3), auch der Respekt für die Menschen einer der Grundpfeiler des Unternehmens ist. Das drückt sich in der Praxis durch die Personalpolitik innerhalb der Firma sowie in ihrem sozialen Engagement im Rahmen von *CSR*-Projekten aus. Beide Bereiche sind auf die Philosophie des Unternehmensgründers Soumitri Raja Tambe bzw. seines Sohnes S. L. Tambe zurückzuführen (vgl. anonymisiert 2003:74).

Das TQM wurde bei TEL zwar auf allen Ebenen, von Produktion bis hin zur Administration plakativ beworben, doch wurde nicht versucht, es in der Administration zu implementieren.

In der Produktion führte man lediglich das Kaizen-Management und die zugehörigen 5-S (vgl. Kapitel 7.3) ein, vernachlässigte allerdings andere Subsysteme wie z. B. das Benchmarking (vgl. Rothlauf 2010:56) bzw. führte dieses inkonsequent durch:

They [das Management] are trying to benchmark the best in industry [...] what I have seen from an employee perspective is that even when they fall short of benchmark the employees are not blamed for that. They would go around with the same employees and say 'yes, let us do it next time' (Namish).

Durch das Auslassen der administrativen Ebene und das unvollständige Angehen in der Produktion wird deutlich, dass der ganzheitliche Ansatz des TQM, in dem „prozess-, mitarbeiter- und kundenorientierte Überlegungen“ (Rothlauf 2010:56) im Mittelpunkt stehen, nicht realisiert werden konnte. Damit blieb das Erheben der ständigen Verbesserung zur Unternehmensphilosophie (vgl. Rothlauf 2010:427) und die daraus folgenden Konsequenzen, wie z. B. interne Kundenbeziehungen und eine „Umwertung der Subjektivität“ (Bröckling 2007:224) aus. Mit anderen Worten: Innerhalb der Organisation existiert eine Inkonsistenz, die zur Folge hat, dass sich Mitarbeiter nicht veranlasst sehen die aktuellen Gegebenheiten zu hinterfragen.

Bajikar: [...] *actually, another problem with TEL was inconsistency. They will have some initiative, but it will last very short. It will not last longer [...] once or twice I can remember. We suppose it is my birthday a HR person will come and give me a flower of rose. It will be given to you and he will say: 'hello, happy birthday'. That used to happen. It happened only once I think.*

P-L: *In 30 years?*

Bajikar: *Yeah, it's no value, there is no consistency, when it is done for five years, ten years then you can say these people are following some values or something, there are certain things which are written on the board but don't followed. TEL is like that to certain extend. They write many things on the board but they don't follow all the things.*

4.1.5 Führungsstile

TEL gilt als Paradebeispiel für eine „industrial lineage firm“ (Lachaier 1992:33), die ein „system of patron-client relations typical of much Indian industry“ (Holmström 2011:8) aufweist. „The original company is divided and subdivided among the founder’s kin“ (ebd. 2011:8). Das hat weitreichende Implikationen für die interne Struktur, für Verbindungen zu Zulieferern und Kunden sowie für die Organisationskultur der Firma (vgl. Lachaier 1992).

In der *BUC* sind die Hierarchien scheinbar flach und man begegnet sich zwar respektvoll, kann allerdings auch gemeinsam scherzen und lachen. Dabei ist sich jeder über die hierarchische Position des anderen bewusst und Anweisungen von Vorgesetzten werden nicht in Frage gestellt. Auf Management-Ebene beschreibt man den Führungsstil als *paternal*. Das heißt, man verhält sich innerhalb des Unternehmens wie in einer idealisierten traditionellen Familie, in der Machtstrukturen klar definiert sind und Autoritäten nicht in Frage gestellt werden (vgl. Kapadia 2005). Weiter bedeutet das, dass Mitarbeiter einerseits geführt und gefördert, andererseits jedoch, wenn sie nicht die geforderte Leistung erbringen, nicht gefeuert werden. Ähnlich wie ein ungehorsames Kind nicht der Familie verwiesen wird.

Deepak Bajikar, erklärte den Paternalismus anhand einer seiner vielen Erfahrungen im Unternehmen:

Eines Tages rief der damalige Vorstandsvorsitzende Atul Tambe in der Firma an. Ein Telefonist ging mürrisch an das Telefon und begrüßte den Anrufer, der nicht seinen Namen nannte, herablassend und unfreundlich. Der verwunderte Vorsitzende gab sich nicht zu erkennen und fragte, ob er einen gewissen Herren XY sprechen könne. Der Telefonist verneinte und beschied dem Anrufer grob, dass er zum falschen Zeitpunkt anrufe und man nichts für ihn tun könne. Daraufhin warf der Telefonist den Hörer unsanft auf die Gabel. Atul Tambe war von dem Vorfall sehr verwundert und geriet in Rage. Er wählte nochmals die Nummer. Als der Telefonist sich wieder sehr mürrisch meldete, gab sich der Vorsitzende zu erkennen und verwies den Telefonisten vehement in seine Schranken.

Ich fragte Herrn Bajikar, welche Konsequenzen das für den Telefonisten gehabt hätte. Er antwortete:

He wasn't fired!!! He was transferred to some other department!!! [...] That is the culture, the way he talks [...]

They don't want to work. They just want to come, eat and go home. They are typical people who don't want to really work. But they have to be pushed by their bosses. Bosses are responsible for this kind of things. If I'm sitting here, I must make his life miserable when he is not delivering. Every time Atul Tambe can't come down and rebuke him. It is the person, immediate supervisor, who must try at least, to see that he delivers. There would be different ways of motivating him, whether it could be a relationship, whether it could be a, like friend, you know?

Man muss zu dieser Episode anmerken, dass der Telefonist ein *blue collar* war und er damit nicht einfach entlassen werden kann, da er laut Gesetz zuvor verwarnt werden müsste (<http://www.oecd.org/els/emp/India.pdf>). Doch zeigt diese Geschichte, dass die Mitarbeiter sich darüber bewusst sind, dass sie innerhalb des Unternehmens geschützt sind und man sie nicht einfach freistellen kann oder will.

Der paternalistische Führungsstil (vgl. Sinha 2008:275) und „familienähnliche Strukturen“ spiegeln sich in den Hierarchien und Beziehungen innerhalb der Abteilungen wieder. TEL ist eines der Unternehmen in denen Top-Positionen mit Familienmitgliedern besetzt werden, die z. T. unerfahren und für die Position nicht geeignet sind (vgl. Sinha 2004:33 f.).

The members of their families occupied the crucial positions and succession to the top was normally synonymous with succession in the family [...] This tradition fostered and continues to perpetrate a familial pattern of management characterized by paternalism and patronage, personalized relationships, hierarchical orientation, and centralized decision-making. Only in some companies familalism co-existed with professionalism (ebd. 2004:33 f.).

Shiva Alekya drückt den Mangel an Professionalität folgendermaßen aus:

[...] *they [die Kinder und Nachfolger eines erfolgreichen Vorstandsvorsitzenden] were more of enjoying kind of people. They had all the money, they had such a big empire set up by their fathers. They used to go golf and skiing and most of the time they used to go out of India, going to Europe, to South America and USA. They were more of enjoying life then put affords and see how they could further grow. That was the 10 or 15 years, 20 years I would say, where the orientation of the group was actually disturbed. It did not go the way it was expected to go.*

Laut Lachaier (1992) wurde die familienbasierte Geschäftsführung, das sog. „Karta System of Management“ (ebd. 1992:39), durch Tambe etabliert. Lachaier schildert in seiner Beschreibung der „industrial lineage firms“ (ebd. 1992:33) die Gründungsphase eines solchen Unternehmens. Die für eine Gründung benötigten Ressourcen werden von der Kin-Gruppe zur Verfügung gestellt. Hierbei werden nicht nur ökonomische Mittel mobilisiert, sondern es geht auch oder gerade um die Investition von Status. Der Status des Gründers wirkt auf dessen Familie und im Falle eines erfolgreichen Unternehmens, auch auf dessen *Jati* (vgl. z. B. Dumont 1970; Tambiah 1973) zurück. Während der Gründungsphase werden Ressourcen, d. h. finanzielle Mittel, Netzwerke und der Status der *Joint Family* in den Händen des Unternehmers konzentriert und von diesem investiert. Somit wird die Firma zu einem „Joint Family Business“ (Lachaier 1992:36). Im Falle von Tambe waren Soumitri Raja und sein paternaler Onkel die Firmengründer (vgl. anonymisiert 2003:5 ff.). In der indischen Gesellschaft erhält das Individuum seine volle Identität nur durch die Beziehung zu einer Verwandtschaftsgruppe, also der Familie, der *Lineage* und *Jati* (vgl. Lachaier 1992:36). Daher besteht auch innerhalb eines solchen Unternehmens, das zumindest von einigen Familienmitgliedern der Angestellten als *Joint Family* oder als Freundeskreis wahrgenommen wird, eine Bedeutung in Bezug auf Identitäten und Prestige (vgl. Lambert 1963:92). Haynes (1990) stellt fest, dass sowohl von den Arbeitsgebern als auch von deren Angestellten oft die Metapher der Familie verwendet wird. Allerdings verwendeten die Arbeitgeber die Familienmetapher, um das Unternehmen als eine „foundational site of unity, cooperation and harmony“ (ebd. 1990:149) zu idealisieren. Somit zeichnen sie ein Bild, in dem die Familie bzw. das Unternehmen als der äußeren Welt entgegengesetzt,

begriffen wird. Die Firma ist ein Ort der Sicherheit und Beständigkeit. Sie ist eine soziale Institution in der spirituelle Werte und Selbstlosigkeit vorherrschen. Die äußere Welt hingegen ist gekennzeichnet durch Materialismus und Konflikte. Haynes geht davon aus, dass die Arbeitnehmer, wenn sie die Familienmetapher verwenden, die Vergangenheit idealisieren, da diese Kritik an der Gegenwart erlaubt, ohne jedoch die eigene Position zu gefährden. Neben der Idealisierung gibt es allerdings auch Darstellungen, in denen eine freundschaftliche oder gar verwandtschaftliche Beziehung vollkommen bestritten wird. In diesen Fällen werden Patron-Klienten-Verhältnisse betont (vgl. ebd. 2000:1955). Diese Metaphorik entspricht dem im Vorfeld der „Business Transfer Ceremony“ regelmäßig verwendeten Bild einer Heirat zwischen unbekanntem Familien. Darauf werde ich später zurückkommen.

Die paternalistische Ideologie der „industrial lineage firm“ wird durch die Gründerfamilie und das Top-Management verbreitet und von einigen Mitarbeitern geteilt. Für diejenigen, die diese Ideologie teilen, kommt der Beruf einer religiösen Pflicht innerhalb des *Jajmani*-Systems gleich (vgl. Holmström 2011:8 f.; Harris 2001; Wisner 1936; Lambert 1963:92). Holmström (2011:11) sagt weiter:

The job as sevā, service to a hierarchically-organized group, and particularly as a piece of property to which some people are morally entitled, is a legacy of a society stratified by caste and wealth, modified to some extent by the requirements of an incomplete capitalism and a vogue socialism and by the egalitarian ideas which inspired the Independence movement and Gandhi.

Sen Gupta (1990) stellt zudem fest, dass es in indischen Unternehmen eine generelle Abneigung dagegen gibt, Hierarchien zugunsten egalitärer Strukturen aufzulösen. Zu diesem Zweck wurden u. a. Qualitätszirkel als Teil des TQM (vgl. Rothlauf 2010:391) eingeführt, da diese es dem Management erlauben, die volle Kontrolle über die Organisation zu behalten. Zudem versteht man auf allen hierarchischen Ebenen, vom *Shop-Floor* bis zum Management, Arbeit als Opfer, *yagna*. *Yagna* gilt als wichtigster Teil des Lebens. Alles Leben und Arbeiten sollte somit als Opfer betrachtet werden. Damit wird Arbeit zu einem Mittel

der geistigen Reinigung. Verfolgt man diese Idee weiter, stellt sich die Frage, in welcher Weise Arbeiten verrichtet werden sollten. Die Antwort darauf lautet: Mit abgewandter Beteiligung. Das bedeutet, Arbeit sollte ohne eine Ausrichtung auf eine materielle Belohnung, als Selbstzweck, durchgeführt werden. Dadurch wird die Arbeit zur eigentlichen Belohnung. Wenn Arbeit als *yagna* mit der richtigen Hingabe durchgeführt wird, folgen weitere Belohnungen automatisch. Damit wird das Streben nach einem professionellen Aufstieg (vgl. Sen Gupta 1990:7) und nach Innovation beeinträchtigt. Das Verständnis von Arbeit als *yagna* wurde Mitte der 1980er als überlegene Alternative zur Humanisierung des Arbeitslebens (vgl. Frerichs 2014:56), basierend auf der westlichen humanistischen Psychologie, gesehen (vgl. Sen Gupta 1990:6). Die Annahme, dass ein solches Arbeitsverständnis bei TEL vorzufinden ist, unterstützt folgende Stellungnahme Shiva Alekyas:

[...] it is very conservative. Very conservative and it has a very laid back kind of attitude. Like a government organization. It is not very competitive neither innovative [...] not very ambitious to grow and expand [...] it was like a very slow and steady growing organisation [...] It grows slowly and gradually with the over all economy.

Herr Bajikar führt weiter aus:

[...] a company is innovative only if they got some innovative products in the market, innovative processes, you know many things on innovation. TEL, if you ask, they haven't really brought new products since the last years [...] how can you call them an innovator? In some pockets they do some innovation [...] it is person based, somebody from some company joins in, he has some understanding of that company, those policies he implements here. It is no innovation. It is not a fundamental innovation. It's a cross combination of knowledge, from one company to the other.

Die Mitarbeiter wurden in dieses, durch schwache Ambitionen, geringen Wettbewerb und Anpassung sowie geprägtes Umfeld sozialisiert und tragen die so inkorporierten (vgl. Bourdieu 1983) Einstellungen, Normen und Werte weiter. Das verhindert Innovationen und führt zu einer „Hindu rate of growth“ (Virmani 2004:1). Mit „Hindu rate of growth“ bzw. „socialist rate of growth“ (ebd. 2004:2) wird das langsame wirtschaftliche Wachstum (von ca. 3,5 % pro Jahr) in den Jahren von 1950 bis 1980 (vgl. ebd. 2004) bezeichnet.

Der *Director Operations* beschreibt den Führungsstil zudem als „accommodative“. Das kann auf zweierlei Weise interpretiert werden. Zum einen kann mit „accommodative“ die Adaption an den jeweiligen Kontext und an die situativen Erwartungen gemeint sein. Das schließt in letzter Konsequenz Entlassungen nicht aus. Faktoren, die den Grad der Adaption beeinflussen, sind Ort (*desh*), Zeit (*kal*) und Person (*patra*) (vgl. Arora 2011:17).

Weiter kann „accommodative“ auch als Vorsorge bzw. vorsorgend verstanden werden.

Zu Ersterem hat Herr Bajikar etwas zu sagen:

There are certain bosses who are very bad, they will just keep firing, firing, firing. There are certain bosses who are good. They do both. Balancy [sic!]. When they are required to fire, they will fire. When they are required to be, you know, good relationship, they will have good relationship also. And that balance is very important [...] TEL firing people happens very, very rarely. It will happen, it will happen. It is not like it will not happen. But it happens very rarely. Once in five years, once in ten years.

Im Vorfeld der Übernahme wurden innerhalb eines Monats 178 Personen entlassen. Als ich Herrn Bajikar darauf ansprach und fragte, wie dies mit einem Führungsstil, der vom *Director Operations* als parental oder „accommodative“ beschrieben wird, zusammen passt, antwortete er:

Bajikar: *TEL has got this values and everything, there is a good relationship also, that's what one can say, but as I said when Koushik [der verantwortliche*

Manager] came, so many people were fired. So parental means you can't fire people [...] that can not happen when it is a parental. Parental means they will accommodate everyone and they will take care of everybody even in times of crisis. You are the people who appointed this guys and you are the people who are asking them to go. Does it really mean parental? I don't know. OK, relationship is amicable. People do accommodate, an accommodative style of leadership, I would say, rather than parental. Supposed I will not do something, my boss will not immediately fire me. He will say: 'please do it, we need to do it, we must do it fast'.

P-L: And if you do something completely wrong?

Bajikar: There also he will advise you how to do it correct. They will give you some sort of training, some kind of input, how to improve, what went wrong. I don't say it is parental in all the cases and again it is pocketwise [sic!], it is in pockets. There are people who will not accord this things whatever I said they will just fire and they will have a lot of different relationships, [...] in general I would say it is some kind accommodative, somewhere parental, that kind of organization.

Da die Entlassungen in Verbindung mit der Akquisition stattfanden, wurde MTRG für die Rationalisierungsmaßnahmen von Seiten der Belegschaft verantwortlich gemacht und die Befürchtung, es würde eine sog. *Hire-and-Fire-Kultur* eingeführt, angeheizt. Zuvor war das Arbeitsverhältnis durch die Gewissheit eine sichere Anstellung zu haben, gekennzeichnet. Namish sagt hierzu:

[...] the fear factor is not there. In know boss will tell me, 'you have not done this', but at the end of the day both of us will be in the job. Because after all he has the same relation with his boss and his boss probably. It is a chain which goes up. That thing has made many people stick to Tambe and the turnover is less. [...] the worst thing will not happen in Tambe, I will not be asked to leave. This is related to job, integrity wise if you do something, yes of course they will sack me. If I take hundred rupees and not pay and everything. Integrity issues are everywhere the

same. Workwise it is very accommodative, inclusive and free.

Shiva Alekya sagt zu dem Thema:

It has never been cut throat. That you get this much of profit otherwise you will be fired. That's why many of times people also, many of times they say that Tambe is similar to a government organization [...] They are profit oriented, but profit is not their ultimate goal, profit is in process derivable. But their ultimate goal is customer satisfaction and also the satisfaction of all their employees.

Ein Beispiel von „accommodative“, im Sinne eines vorsorgenden Führungsstils bzw. von Patronage, ist das Gewähren sog. *extentions*, d. h. von Vertragsverlängerungen über das Renteneintrittsalter hinaus. Der *Director Operations* widersetzt sich hiermit den durch das EMC beschlossenen Plänen Personal einzusparen. Somit besteht ein Widerspruch zu dem Narrativ der *Hire-and-fire-Kultur*. Damit wird das von Haynes (1990) beschriebene Ideal der Firma als geschützter Ort in Abgrenzung zu einer bedrohlichen Außenwelt auf die Handlungsebene übertragen und für die Angestellten bestätigt.

4.1.6 Commitment

Der Einstellung der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber widmet sich Lambert (1963) in seiner Studie über verschiedene Fabriken in Pune. Von den fünf untersuchten Unternehmen ist eines als TEL zu identifizieren. Lambert fragt nach dem „commitment“ von *blue* und *white collars*. Er beantwortet die Frage dahingehend, dass man weniger von „commitment“, als von einem Konzept reziproker Eigentumsrechte sprechen sollte (vgl. ebd. 1963:8). Das bedeutet, dass Arbeitnehmer nicht dem Beruf oder der jeweiligen Stelle gegenüber loyal sind, sondern dem Arbeitgeber an sich. Eine Befragung von *blue collars* ergab, dass 89,8 % der Interviewten sich direkt an das Unternehmen bzw. an die jeweilige Niederlassung gebunden fühlten. 51,1 % dagegen an ihren Beruf (vgl. ebd. 1963:84). Auch die festgestellte Dauer der Anstellung „indicates there is already a fairly high degree of

commitment on the part of its workers“ (ebd. 1963:90) und illustriert die emotionalen und sozialen Verflechtungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Traditionell stehen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, je nach Perspektive, in einer Art Familien- oder in einem Patron-Klienten-Verhältnis. Das bedeutet, dass der Arbeitnehmer eine, als ausreichend bewertete, Arbeitsleistung erbringen und dem Arbeitgeber den notwendigen Respekt zollen muss, um seinen Arbeitsplatz zu sichern und um verschiedene Vergünstigungen zu erhalten (vgl. ebd. 1963:92 f.). Holmström (vgl. 2011:9) führt das auf das Verständnis des bereits erwähnten, traditionellen Werts *sevā* zurück. *Sevā* meinte ursprünglich den Dienst bzw. die Pflicht gegenüber einem hierarchisch übergeordneten Familienmitglied bzw. der Kaste oder der Dorfgemeinschaft. Die Bedeutung des Werts wurde dahingehend verändert, dass bezahlte Arbeit als *sevā* gerechtfertigt und gewürdigt wurde. Somit trat die Organisation an die Stelle der sozialen Institutionen. Ich möchte nicht behaupten, dass die Mitarbeiter einen moralischen Anspruch auf ihre Anstellung im Sinne von *sevā* oder reziproker Eigentumsrechte erheben. Allerdings besteht zweifelsohne zwischen TEL und den Arbeitnehmern eine starke beidseitige Loyalität. Das ist leicht an der Dauer der Anstellungsverhältnisse von 30 Jahren oder mehr festzumachen. Die Loyalität und das Vertrauen wurden durch die Übernahme zerstört und konnte bisher, trotz vieler Versprechungen von Seiten MTRG und der Leitung der *BUC*, nicht wieder aufgebaut werden. Unter den *white collars* sind allerdings verschiedene Auffassungen von Loyalität in Bezug zum Arbeitgeber vorhanden. Diese sind durch das innerbetriebliche *generation gap* gegeben. Das heißt die verschiedenen Generationen im Unternehmen haben ein unterschiedliches Verständnis von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen. Die älteren Mitarbeiter, die bereits unter TEL eingestellt wurden, ziehen es seltener in Betracht eine neue Anstellung zu suchen als die jüngeren. Letztere sehen MTRG India oft als eine Durchgangsstation oder als eine Sprosse auf ihrer persönlichen Karriereleiter. Eine Ausnahme im Falle der älteren Generation war ein im Jahr 2011 56-jähriger Manager, der nach 32 Jahren Beschäftigung bei TEL kündigte. Die Kündigung erfolgte sechs Tage nach der Geschäftsübergabe an MTRG India. Über die genauen Gründe kann ich nur Mutmaßungen anstellen. Umgekehrt gibt es auch jüngere Angestellte, die sowohl TEL als auch MTRG India gegenüber loyal sind. Diese, z. T. gegensätzlichen Einstellungen gegenüber dem Arbeitgeber

sind Indizien für die Fragmentierung (vgl. Parker 2000:1) der Organisationskultur, hier in Bezug auf den Wert der Loyalität. Die Trennlinie verläuft nicht zwischen den Generationen (vgl. ebd. 2000:188), sondern schneidet diese diagonal.

Die Tendenz der jüngeren Mitarbeiter, nach wenigen Jahren den Arbeitgeber zu wechseln, ist durch persönliche Aspirationen und gesellschaftliche Erwartungen, begründet (vgl. Platz Robinson 2014:204). Eine ideale Karriere wurde sich von meinen jüngeren Informanten folgenderweise vorgestellt:

Zunächst sollte ein Abschluss an einer anerkannten Hochschule, wie z. B. dem Ferguson College, gemacht werden. Danach wird man Trainee in einer *MNC* in Pune. Nach drei bis fünf Jahren kommt der nächste Schritt, der Wechsel in einen neuen Job, der oft mit einer Lohnerhöhung um 30 % verbunden ist. Die neue Stelle sollte idealerweise in einer größeren, bekannteren *MNC* mit Standort Mumbai sein. Nachdem man einige Jahre dort gearbeitet hat, versucht man entweder innerhalb des Unternehmens eine Position in den USA oder im Vereinigten Königreich zu erlangen. Wenn das nicht funktioniert, wechselt man abermals den Arbeitgeber, um dort sein Glück zu versuchen. Oftmals werden diese Träume durch familiäre Verpflichtungen, wie z. B. Heirat, den Tod des Vaters und der daraus erwachsenen Verantwortung oder andere persönliche und soziale Faktoren, durchkreuzt.

Deshalb sahen die jüngeren *white collars* die Übernahme weitestgehend, als eine Möglichkeit ihren Karrieren einen Schub zu verleihen und neue Fähigkeiten zu erlernen. Das wurde durch den sehr guten Ruf deutscher Unternehmen in der Automobilbranche getragen. Ein relativ neu eingestellter Mitarbeiter bezeichnete seine Anstellung bei MTRG India als „a jewel in a crown“ (Pragnay). Der Mitarbeiter kündigte allerdings einige Wochen später überraschend. Er begründete das durch Unterforderung und durch ein besseres Jobangebot im Zentrum Punes und damit kürzeren Fahrtzeiten.

4.1.7 Entscheidungen, *trouble shooting* und Personenabhängigkeit

Innerhalb der *Components Division* verfügen die Mitarbeiter in Bezug auf Problemlösungen über einen gewissen Handlungsrahmen, in dem sie bestimmen können, was zu tun ist. Müssen sie eine Entscheidung treffen, die außerhalb des Rahmens liegt, wird diese mit dem

jeweiligen Vorgesetzten oder dem gesamten Team besprochen. Hierzu mussten internen Strukturen und die verantwortlichen Personen bekannt sein.

Deepak Bajikar fasste das wie folgt zusammen:

Bajikar: *Trouble shooting? In case of TEL there is no written policy, which decision who should take [...] But with the maturity you'll understand where I can take a decision and where I should not take a decision.*

P-L: *Do you take the decisions on your own or do you discuss with somebody?*

Bajikar: *No, no we also discuss. It only depends on what kind of decision you are taking. It is a matter of situation. [...] Having joint this company [MTRG India] I do not know if I can take this decision right now or not or what kind of decision I can take, I don't know. Because MTRG policies we are not aware so far. So I'm holding it. When I was in TEL I said OK go ahead.*

P-L: *You could make the decision on your own, because you knew the structure.*

Bajikar: *I knew the structure, I knew the hierarchy, I knew the people, I knew where who sits, who will approve, who will reject it, what will happen [...] The process is known [...] It is person dependent many times, some of the things they may say yes, some of the things they may say no [...] many times it is person dependent rather it is process depending. So it becomes a problem.*

Bajikar spricht die starke Personenabhängigkeit in Bezug auf Prozesse an. Das bedeutet, dass Abläufe verlangsamt werden oder ins Stocken geraten, wenn relevante Personen nicht zur Verfügung stehen. Bestimmte Entscheidungen können scheinbar nur von bestimmten Personen getroffen werden. Falls diese nicht erreichbar sind, muss abgewartet werden. Eine andere Person sieht sich entweder nicht befugt oder außer Stande die entsprechende Initiative zu ergreifen. Dieses Merkmal von TEL ist in der BUC auch nach der Übernahme weiter vorhanden und wird durch die deutsche Geschäftsleitung thematisiert.

Bajikar: *Just to let you understand the culture [...] There are typical sections of TEL, which are really dragging this company behind.*

P-L: TEL, the whole company, is dependent on single persons that it works? When certain persons don't want that it works, and they blog it, it won't work?

Bajikar: They blog it, yeah. I could tell every time: 'Abhi Dugane [ein Mitglied der Geschäftsleitung] has told to do this'. Then people might do it, because they can't check if he has really told. And that doesn't mean it should not work. Every time I can't take his name and get the things done. So at TEL, many things work on personal relations.

Bajikar illustrierte die Personenabhängigkeit anhand eines aktuellen Vorfalls:

Bajikar: We have shifted here, the person who knows we are sitting in TEL Pune, they have sent a cheque to TEL Pune, and that payment, is signed by TEL but now MTRG has got the creditors, all good credits we have bought so whatever money will be distributed by TEL, the money will be transferred to MTRG afterwards, so cheques are giving in TEL name, TEL will inform the bank, they will make out a list, 10 crores INR. [1 crore = 10 Mio.], that 10 crores will be transferred to MTRG, my customer has filled in the cheque in the name of TEL, in the name of me, send to TEL, the received person, that person has shifted, they have returned that cheque to customer. We have given them clear instructions [...] any payments, any documents coming to you please give it to Mr. Kolhe who is sitting in bearing division so he will transfer it to us.

P-L: But they didn't do it?

Bajikar: They returned it to customer! That's the worst thing they are doing, he called me: 'you have shifted? Where is the cheque? Why did you return this cheque?' [...] now what shall I do?

P-L: You have to start the process again?

Bajikar: Yeah, It is not because of the fact that we haven't told anything. It is not because of the fact that we haven't told anyone, we have told all the concerned people what should be the process. Despite of that fact it is still happening. THIS IS TEL!!! Hahaha [ausgiebiges Lachen. Dann sehr ernst] So, they don't understand the value of an instrument. They have returned purchase orders, they have

returned cheques, lakhs [1 lakh = 100.000] of rupees of cheques the person used to returnee.

Dieser Handlungsweise soll durch die Einführung bzw. Stärkung der Konzepte „Empowerment“ und „Ownership“, die während des „Goal Settings“ 2015 prominent gemacht wurden, entgegengesteuert werden. Ein weiterer Aspekt der Personenabhängigkeit ist, dass von Mitarbeitern gewisse Schritte in der Prozessbeschreibung nicht eingehalten werden. Als ich diese Vorgänge in einem informellen Gespräch mit Namish ansprach, erklärte er mir dieses Verhalten anhand der Charakteristika der beiden Avatare Krishna und Ram. Beide sind Manifestationen des Gottes Vishnu (vgl. Bahadur 2001:115 ff., 127 ff.). Sie unterscheiden sich in der Beziehung, dass Ram die ihm vorgegebenen Richtlinien und Anweisungen ohne sie zu hinterfragen, befolgt (vgl. Goldman 1990). Krishna hingegen tendiert dazu, Regeln zu umgehen oder zumindest in Frage zu stellen (vgl. Prabhupada 1972).

Damit geben die beiden ein moralisch-religiös legitimierte kulturelles Muster vor, das es den Mitarbeitern erlaubt, entweder die Richtlinien zu befolgen oder ggf. den vorgegebenen Weg abzukürzen bzw. zu modifizieren (Priester-Lasch 2015:24).

Weiter wurde berichtet, dass es vorkommt, dass Mitarbeiter Abläufe gezielt blockieren, die von einer unbeliebten Person angeschoben wurden. Inwieweit dass für Abläufe innerhalb der BUC zutrifft, kann ich nicht beurteilen. In Zuge von *power games* zwischen dem *Director Operations* und der *Director HR*, wurde mehrmals über Blockaden sowohl auf mittlerer- und auf höchster Management-Ebene berichtet. Blockaden können durch Machtkämpfe innerhalb des EMC und die Loyalität, welche *white collars* gegenüber ihrem jeweiligen Vorgesetzten empfinden und die Trennlinien zwischen den Abteilungen, erklärt werden. Hier greift das Prinzip von Ingroup (*apane log*) vs. Outgroup (*paraye log*). Daraus folgt, dass man gegenüber Mitgliedern der eigenen Gruppe eine starke Loyalität empfindet, wo hingegen Mitglieder der Outgroup als bedrohlich angesehen werden (vgl. Sinha 2008:45 f.).

4.2 MTRG AG

Die MTRG AG entstand 1997 als Tochter eines deutschen Automobilzulieferers und Rüstungskonzerns aus der MT Motorteile GmbH (MT), der Rotgestein GmbH (RG) und der Rotgestein Pump Technology GmbH (RPT) (vgl. anonymisiert; konsultiert am 3.5.2017). Die Unternehmen wurden in der ersten Dekade des 20. Jh. gegründet und sind im Automotive-Bereich tätig. Seit 2011 trägt das Unternehmen den Namen MTRG AG. Die Aktiengesellschaft verfügt über die drei Marken MT, RG/RPT und Motorservice. Wobei Motorservice für die vorliegende Arbeit keine Rolle spielt. MT produziert Kolben, *Assemblies*, Ringsätze, Zylinderlaufbuchsen, Filter, Öl- und Wasserpumpen, Nockenwellen und Zylinderköpfe, Ventile und Ventiltriebkomponenten. RG/RPT ist in den Bereichen Luftversorgung, Schadstoffreduzierung, Kraftstoffversorgung, elektrische Ventile, Vakuumpumpen und elektrische Wasserpumpen tätig. Motorservice ist „die Vertriebsorganisation für die weltweiten Aftermarket-Aktivitäten der MTRG Gruppe“ (anonymisiert; konsultiert am 03.05.2017). Die MTRG AG ist auf den jeweiligen Märkten eines der führenden Unternehmen (vgl. anonymisiert; konsultiert am 03.05.2017). Die Aktiengesellschaft hat insgesamt 54 Standorte in Europa (26), Asien (12), Nordamerika (12) und Südamerika (4). Unter dem Namen MTRG Automotive India Private Limited besitzt die AG drei Standorte in Indien (vgl. anonymisiert; konsultiert am 03.05.2017). Im Jahr 2014 belief sich der Umsatz auf 2,4 Milliarden Euro und die Beschäftigtenzahl auf über 11.000 Personen (vgl. anonymisiert 2014:66).

4.2.1 Global oder multinational?

Die MTRG AG versteht sich laut firmeneigenem Magazin als ein globales Unternehmen (vgl. anonymisiert 1/213:7). Mitarbeiter aller Ebenen von MTRG Automotive India bezeichnen die Firma allerdings als ein *multinationales Unternehmen (MNU)* bzw. eine *multinational corporation (MNC)* oder eine *multinational enterprise (MNE)*. Da es verschiedene Definitionen einer *MNC* oder *MNE* gibt, ist es nicht eindeutig, auf welche sich die Mitarbeiter beziehen. Zum Beispiel definiert Hill (2009) in seinem Grundlagenwerk

„International Business“ eine *MNC* als „any business that has productive activities in two or more countries“ (ebd. 2009:20). Differenziertere Definitionen sehen Unterschiede zwischen multinationalen und globalen Unternehmen. Azevedo und Bertrand (2001) beschreiben in ihrer Zusammenschau der betriebswirtschaftlichen Literatur eine *MNC* als eine:

Decentralized group of independent operations that focuses on some specific markets. It responds to local differences by adapting the marketing-mix. The competition takes place at a multinational environment and the combat arenas are the different markets. The limits of the national borders are respected and the autonomy of the subsidiaries is encouraged. The focuses of the business are not the same in the different markets. The marketing approach is multi-domestic and the organizational vision is polycentric (ebd. 2001:9).

Weitere Merkmale einer *MNC* sind ein dezentralisiertes Set von Werten und Verantwortlichkeiten. Eine einfache Finanzkontrolle, die Führung der Niederlassungen durch der Zentrale durch persönliche Beziehungen verbundene Manager. Sowie die Auffassung des Stammhauses, dass Auslandsfilialen ein „Portfolio selbständiger nationaler Einheiten sind“ (Barlett und Ghoshal 1989:74).

Ein globales Unternehmen wird hingegen wie folgt definiert:

A centralized group of integrated international operations with common goals, with unified strategic planning that are present in all the world key-markets. It searches to trespass the national borders by using chains of value that are internationalized and flexible. It establishes global strategies and uses high-standardized marketing-mix. There is only one focus of business. The competition, as well as the marketing approach, is global with the presence of cross-subsidy. The organizational vision is geocentric (Azevedo und Bertrand 2001:9).

Da ein hohes Standardisierungsmaß existiert, ist es den Niederlassungen im Ausland nur

bedingt erlaubt, selbstständig Strategien und Produkte zu entwickeln (vgl. Bartlett und Ghoshal 1989:75 f.). Meinen empirischen Daten zur Folge liegt bei MTRG India eine Mischform der beiden Organisationsmodelle vor. Die indische Filiale wurde bis ins Jahr 2013 von einem deutschen *MD* und einem deutschen *Director Fi/CO* geleitet. Das heißt von Managern, die eine bessere Beziehung zum Muttersitz hatten. Mittlerweile wird MTRG India von einem rein indischen Top-Management geführt, das zuvor keinerlei Kontakt mit der Zentrale pflegte. Anders wie bei einem globalen Unternehmen ist MTRG India nicht auf den globalen Markt ausgerichtet, sondern produziert größtenteils für den indischen. Dies gilt für die *BUC* und Mechatronics gleichermaßen. Der Exportanteil lag 2014 bei ca. 16 %. Die niedrige Rate könnte durch die Exportbegrenzungen, die sich Automobilzulieferer „freiwillig“ auferlegt haben, um politischen Konsequenzen vorzubeugen, *Lean Production* und *Just-in-Time*, bedingt ein (vgl. Sturgeon 2009:14).

Die *Research and Development (R&D)* Abteilung arbeitet Hand in Hand mit den Kunden, um Erzeugnisse, die auf deren Anforderungen abgestimmt sind, zu entwickeln. Zudem zielen Marketingstrategien auf den lokalen Absatzmarkt ab.

Die Beziehung der *BUC* zum Hauptsitz trägt Merkmale eines multinationalen Organisationsmodells. Sowohl Produkte als auch Strategien werden dem indischen Markt angepasst, gleichwohl ist sie v. a. in Bezug auf technisches/technologisches Know-how vom Mutterhaus abhängig. Der Blickwinkel des deutschen Top-Managements auf die indische Dependence scheint mehr der Perspektive eines globalen Organisationsmodells zu entsprechen. Darin ist teilweise die Idee einer „spearhead global culture“ (vgl. Taylor 2015:475) mit inbegriffen. Das heißt eine in der Zentrale entwickelte Kultur soll in den Niederlassungen etabliert werden, findet dort im Allgemeinen jedoch nur wenig Akzeptanz. Nicht minder lassen die „formalen Systeme und Kontrollen“ (Bartlett und Ghoshal 1989:75) auf ein solches Modell schließen (vgl. ebd. 1989:74 f.). Die bestehende Mischform ist u. a. Resultat der Besonderheiten der Automotive-Industrie, wie z. B. eine starke regionale Ausrichtung (vgl. Sturgeon 2009:9).

Festzuhalten ist, dass sich aus der Verschiedenheit der Selbstbezeichnungen ein unterschiedliches Selbstverständnis ergibt. Die „multinationale Mentalität“ (ebd. 1989:74) ist dadurch gekennzeichnet, dass Niederlassungen im Ausland als relativ unabhängig von

der Zentrale betrachtet werden. In einem globalen Unternehmen werden ausländische Töchter als Wege zur Belieferung des Weltmarktes angesehen und die „internationale Mentalität“ (ebd. 1989:76) besteht darin, dass das Mutterhaus „Auslandsfilialen als Anhängsel“ (ebd. 1989:76) ansieht (vgl. ebd. 1989:74 ff.). Die fehlende Klarheit führt zu einer Verstärkung von Ambiguitäten und Verunsicherungen auf Seite des indischen Managements.

Aufgrund der nicht trennscharfen Verwendung der Begriffe im Untersuchungsfeld werde ich mich an der Terminologie meiner Informanten orientieren und MTRG India im Folgenden als *MNC* bezeichnen.

4.2.2 MTRG Automotive India Private Limited

Wie erwähnt, trägt die Filiale des Unternehmens auf dem Subkontinent den Namen MTRG Automotive India Private Limited. Wie beschrieben, Das Unternehmen entstand, wie schon beschrieben, aus dem Zusammenschluss der RG/RPT und der MT sowie der Akquisition der BUC von TEL. Ein weiterer bedeutender Standort der MT unter dem Banner der MTRG Automotive India Private Limited ist Kasva, ca. 120 km von Pune und 150 km von Gramin, entfernt. Hier werden u. a. Rohmaterialien zur Weiterverarbeitung in Gramin produziert.

Ich hatte die Gelegenheit das Werk in Kasva mehrmals zu besuchen und dort Interviews durchzuführen. Ein Aufenthalt vor Ort wurde von Seiten des *HR Departments* allerdings nicht gestattet. Das widersprach der ursprünglichen Zusage, zu einem mehrwöchigen Besuch. Ich hatte den Eindruck, dass man mich von dem Werk fernhalten wolle und Informationen über die Situation vor Ort zurückhalten wollte. Der Eindruck verstärkte sich bei meinem zweiten Feldaufenthalt zusätzlich. Der *HR-Manager* in Kasva war mir gegenüber extrem abweisend und andere Interviewpartner wichen meinen Fragen aus oder beantworteten sie mit „Standartantworten“. Diese entsprachen z. T. exakt dem Wortlaut des Unternehmensleitbilds.

Die MTRG India stellt in Indien verschiedene Produkte zur Schadstoffreduktion und Motorenteile her. Die Abnehmer sind hauptsächlich indische Unternehmen bzw. Joint Ventures wie z. B. Mahindra & Mahindra, Tata Motors und Maruti Suzuki. Zudem beliefert

MTRG India den Ersatzteilmarkt und produziert Elemente für Getriebe und Bremsen. Laut einer internen PowerPoint-Präsentation hatte MTRG Automotive India im August 2013, exklusive Werksschutz, Küchenbrigade, Gärtnern, Reinigungspersonal etc., 1073 Beschäftigte. Davon waren 210 Personen bei Mechatronics (RG, RPT), 835 Personen bei der BUC und 28 Personen bei den „shared functions“ angestellt. Im Falle der BUC waren 261 Personen am Standort Gramin und 495 in Kasva tätig. 79 Personen erfüllten Aufgaben für beide Standorte. Bei Mechatronics arbeiteten 51 Mitarbeiter für RG, 87 für RPT, 67 hatten geteilte Aufgaben und 5 arbeiteten im *Central Engineering*. In derselben Quelle werden für den Oktober desselben Jahres abweichende Zahlen aufgeführt. Nach diesen Angaben hatte Mechatronics und „shared functions“ zusammengenommen 313 Mitarbeiter, die BUC 893. Das heißt zusammen ergibt dies 1206 Angestellte. Damit wäre eine Zunahme von 133 Mitarbeitern zum August desselben Jahres gegeben. Nach den Informationen aus der Präsentation sind diese Abweichungen nicht ersichtlich. Was sich ablesen lässt, ist, dass Mechatronics und „shared functions“ im Vergleich zum Oktober 2011 einen Zuwachs von 32 Mitarbeitern verzeichnen können. Die BUC hingegen hat ihre Belegschaft im gleichen Zeitraum um 186 Personen verringert. Davon haben 59 Personen das Unternehmen von 2011 zu 2012 und 95 Personen von 2012 zu 2013 verlassen. Von den 95 sind 13 in Ruhestand gegangen und 8 haben gekündigt. Welche Gründe die übrigen 32 Personen hatten aus dem Unternehmen auszuschneiden, ist nicht ersichtlich. Zudem wurde die „floating man power“, d. h. Personen, die je nach Bedarf kurzzeitig angeheuert werden, um 74 reduziert. Die Ursachen hierfür sind Effizienzsteigerung und die Eintrübung des Marktes.

4.2.3 Formale Organisation

MTRG India ist nach Sparten organisiert. Die divisionale Organisation ist durch funktionell voneinander unabhängig operierenden Geschäftsbereichen gekennzeichnet. Diese wiederum haben ihrerseits „eigene Produktions- und Absatzkapazität zur Verfügung, um auf ihren speziellen Märkten bestehen zu können“ (Remer und Hucke 2007:167 f.) und sind durch ihre Ein-Linien-Organisationen zentralisiert. Da bei der divisionalen Organisation die jeweiligen Divisionsleiter autonom agieren, existiert die Gefahr, dass gemeinsame

Interessen in Vergessenheit geraten. Dem versucht man mit „Re-Zentralisierungsmaßnahmen“ (ebd. 2007:169), wie z. B. durch zentrale Abteilungen, wie sie bei MTRG India durch die „shared functions“ *Fi/Co* oder *HR* gegeben ist, entgegenzuwirken (ebd. 2007:167 ff.). Aufgrund von Re-Zentralisierungsmaßnahmen besteht die Gefahr, dass sich die Vorteile der divisionalen Organisation aushebeln. Deshalb probiert man weniger direkte Möglichkeiten der Steuerung einzuführen. Eine Möglichkeit besteht darin, die Divisionsleiter in einem übergeordneten Ausschuss, wie z. B. dem *EMC*, an einen Tisch zu bringen und somit geteilte Ziele zu bestätigen. Auf Ebene des *EMC* kam es immer wieder zu „power games“, die z. T. durch den Versuch Patron-Klienten-Verhältnisse bzw. einen paternalistischen Führungsstil aufrechtzuerhalten, gegeben wurden. In diesen Fällen traten gemeinsam vereinbarte Ziele, wie z. B. Kostenersparnis durch Stellenabbau, in den Hintergrund. MTRG India besteht aus drei voneinander unabhängigen Sparten:

1. Rotgestein (RG)
2. Rotgestein Pump Technology (RPT)
3. Business Unit Components (BUC)

Die ersten beiden Bereiche, RG und RPT, wurden 2014 zu einem Bereich namens Mechatronics zusammengefasst. Der Leiter von RG und RPT ist gleichzeitig der *MD* des Unternehmens in Indien. Er berichtet für die Rotgestein Division dem Vorstand der RG und seinem Vorgesetzten bei RPT in Deutschland. Der *Business Head Components* ist der Direktor der *Components-Sparte*. Er sendet ebenfalls Berichte an einen Vorgesetzten in Deutschland. Die einzelnen Zweige verfügen wiederum über miteinander geteilte Funktionen, den so genannten „shared functions“. Sie sind *FI*, *CO* und *IT*. Die drei Funktionen werden unter dem Label *FI/CO/IT* (sprich *FICO and IT*) geleitet und unterstehen dem *Chief Financial Officer (CFO)*. Der CFO berichtet seinen Entsprechungen bei der RG und der MT in Deutschland. Ein weiterer geteilter Bereich ist die Personal- (*HR*) sowie die Rechtsabteilung (*Legal*). Sie werden vom *Director-HR* geführt, der dem Personalleiter der RG in Deutschland berichtet. Gemeinsam bilden der *MD*, der *Business Head Components*, der *CFO* und der *Director-HR* das *EMC*, d. h. das Top-Management vor Ort.

Die drei Divisionen und die beiden Bereiche der „shared functions“ gliedern sich in mehrere Subfelder. Die Rotgestein Sparte ist in sechs Unterkategorien geteilt. Diese sind *Operations*,

d. h. Produktion, Verkauf (Sales), Materialbeschaffung (*Strategic Sourcing*), Forschung und Entwicklung (*R&D*), *Program-Management* und Qualitätsmanagement (*Quality Management*, kurz *Quality*). Drei der Verantwortlichen für diese Unterkategorien bei RG sind für die Funktionen auch bei RPT zuständig. Der *Plant Head*, d. h. der Produktionsleiter, ist sowohl für die Produktion bei RG als auch bei RPT verantwortlich. Der *Head Strategic Sourcing* bei RG übernimmt die Aufgabe auch bei RPT und der zuständige Verkäufer bei RPT untersteht dem Salesmanager von RG. Das Qualitätsmanagement ist ebenfalls ein und derselben Person unterstellt. *Program-Management* und *R&D* sind bei RPT in Indien nicht vorhanden.

Die *BUC* verfügt über sieben untergeordnete Bereiche: *Sourcing*, *Marketing Domestic*, *Operations Gramin*, *R&D*, *Operations Kasva*, *Exports* und *Quality*. Hier sind keine personellen Überschneidungen vorzufinden.

Die beiden „shared functions“ *FI/CO/IT* und *HR/Legal* sind in jeweils sechs Unterkategorien geteilt. Bei *FI/CO/IT* existieren die Bereiche *Accounting*, Controlling RG und RPT, Controlling *Components*, *IT*, *Company Secretary* und *Taxation* (Steuern).

HR/Legal verfügt über die Subfelder *Investor Relations* + *Kasva*, *Human Resources*, *Organisation Development*, *Administration*, *Legal*, *Environment*, *Health and Safety*.

Das Unternehmen hat eine siebenstufige Hierarchie (0–6). Wobei die Stufen null bis drei die Management-Ebenen darstellen und Level vier, fünf und sechs die operationalen Ebenen. Auf Level null befindet sich das Top-Management bestehend aus dem *EMC* bzw. den Direktoren der einzelnen Sparten und der „shared functions“. Hier ist die Positionsbezeichnung, die sog. „Role“, *Business Leader*. Die Aufgabe, d. h. die Rollendefinition besteht in „providing strategic leadership through vision, mission, strategies having ultimate control over affairs of the company“ (interne PowerPoint-Präsentation). Auf Ebene eins befinden sich die *Function Leaders*, d. h. das *Senior Management*, die organisationale Strategien und Politiken in drei Bereichen überwachen sollen: „TASK, TEAM, and INDIVIDUAL performance monitoring, basically organizing a group of people to achieve a common goal“ (ebd. 2013:2). Die folgende Stufe (zwei) beschäftigt sich mit der Ausführung von Prozessen und der Einhaltung von Zielvorgaben. Mitarbeiter auf dieser Ebene sind autorisiert Anpassungen vorzunehmen. Sie sind die *Function Owners*

und sind auf der Hierarchieebene des Managements. Auf Level drei sind die *Group Leaders* zu finden, die das *Middle Management* darstellen und behilflich sind, gruppenorganisatorische Zielsetzungen zu erreichen. Das geschieht mit Hilfe des *First Line Management*, d. h. durch Überwachung der Produktion, sie bilden die unterste Führungsebene. Zwischen Stufe drei und vier befindet sich die Trennlinie zwischen „Management Levels“ und „Operational Levels“. Das ist von Interesse, da bei bestimmten Anlässen, wie z. B. beim jährlichen „Goal Setting Program“ nur die „Management Level“ teilnehmen dürfen. Die *Process Leaders* auf Ebene vier werden in der Hierarchie als *First Line Management* geführt. In der *BUC* werden sie als *Deputy Manager* oder *Assistant Manager* bezeichnet, bei Mechatronics als *Assistant Manager, Lead engineer* oder *Team Leader*. Die Bezeichnungen deuten ihre hierarchische Ansiedlung auf unterster Führungsebene an. Ihre Rolle wird jedoch nicht als Teil des Managements, sondern als „operational“ definiert. Die Aufgabe der *Process Leaders* besteht darin, Bedingungen für den Erfolg von Arbeitern herzustellen: „[...] creates conditions that allows group members to succeed [...]“ (interne PowerPoint-Präsentation). Das bedeutet, sie sollen den Arbeitern an den Maschinen helfen, sie anleiten und ein produktives Arbeitsumfeld schaffen. Weiter hat der *Process Leader* die Aufgabe, Prozesse zu verbessern und die Gruppe zu unterstützen (ebd. 2013:3). Auf der nächsten Stufe (fünf) befinden sich die *Process Owners*. In der Hierarchie werden sie als „line and staff support (supervisory group)“ bezeichnet. Ihre Rollendefinition ist „operational“ und ihre genaue Rollenbeschreibung lautet:

Be- what are beliefs and character

Know – job, tasks, process as a champion

Do – main driving force for the process creation & customer delivery (ebd. 2013:3).

In dieser Beschreibung werden drei Ebenen angesprochen. Erstens das sehr persönliche, charakterliche Level. Hier soll der *Process Owner* Vorbild sein und die Werte des Unternehmens vermitteln, indem er sie vorlebt bzw. er soll sie inkorporiert und zu seinem Habitus (vgl. Bourdieu 1983) gemacht haben. Auf der zweiten Ebene geht es um

angeeignetes Wissen und Fähigkeiten, die man meisterlich beherrschen sollte. Level drei ist die Handlungsebene, auf der man als „main driving force“ motivieren und Prozesse schaffen soll, um den Kunden zufrieden zu stellen.

Auf Stufe sechs der Angestelltenebenen befindet sich die Arbeiterschaft, die sogenannte „manual work force“. In der Hierarchie wird sie „direct labour force“ genannt, bei *BUC* als „team members“ und bei Mechatronics als „operating engineers“ bezeichnet. Ihre Rolle ist „operational“ und ihre Aufgabe besteht darin: „Deliver a process output, a product or service to a customer“ (ebd. 2013:3).

Bei den verschiedenen Angestelltenebenen ist zu beachten, dass manche Positionen wie z. B. *Senior Manager* bei Mechatronics (RG und RPT; Ebene 2) und *BUC* (Ebene 3) auf verschiedenen Stufen angesiedelt sind. Das hat Unterschiede bei der Vergütung und Dienstwagen zur Folge. Darin begründete sich das Gefühl mancher Manager der *BUC* „second class citizens“ zu sein.

Die Sparte Mechatronics verfügt über eine Matrix-Organisation. Die *BUC* ist indes linear, d. h. dem Ein-Linien-Modell folgend, organisiert. Die verschiedenen Organisationsformen haben zur Folge, dass Prozesse der Sparten nur schwer aneinander angepasst werden können. Innerhalb der Matrix-Organisation darf das Ziel nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung sein, sondern sollte in der langfristigen Bestandserhaltung bestehen. Zudem muss ein besonderes Konfliktlösungspotential gegeben sein. Die Matrix-Organisation setzt eine Personalauslese und -entwicklung voraus, in der darauf geachtet wird, dass Manager auf der zweiten Ebene, d. h. bei MTRG auf Ebene eins, „die in einer Mehr-Linien-Organisation stets gegebene Gefahr des Kontrollverlusts“ (Remer und Hucke 2007:167) durch „Selbstbeherrschung und Selbstverpflichtung“ (ebd. 2007:167) kompensieren. Das Ein-Linien-Modell hingegen stellt im Gegensatz zu der zum Markt hin geöffneten Matrix-Organisation (ebd. 2007:167) ein nach innenorientiertes System dar und ist sachorientiert (ebd. 2007:115). Das Aufgabensystem der Ein-Linien-Organisation und die inhärente „Eindeutigkeit der Herrschaftsverhältnisse“ (ebd. 2007:115 f.) ist weniger geeignet den Mitarbeitern einen Sinn von „Ownership“, zu vermitteln, dem Übernehmen von „Ownership“ den nötigen Platz einzuräumen und sie zum „out of the box thinking“ anzuregen.

4.2.4 Ort und Raum

Das Werksgelände ist ein Ort (vgl. Nieswand 2014:3) an dem sich soziale Ordnungen anhand der Architektur und der Raumnutzung (vgl. Löw 2001:224 ff.) materialisieren (vgl. Isin 2002; Nieswand 2014:1). Den Ortsbegriff verstehe ich als eine Referenz auf „abstrakte Konstitutionsprozesse der Raum-Ordnung“ (ebd. 2014:3) und als Verweis „auf die konkreten Formen und Strukturen, die das Räumliche annimmt und voraussetzt“ (ebd. 2014:3). Hierbei möchte ich zwei Aspekte besonders betonen. Zum einen das „Spacing“ (Löw 2001:198 ff.) und zum anderen die Normativität der Raum-Ordnung und -Nutzung (vgl. Nieswand 2014; Löw 2001). Die beiden Ansätze sind fruchtbar, da sie „Praktiken des aktiven räumlichen Anordnens und des passiven Angeordnetwerdens von Objekten und Subjekten“ (Nieswand 2014:4) fassen. Die Normativität der Raum-Ordnung und -Nutzung strukturiert Interaktionen innerhalb des Raums (ebd. 2014:4). Dadurch lassen sich Machtasymmetrien und symbolische Bedeutungen (vgl. Löw 2001:210 ff.) verdeutlichen.

Zunächst zum „Spacing“. Die räumliche Strukturierung des Werksgeländes ist betrieblich funktional. In der Anordnung des Raums manifestieren sich die differenten hierarchischen Positionen der Angestellten. *White* und *blue collars* benutzen zwar das gleiche Eingangstor, allerdings zu unterschiedlichen Zeiten. Das ist den verschiedenen Arbeitsschichten geschuldet. Die *blue collars*, wenden sich in Richtung Norden, um zuerst in den Umkleidebereich und von dort in die Werkshalle zu gehen. Die *white collars* gehen nach Süden, um dort das Verwaltungsgebäude zu betreten. „Contractors“, d. h. Personen, die über Subunternehmen angestellt sind und Reinigungs- und Gartenarbeiten verrichten, verfügen über einen getrennten Umkleide- und Essensbereich. Sie haben aber je nach Aufgabe Zugang zum Verwaltungsbau und den Werkshallen. Die Gruppe der „Contractors“ rekrutiert sich hauptsächlich aus *Dalits*. Ihnen ist es im dörflichen sowie im vorliegenden Kontext erlaubt zur Verrichtung ihrer Arbeit, Areale zu betreten, die sonst höhergestellten Kasten – *white collars* sind fast alle zweimal Geborene – vorbehalten sind (vgl. Deliége 1999:94 ff., 123). Die Gruppe der *blue collars* besteht überwiegend aus *Sudras*. Sie verrichten manuelle Arbeiten, wie es ihnen durch das *Manusmriti* bzw. das Gesetzbuch des Manu (vgl. Michaels 2010) zugeschrieben ist, und betreten niemals den „Admin Block“.

Die Bereiche, die für die Produktion wichtig sind, d. h. Werkshalle, Versorgungsgebäude

etc., sind in unmittelbarer Nähe zueinander angesiedelt. Das Verwaltungsgebäude befindet sich im Süden, das Trainingszentrum, die Kantine und der Garten in der Mitte der Anlage. Die zentrale Lage der Kantine ist darauf zurückzuführen, dass der Bereich sowohl von *blue collars* als auch *white collars* zu verschiedenen Zeiten genutzt wird. Damit ergibt sich eine Parallele zwischen der betriebsinternen Klassenstruktur und dem Kastensystem, die sich in der Örtlichkeit manifestiert. Das Trainingszentrum wird für die Weiterbildung der *white collars* und *blue collars* in verschiedenen Bereichen wie z. B. „leadership“, „self development“, „safety“ verwendet. Der nachträglich hinzugefügte Ganesh-Tempel befindet sich abseits der übrigen Gebäude, in der Nähe der Schrottplätze. In anderen Unternehmen befindet sich der Tempel im Eingangsbereich. Die räumliche Lage wurde gewählt, da sich hier, am nordöstlichen Ende des Werksgeländes, eine ungenutzte Fläche befand. Weiter gilt die Positionierung des *Puja-Raums* im Nordosten eines Hauses als auspiziös. Die Ganesh-Statue selbst ist nach Westen ausgerichtet. Die westliche Himmelsrichtung symbolisiert Fruchtbarkeit und Reichtum (vgl. Michaels 2006:316).

Die Anlage in Gramin wurde zwischen 2008 und 2011 errichtet und verfügt über ein modernes Erscheinungsbild. Stilistisch ist das Hauptgebäude mit seiner Verkleidung aus roten Kacheln an den Backstein-Expressionismus im Rhein-Ruhr-Gebiet angelehnt. Das wird von Mitarbeitern, die das Stammwerk besuchten, perzipiert. Somit entsteht eine kognitive Relation zwischen Deutschland und Indien. Das, in Verbindung mit der regelmäßigen Kommunikation mit dem deutschen Hauptsitz via E-Mail und Telefon sowie gegenseitige Besuche, lässt für die Angestellten den gefühlten Abstand zwischen Zentrale und Niederlassung schwinden und fördert das Gefühl der Zugehörigkeit zum deutschen Mutterbetrieb und zu anderen europäischen Standorten. Demnach werden die Werksgebäude in eine europäisch-indische Klassifizierungsordnung integriert, in der die Hauptniederlassung auf den ersten Blick stilprägend ist. Der Tempel hingegen ist Teil einer lokalen Ordnung und wird auch in diesem Kontext wahrgenommen. Der deutsche Architekt der Anlage versuchte in seine Planungen die indische Architekturtheorie *Vastu* (vgl. Chakrabarty 1998) einfließen zu lassen. *Vastu* ist in Indien anerkannt und Bauprojekte sollen die Philosophie berücksichtigen. Die Gebäude und deren Eingänge in Gramin sollten in die durch *Vastu* vorgeschriebene Himmelsrichtung ausgerichtet werden. Das war aufgrund der

Beschaffenheit des Grundstücks, der Anforderungen an das Gelände und der Widerspenstigkeit des deutschen Managements nicht in allen Fällen möglich. Zum Beispiel ist der Eingang zum *Admin Block* und das Werkstor nicht, wie durch *Vastu* gefordert, nach Osten ausgerichtet. Die Möblierungspläne des *Admin Blocks* entsprechen ebenfalls nicht der Architekturtheorie. Das wurde von den Mitarbeitern, v. a. vom *MD*, der einen *Vastu*-Spezialisten zur Überprüfung des Gebäudes einbestellte, bemerkt und angepasst. Hierin zeigt sich der Zusammenhang außerbetrieblicher Glaubensvorstellungen mit der innerbetrieblichen Raum-Ordnung und -Nutzung. In der Anlage wurde versucht deutsche Stilelemente mit indischer Architekturphilosophie zu verbinden. Was dabei entstand, ist eine mitteleuropäisch anmutende Fassade hinter der sich südasiatische Vorstellungen und Praktiken verbergen. Somit steht die Werksarchitektur beispielhaft für die Organisationskultur MTRG Indias. Diese physische Fassade mit ihrer Raumordnung erinnert an Goffmans (2014:23) Bühnenbild, anhand dessen Darstellungen räumlich begrenzt und Verhaltensregeln vorgegeben werden (vgl. ebd. 2014:23 ff.). Doch entspricht die räumliche Begrenzung des Geländes mehr einer semipermeablen Membran, die Gesichtspunkte des außerorganisationalen Lebens umwandelt und in die Organisation einspeist (vgl. Wright 1994:14; vgl. Cunnison 1982:135; Kapitel 6.3).

Die Geschäftsbereiche *BUC* und Mechatronics unterschieden sich in der technischen Ausstattung der Werkshallen. Die Halle der *BUC* ist mit den ca. 60 Jahre alten Maschinen, die von TEL übernommen wurden, ausgestattet. In der Halle ist es sehr laut und der Boden wird durch die Maschinen in Vibration versetzt. In der Werkshalle von Mechatronics hingegen steht den Arbeitern moderne Technik zur Verfügung und der Geräuschpegel ist gering.

Die räumliche Manifestation betriebsinterner Hierarchien und Machtverhältnisse zeigt sich deutlich in der räumlichen Anordnung der Werkshalle der *BUC* und im Verwaltungsgebäude. Hier im speziellen in der Personalabteilung und der Materialbeschaffung.

Im ersten Stockwerk der Halle befinden sich die Arbeitsplätze der *white collars*, die an der Produktion beteiligt sind. Die Büros (*Cabins*) der Produktionsmanager verfügen jeweils über ein Fenster, von dem aus die Produktion überwacht werden kann. Die Produktivität der einzelnen Produktionslinien wird durch ein Ampelsystem im Bereich der *white collars*

angezeigt und ist somit überwachbar. Durch die Anordnung von Objekten (dem Ampelsystem) und Subjekten (Produktionsmanager und *blue collars*) werden die verschiedenen Machtverfugungen deutlich. Die Großraumbüros und *Cabins* in den Werkshallen unterscheiden sich von ihren Gegenstücken im Verwaltungsbau zwar nicht grundsätzlich, doch herrscht hier ein anderer Stil vor. Es entsteht der Eindruck, als befände man sich in einem Wohncontainer. Es gibt freiliegende Stahlträger und die gesamte Einrichtung ist weit weniger wertig.

Im Verwaltungsgebäude existiert eine streng nach Hierarchie ausgerichtete Raum-Ordnung. Das Büro des *MD* ist mit Abstand das größte Büro und verfügt, wie das Büro des *Director HR* und des *Director Operations* über einen Vorraum, der als Wartezimmer benutzt wird. Das Büro des *MD* ist im Gegensatz zum Büro des *HR-Directors* und den Büros des *Department Heads* und der *Group Leaders* nicht von außen einsehbar. Die Büros der Mitglieder des *EMC* sind die einzigen, die über eine individualisierte Einrichtung verfügen. An den anderen Arbeitsplätzen und in den *Cabins* sind fast keine persönlichen Gegenstände zu finden. Die Individualisierung beschränkt sich hier auf Kalender und wenige Götterbilder. Mehrere Mitarbeiter erklärten die Abwesenheit von Familien- und v. a. von Kinderfotos in den Büros mit der Furcht vor dem bösen Blick (vgl. Maloney 1976:105).

An die Büros schließt sich ein Konferenzraum (*Meeting Hall*) mit dem Namen des deutschen Stammwerks an. Die insgesamt fünf *Meeting Halls* im Verwaltungsgebäude tragen allesamt Namen von Niederlassungen des Unternehmens in Deutschland und Indien. Dadurch wird eine symbolische Verbindung zwischen den geographisch getrennten Unternehmenseinheiten hergestellt. Die Arbeitsbereiche der Kollegen und eines externen *HR-Consultants* sind von den Büros des *MD*, des *HR-Directors* und des *Department Heads* durch einen Gang getrennt. Die Mitarbeiter bestimmter Hierarchieebenen (Level vier und darunter) haben keine eigenen *Cabins*, sondern sitzen in Großraumbüros. Die wiederum von den *Cabins* der *Group Leaders* durch eine Glasfront überblickt werden. Das hat eine doppelte Funktion. Einerseits symbolisiert die Front eine „open door policy“, d. h. jeder *Group Leader* kann von den *Team Members* ohne vorherige Vereinbarung eines Termins angesprochen werden. Andererseits können die *Group Leaders* ihr Team ständig im Auge behalten. Da es nicht zu den Aufgaben des *MD* zählt, die Mitarbeiter bei der Verrichtung

des Tagesgeschäfts zu überwachen oder diesen zur Verfügung zu stehen, hat der *MD* keinen direkten Einblick in die Großraumbüros.

Die *Cabin* des *HR-Directors* verfügt hingegen über eine Glasfront. Er erklärte es damit, dass er gerne über das Geschehen in seiner Abteilung informiert ist. Die Anordnung und Ausstattung der Büros spiegelt somit die Verantwortungsbereiche und die jeweiligen Ansprechpartner für die Angestellten.



(Abb. 1 Gang im ersten Stockwerk des Admin Blocks; eigene 2013.)

Die Normativität der Raum-Ordnung und -Nutzung zeigt sich in der innerbetrieblichen Struktur des Raumes. Einen Raum verstehe ich hier als Ort innerhalb eines Gebäudes. Das heißt, der Raum wird hauptsächlich für die vom Unternehmen vorgesehenen Aktivitäten (Produktion, Verwaltung etc.) benutzt. Doch gibt es auch Ausnahmen, wie z. B. betriebsinterne Anlässe. Zum Beispiel werden zweimal täglich während der Teepausen unbenutzte Schreibtische zu Versammlungsstätten der Mitarbeiter des *BUC Sales/Marketing Teams*. In den Pausen werden sowohl geschäftliche als auch private Belange diskutiert. Auch werden die Pausen zur Entscheidungsfindung innerhalb der Teams genutzt. Auffällig hierbei ist, dass die Mitglieder des *EMC* nicht oder nur selten an den

Pausen teilnehmen, sondern ihren Tee in ihren Büros einnehmen. Auch das kann als Symbol für einen gesonderten Status interpretiert werden. Die *Meeting Halls* werden z. T. für kleine, abteilungsinterne Feierlichkeiten, wie z. B. Geburtstags- und Abschiedsfeiern, genutzt. Dabei werden die Räume ggf. leicht umgestaltet. Das heißt, es werden zusätzliche Tische für ein Kuchenbuffet o. ä. aufgebaut. Meist bleibt die Anordnung von Objekten jedoch in ihrer ursprünglichen Form.

Innerhalb der Gebäude existieren verschiedene Verhaltensregeln. In den Werkshallen gelten die Regeln des Sicherheitsmanagements und des Werkschutzes. Die Direktiven werden durch große Hinweisschilder kommuniziert und sollen die Sicherheit der Arbeiter und deren Effizienz sicherstellen. Auf das Sicherheitsmanagement ist auch das Fehlen eines Schreins innerhalb der Hallen, wie er in anderen Betrieben der indischen Fertigungsindustrie zu finden ist, zurückzuführen. Die Werkshallen werden ebenfalls für betriebsinterne Events, wie z. B. Preisverleihungen, gebraucht. Hierbei wird der Betrieb für die erforderliche Zeit eingestellt und es wird in der Halle eine Audioanlage und Tische, auf denen die Preise aufgestellt werden, aufgebaut. Manager verschiedener Hierarchieebenen nutzen die Gelegenheit, um Mitarbeiter zu ihren Leistungen zu beglückwünschen und um die Mission und Vision des Unternehmens zu wiederholen und deren Bedeutung zu betonen. Hierbei stellen sich die *blue collars* in Reihen geordnet auf und verfolgen die Ansprachen und Preisverleihungen. Während der Preisverleihung werden die vorgegebenen Sicherheitsregeln aufgehoben und durch Verhaltensregeln, die bei Festivitäten greifen (z. B. Klatschen etc.), ersetzt.

In den unterschiedlichen Gebäuden werden religiösen Rituale, wie z. B. das Weihen der Werkzeuge, abgehalten. Die Kategorie „Werkzeuge“ beinhaltet alles vom Hammer über analoge Maschinen bis hin zum Laptop. Der oben angesprochene Tempel wird von der Belegschaft nicht für gemeinsam durchgeführte Rituale genutzt. Hier erfolgen sporadisch individuell ausgeführte *Pujas*. Im Verwaltungsgebäude sind die Sicherheitsregeln und die Vorgaben zum Werkschutz nicht relevant. Hier gelten die Verhaltensregeln der Anerkennung von Hierarchie.

Ein weiterer Aspekt der Raum-Ordnung bzw. -Nutzung zeigt sich in der Kantine. Hier werden innerbetriebliche Gruppierungen, die von der strukturellen Organisation des Unternehmens

vorgegeben werden, d. h. Teams, Abteilungen und Divisionen, weitergeführt. Das bedeutet, dass die Teams gemeinsam mit dem jeweiligen *Group Leaders* zum Frühstück bzw. zum Mittagessen gehen und gemeinsam essen. Es geschieht selten, dass sich ein Mitarbeiter aus einer anderen Abteilung hinzugesellt. Die Abgrenzung zwischen den Abteilungen innerhalb der gleichen Division ist allerdings weniger strikt als zwischen den Divisionen. Es kann also durchaus vorkommen, dass Mitarbeiter verschiedener Abteilungen, die zum gleichen Geschäftsbereich gehören, gemeinsam das Essen einnehmen. Beschäftigte unterschiedlicher Divisionen bzw. der „shared functions“ essen nicht miteinander. Eine Ausnahme bilden Mitarbeiterinnen. Sie essen meist gemeinsam an einem gesonderten Tisch und finden sich, da sie (bis auf Ausnahme des *HR-Departments*) in verschiedenen Abteilungen arbeiten, getrennt ein. Hierin verdeutlicht sich der Gender-Aspekt innerhalb der Raum-Ordnung bzw. -Nutzung.

Es wird strikt darauf geachtet, dass *white* und *blue collars* nicht zur selben Zeit die Kantine besuchen. „Contractors“, die als rituell verunreinigt gelten (vgl. Dumont 1970), essen in einem gesonderten Gebäude. Damit wird die externe Kasten- und innerbetriebliche Hierarchie bestätigt. Es geht hierbei zwar nicht um die Differenzierung zwischen einzelnen Subkasten, allerdings um eine Trennung zwischen zweimal (*white collars*) und einmal geborenen Kasten (*Sudras* bzw. *blue collars*) sowie Kastenlosen (*Dalits* bzw. „Contractors“). Zudem ist Gender von Bedeutung. Das unterstützt Parrys (vgl. 1999:135 ff.) Feststellung, dass die Kopartmentalisierungsthese (vgl. Singer 1972:342) nicht auf den privaten Sektor angewendet werden kann.

4.2.5 Der Versuch eine Organisationskultur zu erschaffen

Im Falle von MTRG India von einer gewachsenen Organisationskultur zu sprechen, ist irreführend. Das Unternehmen verstand sich im Jahr 2011 als Start-up, in dem eine Organisationskultur „from scratch“ geschaffen werden sollte. Hierbei ist wichtig, dass das Unternehmensleitbild durch die Zentrale in Deutschland vorgegeben wurde, die lokale Ausformung allerdings dem HR-Team vor Ort überlassen blieb. Dafür waren, wie oben erwähnt, in den ersten Jahren (2011–2013) der *MD* Groß und der *HR-Director* Vikram

Morkar verantwortlich. Danach wurde Morkar durch den *Associate Manager Human Resources & Organizational Development* VEDI Deshmukh unterstützt. Der Direktor wird nicht müde zu unterstreichen, dass v. a. die zu etablierende Organisationskultur sein „brain child“ sei. Wofür er sich durch Präsentationen und Meetings sowie bei informellen Treffen mit HR-Managern anderer in Pune ansässiger MNC Inspiration holt. Man hätte ein Auge auf die Aktivitäten der Konkurrenz, so Morkar. Morkar formulierte das in einem Interview folgendermaßen:

We take something here, something from here, something of our own expertise, but I will say, out of this whatever we did 80 % came from my personal experience and 10 % came from the Headquarter, and 10 % came from the market.

Headquarter told me 'we want plant in India, we want so many people, we give you the people, run the company, fitting to the India's rules, but follow German culture inside'. So what was that German culture? [...] this is the Rotgestein culture. So if you want to see the Rotgestein culture, [...] Rotgestein said: 'we want our committed employee to delight our customer, then with the excellent work and high quality products, innovation, technology, services of our companies we want to increase competitiveness and enterprise value' [...] So we did company's philosophy, shared amongst the employees, shared with the government, [...].

Morkar schildert, wie er die Organisationskultur nach seinem kulturalistischen Verständnis kreiert hat. Er sagt explizit, dass er von RG nur wenige Vorgaben bekam und sich hauptsächlich auf seine persönlichen Erfahrungen bzw. Vorstellungen verlassen musste. Hierbei ahmt er Vorbilder, wie z. B. die deutschen MNC für die er in der Vergangenheit arbeitete, nach (vgl. DiMaggio und Powell 1983) und übersetzt (vgl. Rottenburg 1996; 2002) die Forderungen der RG in den lokalen Kontext. Somit werden Kollagen gebildet und ursprüngliche Bedeutungen transformiert (vgl. Röhl o. J.:2007).

Somebody [who] does something wrong is immediately out. So we want high standard of integrity within the company and to maintain the country's law, no

mix and match.

Hier nimmt Morkar Bezug auf den Paternalismus und spricht sich gegen diesen aus. Weiter schwingt das Stereotyp über *die* Deutschen als gehorsam und regelkonform, wie es in dem interkulturellen Workshop kommuniziert wurde, in der Aussage mit.

Fairness, we want to be fair with the people, then clarity, so whatever we do, we write a lot of mails, a lot of information, a lot of trainings, cross functional training, cross division training, because [we want to] bring in the transparency. These are important things for us [...] promote open culture.

Mit der Betonung der Transparenz und Offenheit möchte der *Director-HR* dem Vorwurf mangelnder Kommunikation, wie er von Mitarbeitern auf Management-Ebene formuliert wurde, vorbeugen.

We have employees' satisfaction survey, monthly employee standing meetings, morning meeting, quarterly meetings, monthly business review meetings, totally open culture we brought in [...].

Hier beschreibt Morkar die Bestrebungen in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die eine entscheidende Zielgröße im TQM ist (vgl. Rothlauf 2010:207). Dabei wird vernachlässigt, dass die Mitarbeiter auch in den anonymen Mitarbeiterbefragungen nicht ihre wahre Meinung kundtun. Zum Beispiel ergab das „*employee satisfaction survey 2012*“, dass über 70 % der Mitarbeiter mit der internen Kommunikation, der Klarheit über Mission und Vision des Unternehmens sowie der Anerkennung, zufrieden sind. Doch genau diese Punkte stellten Mitarbeiter in Interviews und informellen Gesprächen wiederholt als problematisch dar. „Everything at MTRG India starts with a secret“ sagte ein Gesprächspartner scherzhaft über den Informationsaustausch.

Morkar fährt fort:

Competence will be developed, develop long time relation with the company, we started five year service award within the company at Mechatronics also. Why we did it? [To] recognize long service. Liberating the potential of employees through training. Employee engagement, we took some employees by Kaizen competition, some employees through the 'best employee of the meeting', some employees through the small group activities, safety activities, involvement of people. Initiate self development activities [...] and management based on commitment, enthusiasm and recognition. This we will follow in our management style. What is management principals? You should see this: use professional HR tools, whatever is good things, we will keep on doing and we will make changes, changes, changes, assessments. Then encourage performance by compensation. Business growth and salary growth compared to market will go hand in hand. Business has to create wealth, then money will come.

Morkar betont, dass das Unternehmen einen Ansatz verfolgt durch den jeder Angestellte die Chance bekommt sein Potential zu entfalten und dies durch das Unternehmen anerkannt wird. Allerdings beschwerten sich v. a. jüngere Angestellte, sowohl von RG/RPT als auch von BUC, über die mangelnden Aufstiegschancen in der Firma. Zudem versuchen, die Vorgesetzten die Mitarbeiter klein zu halten. Außerdem fühlten sich einige Angestellte permanent unterfordert und haben aufgrund dessen gekündigt. Das heißt, dass durch interne informelle Strukturen, wie z. B. das Senioritätsprinzip, das in der die Firma umgebenen Gesellschaft vorherrscht, in die Organisation hineingetragen wird (vgl. Lambert 1963) und somit einer auf Leistung und kontinuierliche Verbesserung ausgerichtete Organisationskultur (vgl. Rothlauf 2010:449) entgegensteht.

Then maintain high quality of employee health, that's why we have a health centre, we have an annual medical check up. Work-life balances we want to check up [...] People should know, if you are violating this [policies], this is dangerous.

Hier spricht Morkar einerseits den pastoralen Aspekt des TQM (vgl. Bröckling 2007:223) an.

Promote dedicated and constructive, quality and cosmopolitan [sic!] work culture. You find here Christians, Muslims, Hindus, all type of castes, [from] any part of India. That is cosmopolitan [sic!] culture. MTRG Automotive corporate, together be committed for the qualified growth of the company.

Morkar versucht anhand der sog. kosmopolitischen Kultur, in der Frauen und Männer, Christen, Muslime und Hindus aller Kasten aus ganz Indien zusammenarbeiten einen Bogen zum nationalen Motto Indiens „Unity in diversity“ zu schlagen. Dadurch soll das Unternehmen als typisch indisch im Sinne eines nationalen Ideals dargestellt werden. In der Realität arbeiten bei MTRG India nur einige wenige Sikhs, ein Buddhist und ein muslimischer Kollege am Standort Kasva. In Gramin arbeiten lediglich 11 Frauen. Eine der Kolleginnen ist christlichen Glaubens. Im Jahr 2011 stellte sich das offizielle Leitbild von MTRG India, wie es durch Aushänge u. a. im Admin Block verbreitet wurde, folgendermaßen dar:

Mission:

Our system competence and experience drives our global innovation in exceptional engines technology.

Customer and market understanding along our passion for vehicles create technology-driven solutions for the future.

Vision:

Our ability to manage complex systems and processes makes us an essential technology and cost leader in the automotive industry.

While strengthening our leading market position in Europe, we are proving ourselves globally as a desired development partner for powertrain, emissions control, and fuel efficiency.

The Rotgestein Method:

- 1. Our goal is to create value.*

2. *Our market is the automotive industry.*
3. *Our quality opens doors.*
4. *Our vendors are our partners for growth.*
5. *Our employees drive our success.*
6. *Our leadership style is situational.*
7. *Our communication is clear.*
8. *Our commitment is responsible corporate citizenship.*

Aus dem Leitbild lassen sich zwei Werte ableiten, die sich im Zuge der kulturellen Integration der Geschäftseinheiten als problematisch herausstellten. Zum einen werden Prozesse angesprochen, die befolgt werden sollen und von denen man sich erhofft mit ihrer Hilfe die Führung auf dem Markt übernehmen zu können. Weiter möchte man ein gesuchter Entwicklungspartner für neue Technologien sein. Das heißt das Unternehmen ist auf Innovation ausgerichtet. Diese beiden Punkte stehen den durch meine Informanten beschriebenen Charakteristika von TEL diametral entgegen.

[...] TEL if you ask they haven't really brought new products since the last years [...] how can you call them an innovator (Bajikar)?

TEL as a company is conservative. Like a government organization. Not ambitious to grow and expand [...](Aleky).

Das Leitbild ist nicht auf MTRG India zugeschnitten, sondern ist eine reine Übertragung des Leitbilds der RG ins Englische. Im Zuge des „Kronos Projects“ wurde das erkannt und ein gesondertes Leitbild für MTRG India formuliert. Das heißt, das Leitbild wurde in den lokalen Kontext übersetzt (vgl. Rottenburg 1996; 2002).

Die Vision lautet:

1. *To successfully realize the upcoming growth and build a strong organization*
2. *To be one of the best production facilities in the MTRG Group*

3. *To be the top supplier for Components, Pumps and EGR Systems in India & Asia*
4. *Developing MTRG India to be a preferred multinational employer in India*

Weiter werden die Management-Prinzipien beschrieben als:

1. *Following clear, unambiguous and binding standards*
2. *Serving as a role model*
3. *Being aware of one's responsibility*
4. *Striving to achieve Goals*
5. *Employee development*
6. *Innovative thinking*
7. *Working together as a Team*
8. *Work should be fun*
9. *Timely decision making*

Anhand der Darstellung ist deutlich zu erkennen, wie das Leitbild auf die aufgetretenen Probleme Bezug nimmt und man versucht diese zu thematisieren. Die Vision ist mit dem gegenwärtigen Zustand des Unternehmens kontextualisiert. Wobei weniger abstrakte Ziele formuliert werden. Weiter wird eine direkte Wettbewerbssituation nicht nur mit internationalen Produktionsstätten der MTRG AG, sondern auch mit der indischen Konkurrenz hergestellt. Dieser Wettbewerb war bei TEL nicht gegeben, denn wie oben angeführt, agierte die indische Firma mehr wie eine Regierungsorganisation, d. h. nicht wettbewerbsorientiert.

Dabei muss ich unterstreichen, dass es durchaus möglich ist, dass die angeführten Probleme bereits vor dem Zusammenschluss existierten. Hierzu liegen mir allerdings keine Daten vor. Die ersten vier Punkte der Prinzipien beziehen sich auf die individuelle Performanz der Mitarbeiter. Es wird die Wichtigkeit klarer Zuständigkeitsbereiche, der persönlichen Einstellung zur gestellten Aufgabe und der Zielgerichtetheit unterstrichen. Diese Bereiche waren vorher wenig klar umrissen, da keine klaren „job descriptions“ und keine „Mission

and Vision“, zumindest für die *BUC* existierte. Weiter wussten die Mitarbeiter der *BUC* in den ersten Wochen nach dem Zusammenschluss nicht, wie sie ihre Aufgaben erledigen sollten. Das äußerte sich deutlich in der Bitte an die deutsche Seite, Verhaltensrichtlinien und Arbeitsbeschreibungen zu formulieren.

Die Punkte 5–8 beziehen sich auf die Mitarbeiterentwicklung und die angestrebte Organisationskultur. Dabei geht es darum Mitarbeiter zu fördern und sie zu ermächtigen („Empowerment“), um ein Klima (vgl. Parker 2000:55) zu schaffen, in dem Innovationen möglich werden. Dies soll durch die freudige und angenehme Zusammenarbeit innerhalb eines Teams geschehen. Doch damit nicht die eigentliche Aufgabe, nämlich die erwartete Leistung zu erbringen, in den Hintergrund gedrängt wird, muss eine Einschränkung formuliert werden: „timely decision making“. Verzögerungen in Entscheidungsprozessen sind ein wiederkehrendes Thema, das von deutscher Seite mehrfach bemängelt wurde. Anhand der angeführten Management-Prinzipien lässt sich der kulturalistische (vgl. Parker 2000) Kulturbegriff des *EMC* klar ablesen. MTRG India hat erkannt, dass sich das Unternehmen auch um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter im Sinne einer pastoralen Menschenführung (vgl. Bröckling 2007:222 f.) kümmern muss. Hierfür wurden unterschiedliche Aktionen, wie z. B. der „tradition day“, an dem lokale Kleidung getragen wird, eingeführt. Weiter werden überregionale Feiertage, wie *Diwali* und die *Khandenamavi Pooja*, begangen. Auch können sich Mitarbeiter aufgrund religiös/ritueller Verpflichtungen beurlauben lassen. Die zahlreichen Auszeichnungen und Preisverleihungen, wie z. B. die der „best employee of the month award“ und der „best employee of the quarter award“, der „idea management award“ oder das „I appreciate card system“, sind Teile des TQM, die es den Mitarbeitern gestatten, auf ihre Leistungen stolz zu sein (vgl. Rothlauf 2010:62). Zudem gibt es „medical checkups“ und Arbeitssicherheitstrainings.

4.2.6 Arbeiten und Forschen bei MTRG India

Die Durchführung von Interviews in den Geschäftsbereichen RG/RPT gestaltete sich zunächst schwierig. Es wurde von Seiten RG/RPT argumentiert, dass ich von MT engagiert wurde und ich deshalb keine Mitarbeiter von Mechatronics befragen durfte. Auf Grund

dessen sollte ich mich auf das Interviewen der Kollegen der *BUC* beschränken. In diesem Argument ist das gegenseitige Misstrauen, das zwischen *BUC* und *RG/RPT* existiert, klar auszumachen. Daraufhin wollte der *Director HR* über alle meine Aktivitäten im Voraus informiert werden, um sie zu genehmigen. Als ich versicherte, dass ich in den Interviews die Organisationskultur und den Arbeitsalltag thematisiere und die Untersuchung beider Kulturen für den kulturellen Integrationsprozess essentiell sei, stimmte der *Director HR* meinem Vorhaben mit Einschränkungen doch noch zu. Die Einschränkungen bestanden darin, dass ich eine Liste mit Interviewpartnern und meinen Fragenkatalog dem *Director HR* zur Autorisierung vorlegen sollte. Weiter sollte ich mit Mitarbeitern des *HR-Departments*, das vor dem Zusammenschluss ausschließlich für *RG/RPT* verantwortlich war und daher die Organisationskultur teile, beginnen. Das stellte für mich keine Beschränkung dar, zeigte allerdings, dass man in meiner Person eine Bedrohung vermutete. Da ich erkannt hatte, dass sich die Interviewpartner besser auf strukturierte Interviews einlassen können, nutzte ich einen Leitfaden. Aufgrund meiner Erfahrungen gelang es mir durch empathisches Eingehen auf meine Gesprächspartner einen Dialog zwischen Ethnologen und Erforschten zu etablieren. Dadurch entwickelte sich das Gespräch weg vom Leitfaden und ermöglichte tiefere Einblicke. Das versuchte ich auch bei meinem ersten Interviewpartner bei *RG/RPT*. Zu Beginn des Gesprächs bat ich ihn, um die Erlaubnis das Interview aufnehmen zu dürfen. Wie die meisten Personen, mit denen ich ein solches Gespräch führte, willigte er ein. Also schaltete ich mein Diktiergerät ein und begann das Interview mit einer Frage nach seiner regionalen Herkunft und seinem familiären Hintergrund. Erfahrungsgemäß ist ein Gespräch über die Heimatregion und die Familie ein recht guter Einstieg in eine Konversation. Ich hatte mir in den vorgegangenen Gesprächen mit Mitarbeitern angewöhnt etwas über mich und mein Projekt preiszugeben. Damit beabsichtigte ich, eine Vertrauensbasis zu schaffen. Das erwies sich hier als geeignet. Im weiteren Verlauf des Interviews sprachen wir über die aktuelle Wohnsituation in Pune, frühere Arbeitgeber, Ausbildung usw. Als ich versuchte, das Gespräch in Richtung Organisationskultur und Arbeitsalltag zu lenken, antwortete mein Partner ausweichend und es war ihm sichtlich unangenehm, dass ich dahingehende Fragen stellte. Am Ende des Interviews hatte ich nichtsdestotrotz den Eindruck einen guten Start in die vor mir liegende Interviewreihe geschafft zu haben.

Ich verabschiedete mich und ging zurück an meinen Arbeitsplatz.

Am nächsten Morgen, ich hatte mich gerade an meinen Schreibtisch gesetzt und wollte mit der Transkription des Gesprächs vom Vortag beginnen, trat mein gestriger Interviewpartner an meinen Schreibtisch. Er machte einen nervösen Eindruck und schwitzte stark. Im Flüsterton bat er mich die Audioaufnahmen und meine Notizen über das Interview zu löschen. Er habe seine Antworten überdacht und sei zu dem Schluss gekommen, dass er lieber kein Interview gegeben hätte. Zudem solle ich in das Büro des *Director HR* kommen. Dieser wolle mit mir über das Interview und insbesondere die Audioaufnahmen sprechen. Ein Ausschnitt aus meinem Feldtagebuch veranschaulicht den Vorgang:

Morkar erklärte mir, dass er heute Morgen ein Meeting mit den Mitarbeitern seiner Abteilung hatte und dass sie nicht möchten, dass ich die Interviews aufnehme. Morkar sagte, das hängt damit zusammen, dass vor indischen Gerichten Tonbandaufnahmen ausschließlich dazu verwendet würden die Schuld eines Angeklagten zu beweisen. Deshalb würden sich die Angestellten als eines Fehlers beschuldigt fühlen. Ein weiterer Faktor, der dieses Gefühl verstärkt ist, dass in den letzten 12 Monaten fünf Mitarbeiter gefeuert wurden. Daher stehen die Angestellten unter großem psychischem Druck.

Anhand des Eintrags werden zwei Bedrohungsebenen deutlich. Einerseits eine nicht unternehmensspezifische, auf der man eine Annahme aus allgemeinen Erfahrungen und Vorstellungen, den Gerichtsverhandlungen, auf die Interviewsituation überträgt. Andererseits eine Ebene auf der sich konkrete Erlebnisse aus dem Unternehmen manifestieren und ein Gefühl der Bedrohung transportieren. Das Gefühl der Bedrohung wurde dann auf meine Forschungstätigkeit übertragen.

Die Mitarbeiter der *BUC* hingegen hatten interessanterweise, bis auf wenige Ausnahmen, die ich jedoch erst während späterer Feldaufenthalte feststellte, keine Bedenken bezüglich Audioaufnahmen. Sie waren persönlichen Fragen gegenüber aufgeschlossen und freuten sich darüber, dass sich eine Person aus Deutschland für ihre Situation interessierte.

Der Vorfall mit dem Interview zog weitere Kreise. Ich versuchte, zusätzliche

Gesprächspartner im *HR-Department* zu finden, doch alle Kollegen teilten mir mit, dass sie zu beschäftigt seien, um sich mit mir zu unterhalten. Als ich *MD Groß* zufällig auf dem Flur begegnete, sprach er mich darauf an. Hier ein Auszug aus meinem Felddtagebuch:

Ich habe Groß [den MD] auf dem Gang getroffen und er hat mich auf meine Aktivitäten in der Firma angesprochen. Er sagte, dass er nicht wusste, dass ich Interviews bei Rotgestein durchführen werde und was wohl die Manager von MT denken würden, wenn er jemanden in eines ihrer Werke schicken würde. -> unterstellt mir mehr oder weniger Spionage [das bestätigte auch Müller in unserem Telefonat am 14.11.2011]. Groß sagte weiter, dass einige meiner Fragen illegal seien und dass die Aufzeichnung von Interviews ohnehin in Indien nicht erlaubt ist.

Daraufhin untersagte mir der *MD* das Mitschneiden von Interviews sowie das Stellen persönlicher Fragen.

Suprabh Shukla erfuhr ebenfalls von dem Vorfall und lud mich zu einer Unterredung in sein Büro. Während des Gesprächs betonte er, dass das ein Beispiel der kulturellen Unterschiede zwischen *BUC* und *RG/RPT* ist. Das heißt, dass in der *BUC* Vertrauen zwischen den Mitarbeitern besteht, das bei den anderen Geschäftsbereichen nicht gegeben ist. Zudem unterstrich er, dass die Manager von *RG* hier ein „power game“ spielten, um den *MT*-Managern zu demonstrieren, wer bei *MTRG India* das Sagen hat.

In einem folgenden Gespräch mit dem *Director HR*, in dem er mich u. a. darüber informierte, dass er die Angelegenheit an den Verantwortlichen in Deutschland weitergeleitet habe, beschrieb er die *BUC* als ein „family business“, in dem die meisten Mitarbeiter im Rentenalter seien und sich keine Gedanken um ihre Karriere machen müssten. Das sei im Falle der jungen Mitarbeiter in den übrigen Bereichen anders. Zudem betonte er: „This business is not for charity!“. In diesem kurzen Satz zeigt sich die größte Diskrepanz zwischen den Organisationskulturen. Innerhalb der durch *TEL* geprägten *BUC* existierte die Auffassung, dass ein Unternehmen die Existenz seiner Angestellten und deren

Angehörigen sichern und durch seine Produkte den Kunden das Leben erleichtern solle. „Enriching lives“ wie der Slogan von Tambe lautet. RG/RPT hingegen repräsentiert ein neoliberales Selbstverständnis, in dem Profite erwirtschaftet werden müssen: „Our goal is to create value“ (s. o. "The Rotgestein Method" im Unternehmensleitbild). Die Gegenüberstellung der beiden Organisationskulturen als binäre Oppositionen greift allerdings zu kurz. TEL muss als privates Unternehmen naturgemäß gewinnorientiert arbeiten.

Am 14.11.11 telefonierte ich mit dem verantwortlichen deutschen Personalmanager Christian Müller. Er bestätigte, dass das Interview Wellen geschlagen habe. Das bedeutet, dass der Vorstand der MTRG AG darüber in Kenntnis gesetzt worden ist. Es sei die Behauptung aufgekommen, ich würde im Auftrag von MT Informationen über RG sammeln. Diese Spekulation habe für meine Arbeit Implikationen. Ich solle keine, auch keine informellen, Gespräche mit Mitarbeitern von RG/RPT führen, in denen unternehmensrelevante Themen angesprochen würden. Weiter solle ich keine Interviews mit den Mitarbeitern durchführen, sondern meine Untersuchung bei RG/RPT anhand eines Fragebogens, der vorher autorisiert werden müsse, durchführen. Ich hatte keine andere Möglichkeit, als mich den Forderungen zu beugen, wenn ich mein Projekt fortführen wollte.

Daraufhin entwarf ich einen Fragebogen, ließ ihn vom *Director HR* genehmigen und versendete ihn per E-Mail an die Mitarbeiter. Von 17 verschickten Bögen erhielt ich drei ausgefüllt zurück.

Bei meinem folgenden Forschungsaufenthalt gelang es mir, eine Erlaubnis für Interviews von dem neuen *Managing Director* Raben Mishra einzuholen. Woraufhin ich einige Gespräche innerhalb der Firma führte und mich zudem mit zwei ehemaligen Mitarbeitern traf. Da Tonbandaufnahmen oftmals unerwünscht waren, muss ich Aussagen anhand meiner Feldtagebucheinträge wiedergeben.

Herr Aiyar, ein Brahmane aus Tamil Nadu und *Chief Engineer R&D* bei Mechatronics, der einige Jahre in Deutschland gearbeitet hat, bemängelte die Kommunikation zwischen EMC und dem übrigen Management. Er prangerte an, dass Quartals- und Jahreszahlen nicht mitgeteilt werden würden und man deshalb nicht wüsste, in welcher Situation sich das Unternehmen befände. Zudem würde innerhalb des Geschäftsbereichs eine *Sir-Culture*, d.

h. eine strenge Hierarchie, existieren. Das würde seinen bisherigen Erfahrungen mit deutschen Firmen und seinen Gefühlen widersprechen. Daher pflege er mit seinen Mitarbeitern einen anderen Umgang. Die mangelnde Offenheit von Seiten des EMC wurde auch von dem *Plant Head Components* angesprochen. Er fügt einen Mangel an Anerkennung hinzu. Abhi, ein früherer Angestellter von Mechatronics berichtet ebenfalls von einem „lack of communication, openness, and transparency“. Er spricht ebenfalls über steile Hierarchien und der resultierenden Angst gegenüber den Vorgesetzten.

Während eines Treffens mit einem weiteren ehemaligen Mitarbeiter von Mechatronics, mit dem Namen Manoj, schilderte dieser die Situation folgendermaßen: es gebe ein geringes Maß an Motivation und Leistungsbereitschaft. Er betonte, dass es innerhalb seines Teams eine starke soziale Kontrolle darüber gäbe, wie viel zu arbeiten bzw. zu leisten sei. Falls ein Mitarbeiter mehr arbeite bzw. bessere Leistungen erbringe, würden die Kollegen daran „erinnern“ welche Leistung in der Gruppe als angemessen definiert sei (vgl. Wright 1994:6 f.). Die Missachtung der gruppeninternen Übereinkunft würde mit Mobbing bestraft. Hierin zeigt sich ein informelles Regelsystem, das dem formellen System der Organisation, d. h. dem Anspruch immer Bestleistungen zu erbringen, gegenübersteht (ebd. 1994:6 f.).

Weiter beanspruche der *Group Leader* oder *Department Head* die *Meriten* für gute Leistungen und versuche für sich persönlich eine Beförderung herauszuschlagen. Im seltenen Falle einer Beförderung eines Mitarbeiters würde zusätzlich auch immer der Vorgesetzte befördert. Denn ein Angestellter kann nur gut arbeiten, wenn er von seinem Vorgesetzten gut angeleitet wird, so die interne Logik. Da nicht das Leistungsprinzip, sondern persönliche Beziehungen für einen Aufstieg auf der Karriereleiter notwendig sind, sind Beförderungen aufgrund von guten Leistungen rar. Beziehungen basieren sowohl auf individuellen Sympathien als auch auf Kastenzugehörigkeit. Das hat zur Folge, dass einige der Angestellten an Positionen säßen, für die sich nicht qualifiziert seien. Diese Punkte zusammengenommen und die Tatsache, dass sich die Mitarbeiter über ihre Aufstiegschancen und das dafür notwendige Wohlwollen ihrer Vorgesetzten bewusst seien, führe zur „inneren Kündigung“ (Rothlauf 2010:62) der Angestellten. Weiter sind die Vorgesetzten keine Vorbilder, wie es durch das TQM vorgesehen ist (vgl. ebd. 2010:61). Im Falle von Misserfolgen und Fehlschlägen gäbe es eine „blaming culture“, in der sich die

Angestellten gegenseitig beschuldigen für Fehler verantwortlich zu sein. Mitarbeiter anderer Abteilungen berichteten ebenfalls von der „Beschuldigungskultur“. Am Ende des Gesprächs verfällt Manoj selbst in das Beschuldigen und macht das *HR-Department* und v. a. den *Director HR* für die beschriebenen Probleme verantwortlich.

Guptak, ein Mitarbeiter des *Strategic Sourcing Teams* schildert ähnliche Verhältnisse. Er sagt, dass es zwar einen professionellen Ansatz gäbe, dass die Vorgesetzten allerdings sehr große Egos besäßen. Er führt dazu weiter aus, dass Führungskräfte von den Mitarbeitern das strikte Befolgen von Anweisungen ohne jeglichen Austausch oder gar Verbesserungsvorschläge erwarteten. „Employees have to buckle“. Diese Einstellung trete an den Tag, sobald eine Person in der Hierarchie aufsteige und ein besseres Gehalt bekomme. „Hierarchy comes with the money“.

Das wiederum widerspricht der offenen Kommunikation, die von TQM und der Matrix-Organisation eingefordert werden.

4.2.7 Der Arbeitsalltag in Gramin

Die *white collars* werden per Shuttle Bus zum Werk und wieder zurückgebracht. Sie werden, je nach dem wo auf der Strecke sie einsteigen, zwischen ca. 6:45 Uhr und 7:45 Uhr abgeholt. Die jeweiligen Haltestellen der Busse befinden sich möglichst nahe an den Wohnstätten der Mitarbeiter. Das bedeutet jedoch nicht, dass nicht einige Angestellte mit dem eigenen Fahrzeug oder einem öffentlichen Verkehrsmittel weiter fahren müssen, um nach Hause zu gelangen. Am Abend starten die Busse in Gramin um 18:05 Uhr. Die ersten Mitarbeiter steigen in Pimpri-Chinchwad gegen 19 Uhr aus. Die letzten je nach Verkehrslage zwischen 20:15 Uhr und 20:45 Uhr. Das heißt ein gewöhnlicher Arbeitstag umfasst mit Anreise und einer Arbeitszeit von 9 Uhr bis 18 Uhr, zwischen 11 und 13 Stunden. Bei Verkehrsstaus bis zu 14 Stunden. Es gibt fünf Busse, die ihre Ziele auf vier unterschiedlichen Routen anfahren. In den Bussen sitzen zwischen 17 und 34 Passagiere und die Modelle der Busse variieren zwischen einem Force Traveller, für 17 Passagiere, und größeren Bussen. Wobei der Force Traveller nach einem Unfall im Februar 2014 auf Druck der Angestellten durch einen größeren Bus, der mehr Sicherheit bieten soll, ersetzt wurde. Weiter ist der, vor

allem im Vergleich zu anderen Firmenbussen ortsansässiger *MNC*, schlechte Zustand und die unkomfortable Ausstattung der Busse anzumerken. Keiner der Busse verfügt über eine Klimaanlage oder über Sicherheitsgurte.

Die Mitarbeiter vertreiben sich während der Anfahrt am Morgen die Zeit mit dem Lesen von Zeitungen, Musikhören oder dösen. Es wird kaum gesprochen. Am Abend unterhalten sich einige der Mitfahrenden. Andere hören wieder Musik oder schlafen. Ab und an, v. a. an Freitagen, kommt es vor, dass der Bus auf Ansinnen der Passagiere an einem Straßenstand hält. Dann springen einige der Mitarbeiter aus dem Bus und kaufen Snacks, die bereitwillig unter den Passagieren geteilt werden. Das Teilen der Snacks ist aufgrund ihrer Kategorisierung als *pakka* (vgl. Srinivas 1997:135) ohne rituelle Verunreinigung möglich (vgl. Khare 1976:11).

In dem Bus, in dem ich täglich reiste, blieb die Sitzordnung konstant. Auf dem ersten Doppelsitz in der ersten Reihe saß, direkt hinter dem Fahrer, Kapitän Singh, der Leiter des Werksschutzes in Gramin, der auch hier seine Position ernst nahm und in Stausituationen manchmal ausstieg, um den Verkehr zu regeln. Hinter ihm nahm Surina, die einzige Frau im Bus, Platz. Der Sitz neben ihr blieb, den Regeln des Anstands folgend, stets frei. Die übrigen Sitze wurden nach keinem erkennbaren System besetzt. Festzustellen war, dass sich meist dieselben Personen zueinander setzten und dass diese meist Kollegen aus derselben Abteilung waren.

Das Pendeln ist unter den Angestellten ein wichtiges Thema, da die Fahrtzeiten einen großen Einschnitt in das Privatleben der Mitarbeiter darstellt. An Arbeitstagen besteht für sie kaum die Möglichkeit, Zeit mit der Familie zu verbringen oder Freizeitaktivitäten nachzugehen. Diese zeitlichen Einschränkungen werden z. T. durch die beiden freien Tage am Wochenende kompensiert. Weiter kann es aufgrund der schlechten Straßenverhältnisse zu gesundheitlichen Problemen, wie z. B. Wirbelsäulenverletzungen, kommen. Zudem fühlen sich viele der Angestellten permanent schlapp und physisch niedergeschlagen.

Der Shuttle Bus erreicht normalerweise das Werk in Gramin um 8:30 Uhr. Er stoppt vor dem Werkstor, wo die Beschäftigten aussteigen und durch das Tor gehen. Wer sich nicht ausweisen kann oder dem Sicherheitspersonal nicht bekannt ist, trägt sich in eine Liste ein. Die Angestellten, die ihre Arbeitsplätze im *Admin Block* haben und diejenigen, die in der

RG/RPT Produktion tätig sind, betreten durch den Haupteingang das Gebäude. Alle registrieren sich mit ihrem Werksausweis an einer elektronischen Stempeluhr. Erstere gehen an ihre Arbeitsplätze innerhalb des *Admin Blocks*, letztere durchschreiten die Eingangshalle und verlassen das Gebäude durch den Hintereingang, um über einen kurzen Fußweg die Werkshalle und ihre Büros zu erreichen. Die *white collars*, die in der *BUC*-Werkshalle sitzen, *R&D*, *Quality Assurance* und *Sourcing* betreten die Werkshalle durch einen näheren Eingang und registrieren sich dort. Nachdem die Mitarbeiter ihre Taschen am Arbeitsplatz abgelegt haben, gehen sie zum gemeinsamen Frühstück in die Kantine. Gegen 9 Uhr treffen alle Kollegen an ihren Arbeitsplätzen ein.

Da sich die Abläufe in den verschiedenen Abteilungen unterscheiden, möchte ich den Tagesablauf anhand der täglichen Routine des Key-Account-Managers Sohil Kudnor aus dem *Marketing/Sales Department* der *BUC* exemplarisch darstellen.

Zwischen neun und zehn Uhr findet das allmorgendliche „morning review meeting“ statt. Teilnehmer sind alle Mitarbeiter der Abteilung. Im Meeting werden die geschäftlichen Entwicklungen des letzten Tages besprochen.

Von zehn bis 13 Uhr arbeitet Sohil an den sogenannten „action points“. Das heißt er beantwortet E-Mails, bearbeitet Kundenanfragen und klärt ggf. Fragen mit der Produktion. Von 13 bis 14 Uhr ist Mittagspause. Zum Lunch geht die Abteilung geschlossen in die Kantine und die Mitarbeiter nehmen gemeinsam das Essen ein.

Nach dem Lunch gehen einige Mitarbeiter in die Raucherecke vor das Werkstor. Andere machen einen Spaziergang auf dem Gelände, die Übrigen kehren an ihren Arbeitsplatz zurück, um dringende Arbeiten zu erledigen. In seltenen Fällen kommt es vor, dass Kollegen in ein, im nahegelegenen Dorf befindliches, Restaurant gehen, um dort ihre Mittagspause zu verbringen. Während meiner gesamten Feldforschung geschah das drei Mal.

Von 14 bis 16 Uhr macht Sohil „internal reviews“. Das heißt, er überprüft, ob er Aufgaben, Anfragen etc., die er von Kollegen bekam, abgearbeitet hat.

Von 16 bis 18 Uhr arbeitet er wieder an „action points“.

An manchen Tagen macht Sohil am Nachmittag (13 bis 18 Uhr) Kundenbesuche bzw. empfängt Abnehmer in der Firma. Ist das der Fall, wird das Treffen mit den Kunden im nächsten „morning review meeting“, das dann etwas länger dauert, erörtert.

Um 18:05 beginnt die Rückfahrt mit dem Shuttle.

4.3 Zwischenfazit

TEL ist eines der traditionsreichsten indischen Industriebäuser. Aufgrund seiner Produkte für die Landwirtschaft, seinen historischen Beziehungen zur indischen Unabhängigkeitsbewegung und seinem sozialen Engagement genießt es großes Ansehen in der Bevölkerung. Die Organisationskultur ist von Inkonsistenzen und lose verbundenen Ebenen (vgl. Rottenburg 1996:233) geprägt. Einerseits versucht die Unternehmensführung durch die Einführung eines bestimmten Unternehmensleitbilds die Prinzipien des TQM einzuführen. Andererseits versäumt man es, diese auf allen Ebenen zu implementieren und Subsysteme, wie z. B. Benchmarking, zu etablieren bzw. konsequent durchzuführen. Somit wird das TQM lediglich nachgeahmt (vgl. Rothlauf 2010:55) und folglich zu einer Fassade (vgl. Rottenburg 1996:233). Hinter der Fassade greifen hierarchische Muster im Gewand eines paternalistischen und akkomodativen Führungsstils. Deshalb und aufgrund von kulturell determinierten Auffassungen von Arbeit und des hohen Ansehens des Unternehmens in der Gesellschaft, besteht eine ausgeglichene reziproke Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Die Beziehung wird als familiär oder als Patron-Klienten-Verhältnis beschrieben. Daraus folgt, dass interne Kundenbeziehungen, wie sie für das TQM charakteristisch sind, nicht zustande kommen. Stattdessen existiert eine Arbeitsweise, die nicht von Prozessen, sondern von Einzelpersonen und persönlichen Beziehungen, zu Kollegen, die an Schlüsselpositionen sitzen, abhängig ist. Mitarbeiter werden innerhalb des Unternehmens so sozialisiert, dass ein plötzliches Umschalten zu einer Meritokratie, in der Leistungen und Innovationen unabhängig von Seniorität oder persönlichen Verflechtungen belohnt werden, erschwert ist. Doch sind auch Führungsstile und reziproke Loyalitäten nicht konsistent, sondern werden je nach Anforderung und Kontext, z. B. Rationalisierungen im Rahmen der Übernahme, angepasst. Das führt zur Herausbildung fragmentierter Einheiten (vgl. Parker 2000), die durch die steigende Heterogenität der Belegschaft und die damit einhergehende Auflösung von „close-knit“ (Cunnison 1982:104) Beziehungen verstärkt wird. Die MTRG AG entstand Ende der 1990er aus der MT, der RG und der RPT. Sie ist Teil eines

deutschen Automotive- und Rüstungskonzerns. Die Aktiengesellschaft hat unter dem Namen MTRG Automotive India Private Limited mehrere Niederlassungen in Indien. Das Verhältnis der Managements der GmbHs ist durch gegenseitiges Misstrauen, zwischen MT und RG/RPT, gekennzeichnet. Das hat Auswirkungen auf die Belegschaft in Indien und auf meine Forschungstätigkeit.

Die Zentrale der MTRG AG versteht die Organisation als ein globales Unternehmen mit einer „spearhead global culture“ (Taylor 2015:475). Das impliziert die Vorstellung einer Organisationskultur, die in der Hauptniederlassung entwickelt wird und die dann an Standorten weltweit implementiert werden soll. Die Organisation ist zentralisiert. Das Vorgehen stößt oftmals auf Widerstände und Probleme (vgl. ebd. 2015:475).

Im Widerspruch zu der Auffassung der Zentrale begreifen die Mitarbeiter an den indischen Standorten das Unternehmen als eine *MNC*. Das bedeutet, dass die Firma dezentralisiert und polyzentrisch ist und die Dependancen relativ autonom operieren können (vgl. Azevedo und Bertrand 2001:9). Tatsächlich liegt in Indien, u. a. bedingt durch Besonderheiten der Automotive-Industrie (vgl. Sturgeon 2009), eine Mischform der beiden Organisationsmodelle vor. Darauf verweist der Umstand, dass die indische Filiale bis 2013 von einem deutschen *MD* und einem deutschen *Director Fi/Co* geleitet wurde. Das ist charakteristisch für ein globales Unternehmen. Weiter produziert der Standort Indien hauptsächlich (84 % in 2014) für den indischen und nicht den globalen Markt. Ein Charakteristikum einer *MNC*. Diese Unklarheiten verstärken Unsicherheiten auf Seiten des indischen Managements.

MTRG India ist divisional organisiert und verfügt über zwei bzw. drei Geschäftsbereiche: RG und RPT, die unter dem Namen Mechatronics oder der Bezeichnung RG/RPT zusammengefasst werden, sowie die *BUC*. Die Divisionen werden von den sog. „shared functions“ HR und *Fi/Co and IT* unterstützt. Die Geschäftsbereiche verfügen über sieben Hierarchieebenen. Die Positionen auf den Ebenen werden z. T. unterschiedlich bezeichnet und verschieden vergütet. Das hat zur Folge, dass sich einige der Manager der *BUC* benachteiligt fühlen.

Zudem sind die Divisionen unterschiedlich organisiert. Mechatronics weist eine Matrix-Organisation auf, die *BUC* hingegen folgt dem Ein-Linien-Modell. Die Matrix-Organisation

orientiert sich nach außen, zum Markt, und fördert das selbstständige Arbeiten. Dadurch werden strenge Hierarchien aufgebrochen. Das Ein-Linien-Modell hingegen setzt auf strenge Hierarchien und ist nach innen orientiert. Durch die unterschiedlichen Organisationsformen lassen sich Prozesse der Divisionen nur schwer aufeinander abstimmen. Um die Divisionen zu integrieren, versucht v. a. der *Director HR* eine gemeinsame Organisationskultur zu schaffen. Da das Unternehmen über keine gewachsene Kultur verfügt, bedient sich der *Director HR* an dem aus Deutschland vorgegebenen Leitbild, das sich an den Vorgaben des TQM orientiert. Im Rahmen der Einführungsversuche wurde die in Deutschland entwickelte Vorstellung einer „spearhead global culture“ (Taylor 2015:475) mittels Übersetzung (vgl. Rottenburg 2002:17) an den lokalen Kontext angepasst (vgl. Garsten 1994:47 ff.). Dabei wurde auf spezifische Anforderungen wie Eigenverantwortung, Pünktlichkeit, Streben nach Innovation und lokale Traditionen Bezug genommen.

Die werksinterne Raum-Ordnung ist von einer Dialektik zwischen Praktikabilität und der indischen Architekturtheorie *Vastu* geprägt. Dabei werden interne und externe Hierarchien durch „Spacing“ und die normative Raum-Ordnung und -Nutzung deutlich.

Während meines ersten Aufenthalts war die Forschung in der Division Mechatronics und den Abteilungen der „shared functions“ oftmals von Misstrauen und Argwohn geprägt. Das resultierte aus der gegenseitigen Abneigung der Managements in Deutschland, die auf die indische Niederlassung übertragen und in „power games“, die innerhalb des *Executive Management Councils* verhandelt werden. Weiter fürchteten die Mitarbeiter, dass die von ihnen in Interviews getroffenen Stellungnahmen negative Auswirkungen auf ihre Karrieren haben könnten. An diesen Befürchtungen kristallisieren sich Unterschiede zwischen den Divisionen. Die Mitarbeiter der Mechatronics fürchten um ihren Arbeitsplatz oder zumindest um ihren beruflichen Werdegang. Die Angestellten der *BUC* hingegen sind offen und bangen nicht um ihre Anstellung. Der *Director HR* erklärt das mit dem „generation gap“ zwischen den Geschäftseinheiten. Im Verlauf der Feldforschung wurde allerdings deutlich, dass, bis auf wenige Ausnahmen, auch die jungen Mitarbeiter der *BUC* keine Bedenken in Bezug auf das Durchführen und Mitschneiden von Interviews haben.

Die Interviews zeigen, dass ein informelles Regelsystem existiert, das der verordneten

Organisationskultur entgegensteht. Innerhalb der Abteilungen und Teams bestehen stille Übereinkünfte über die zu erbringenden Leistungen. *Group Leaders* und *Department Heads* hebeln das Leistungsprinzip aus, indem sie von den Mitarbeitern erbrachte Erfolge für sich verbuchen, um daraus zu profitieren. Für den organisationsinternen Aufstieg sind weniger positive Resultate als persönliche und soziale Beziehungen, wie z. B. Kastenzugehörigkeit oder Seniorität, notwendig.

Die durch das TQM geforderte Kommunikation mit den Angestellten ist von Seiten des *EMC* mangelhaft. Dadurch werden die Beschäftigten ungenügend in Prozesse und Abläufe eingebunden. Bestehende Barrieren können nicht abgebaut werden. Weiter entsteht eine „Atmosphäre der Angst“ (Rothlauf 2010:61), die sich in der sog. „blaming culture“, d. h. dem gegenseitigen Beschuldigen nach Fehlern und Misserfolgen, manifestiert.

Die tägliche Routine ist durch die lange Anreise, diverse Meetings und Pausen (Frühstück, Tee- und Mittagspause(n)) strukturiert.

Vergleicht man die beiden Kulturen wird deutlich, dass in beiden Fällen versucht wird die Unternehmen dem TQM folgend zu organisieren. In beiden Fällen werden allerdings die Voraussetzungen für das TQM, wie z. B. offene Kommunikation, das richtige Führungsverhalten oder die Implementierung auf allen Ebenen und notwendige Subsysteme (vgl. Rothlauf 2010), nicht vollends bereitgestellt. Das führt sowohl bei TEL als auch bei MTRG India zur Aushöhlung des Ansatzes und lässt diesen zu einer Fassade (vgl. Rottenburg 1996:233) werden. Unterschiede bestehen hauptsächlich darin, mit welchem Aufwand versucht wird die Fassade aufrecht zu erhalten bzw. nach außen zu tragen. TEL versteht sich als ein Traditionsunternehmen mit einer „hindu rate of growth“ (vgl. Virmani 2004), dessen Hauptanliegen der Erhalt und die Verbesserung des Lebensstandards der Belegschaft und der umgebenden Bevölkerung ist. Daher besteht keine große Motivation sich als moderne, gewinnorientierte Organisation zu präsentieren.

MTRG India hingegen sieht sich als Teil einer Aktiengesellschaft, in der Pflicht Profite und Rendite für die Anleger zu generieren. Zudem muss sich das indische *EMC* vor dem deutschen Top-Management legitimieren. Scheitert das, ist die berufliche Existenz der Manager bedroht. Daher versucht die indische Geschäftsleitung die verschiedenen, im Rahmen des TQM durchgeführten Aktionen, wie „Goal Setting“ und Management by

Objectives (*MbO*), Audits und Workshops als legitimierende Mittel gegenüber des deutschen Vorstandes zu präsentieren.

5. Cases

5.1 Riten und Zeremonien im organisationalen Kontext

Neben dem instrumentellen Charakter im betrieblichen Kontext haben Handlungen auch symbolischen Gehalt. Dieser vermittelt Glaubensvorstellungen, Emotionen und Identitäten. Er spielt eine wichtige Rolle in Bezug auf das Aufrechterhalten und Verstärken sozialer Strukturen und der Inkorporation von Individuen in größere soziale Entitäten. Eine Form von symbolischen Handlungen in Organisationen sind Riten und Zeremonien. Die Untersuchung von Riten und Zeremonien im organisationalen Kontext hat den Vorteil, dass man aufgrund der erforderlichen Planung und der damit verbundenen intentionalen und zielgerichteten Durchführung die folgenden sozialen Konsequenzen und die zur Schau gestellten organisationalen Charakteristika mit weiteren Merkmalen des Unternehmens verbinden kann (vgl. Trice und Beyer 1984:656). So wird z. B. anhand der Sitzordnung während einer Zeremonie die interne Hierarchie deutlich (vgl. Gluckman 1940). Gluckman und die Manchester School befassen sich mit atypischen Events in denen Konflikte und Krisen bzw. Bedrohungsszenarien zum Ausdruck gebracht werden. Innerhalb dieser offenbaren sich soziale und politische Kräfte, die in der Produktion sozialen Lebens beteiligt sind. Die „Events of conflict“ (Kapferer 2015:2) werden nicht als dysfunktional, sondern als Beiträge zur Reproduktion sozialer und politischer Beziehungen gesehen (vgl. ebd. 2015:2 f., Kapitel 2.2.2). Trice und Beyer (1984) beschreiben mehrere Arten von organisationalen Riten. Für die vorliegende Arbeit sind v. a. vier Typen von Bedeutung:

1. Übergangsriten
2. Riten der Konfliktreduzierung
3. Integrationsriten
4. Erneuerungsriten

Riten verfügen wiederum über zwei verschiedene Arten von Konsequenzen. Zum einen die manifest, expressiven sozialen Konsequenzen, wie z. B. das Aufwerten sozialer Identitäten und deren Macht. Zum anderen latent, expressive Konsequenzen, wie z. B. das Verbreiten guter Neuigkeiten über die Organisation.

Die manifest, expressiven sozialen Konsequenzen eines Übergangsritus ist die Erleichterung des Übergangs hin zu einer neuen sozialen Rolle und einem angepassten Status. Die mögliche latent, expressive Konsequenz besteht in der Minimierung von Veränderungen in der sozialen Rolle und dem Erneuern des Equilibriums in bestehenden sozialen Beziehungen.

Ein „rite of conflict reduction“ (Trice und Beyer 1984:657) hat die manifest, expressive soziale Konsequenz Konflikte zu reduzieren. Dabei wird, als mögliche latent, expressive Konsequenz, von der Problemlösung abgelenkt. Der Konflikt und seine störenden Effekte werden aufgespalten. Dadurch ist das Wiederherstellen des Equilibriums in gestörten sozialen Beziehungen möglich.

Die manifest, expressive soziale Konsequenz eines Integrationsritus ist die Verstärkung und Belebung von geteilten Gefühlen. Mit dem Effekt, dass Personen zusammengebracht und an ein soziales System gebunden werden. Die mögliche latent, expressive Konsequenz ist das Erlauben emotionaler Ausdrucksformen und das temporäre Lockern von Normen. Weiter wird die moralische Richtigkeit von Normen bestätigt.

Erneuerungsriten haben die manifest, expressive soziale Konsequenz bestehende soziale Strukturen zu bestätigen und ihre Funktionsweise zu verbessern. Sie können die latent, expressive Konsequenz haben Probleme zu verschleiern und deren Anerkennung hinauszuzögern. Sie lenken von den Problemen ab und erwecken den Anschein, es werde etwas zur Problemlösung getan. Weiter legitimieren sie bestehende Machtverhältnisse (vgl. Trice und Beyer 1984:656).

Im Folgenden werden Zeremonien beschrieben, die 1. den Übergangsprozess der *BUC* von TEL hin zu MTRG India markieren. 2. Die Mitarbeiter der *BUC* in MTRG India integrieren, 3. Konflikte reduzieren und 4. eine Bedrohungssituation lösen sollen.

Bevor es möglich ist, die betreffenden Events darzustellen und zu interpretieren, muss geklärt werden, was einen Ritus von einem Ritual oder einer Zeremonie unterscheidet. Ich orientiere mich an den Definitionen von Trice und Beyer (1984), die in Bezug auf Organisationsstudien „the most clearly articulated statement of terms with which to study

symbolic forms of behaviour“ (Islam und Zyphur 2009:115) formuliert haben.

Sie definieren Ritus als:

Relatively elaborate, dramatic, planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expressions into one event, which is carried out through social interactions, usually for the benefit of an audience.

Ein Ritual ist:

A standardized, detailed set of techniques and behaviours that manage anxieties, but seldom produce intended, technical consequences of practical importance.

Sie bestimmen eine Zeremonie als:

A system of several rites connected with a single occasion or event (ebd. 1984:655).

Die Geschäftsübergabe der *BUC* an MTRG fand am ersten Oktober 2011 in der Werkshalle der *BUC* in Gramin statt. Wie die Bezeichnung „ceremony“ bereits anzeigte, handelte es sich dabei um einen Festakt, in dessen Rahmen unterschiedliche Riten durchgeführt wurden. Diese sind als Teile eines Übergangsprozesses zu verstehen, durch den eine Bedrohungssituation, hier die Geschäftsübergabe, bewältigt wird. Rituelle Handlungen sind eine Form sozialen Handelns, in der die Werte und die Identität einer Gruppe öffentlich dargestellt oder in einer stilisierten Form vorgeführt werden. Das geschieht im Rahmen einer spezifischen Veranstaltung (vgl. Islam und Zyphur 2009:116). Nach van Gennep (1960) bestehen Riten aus drei Phasen. Der präliminalen Phasen, in der das „rituelle Subjekt, ob Individuum oder Kollektiv“ (Turner 2005:94) von seiner bisherigen Rolle getrennt wird. Der liminalen Phase, die den Übergang zu einer neuen Rolle darstellt und zuletzt der postliminalen Phase, in der die Teilnehmer in eine neue Rolle inkorporiert werden. Übertragen auf das Arbeitsleben kann die Einstellung als die präliminale Phase, das Training bzw. Einarbeiten als die liminale Phase und die Übertragung von Verantwortung als die postliminale Phase verstanden werden (vgl. Islam und Zyphur 2009:118). Im Kontext der Übergabe einer gesamten Geschäftseinheit erfüllen Riten zwei Funktionen: Zum einen

sollen sie dominante soziale Werte aufrechterhalten oder verstärken, zum anderen dienen sie als Medium sozialen Wandels. Islam und Zyphur (vgl. 2009:123) entwickeln ein theoretisches Modell, das darauf zielt die Grundlagen, die interne Struktur und die sozialen Funktionen, von betrieblichen Riten zu verstehen. Aufgrund organisatorischer Anforderungen müssen geteilte Bedeutungen geregelt und verwaltet werden. Das manifestiert sich in organisationalen Handlungen, die symbolisch wirken und das Verständnis der Mitarbeiter von ihrer Welt verändern. Die organisationalen Handlungen besitzen eine dreigliedrige Struktur. Zunächst werden Symbole und symbolische Handlungen dazu verwendet, Personen von ihren früheren Kategorien zu trennen, die präliminale Phase. Das Hinterfragen dieser Kategorien führt zu einer liminalen Phase, in der Kategorien und Identitäten mehrdeutig sind. In der postliminalen Phase werden die Kategorien durch die Führung der sozialen Gruppe, in diesem Falle des *EMC*, wiederhergestellt. Dieser Prozess etabliert Identitäten, festigt Glaubensvorstellungen und Einstellungen und gewährt die Wahrnehmung des Wandels innerhalb einer Organisation (vgl. ebd. 2009:123).

5.2. Der Interkulturelle Workshop

Am 15.09.2011 fand ein zweitägiger interkultureller Workshop im Werk der MTRG India in Kasva statt. Das offizielle Ziel des Workshops war es, *white collars* und ausgewählten *blue collars* die deutsche Kultur bzw. die Organisationskultur der MTRG AG näher zu bringen, ihnen die Angst vor der Übernahme zu nehmen und etwaige Missverständnisse und falsche Erwartungen aus der Welt zu schaffen. Die *blue collars*, die den Workshop absolvierten, sollten im Anschluss in ihrem Werk als Multiplikatoren wirken.

Der Workshop sollte vordergründig als Plattform eines interkulturellen Dialogs dienen. Stattdessen wurde eine Fassade geschaffen, hinter der von deutscher Seite Führungsansprüche formuliert und Informationen über Ansichten und Gefühlslagen der Mitarbeiter in Bezug auf die Übernahme gesammelt wurden.

Der Workshop wurde von einem interkulturellen Trainer namens Thomas Köhler durchgeführt und von dem *HR Director Global* Christian Müller und dem *Business Head*

Components Suprabh Shukla eröffnet. Köhler hatte sein Studium ebenso wie ich am Südasien Institut der Universität Heidelberg absolviert. Allerdings kannten wir uns zu dieser Zeit noch nicht. Ich sollte den interkulturellen Trainer unterstützen, mich den Teilnehmern vorstellen und in diesem Rahmen meine teilnehmenden Beobachtungen beginnen.

5.2.1 Tag 1

Ich reiste gemeinsam mit zwei Managern aus Pune nach Kasva. Dort angekommen, wurden wir kurz von den bereits anwesenden Köhler, Müller und Shukla begrüßt und gingen dann in die Kantine des Werks, wo wir ein kleines Frühstück einnahmen. Danach verließen wir das Werksgelände und spazierten zum nahegelegenen Veranstaltungsort. Es war ein Flachbau, in dem sich ein Saal mit einer Bühne befand. Es waren Tische in Hufeisenform aufgestellt, die sich in Richtung der Bühne orientierten. Ich nahm am rechten oberen Ende, in der Nähe der Bühne, Platz. Als die Teilnehmer eintrafen, standen Müller, Shukla und Köhler vor der Bühne und unterhielten sich. Alle Teilnehmer trugen ihre TEL-Uniform, die sie als Mitarbeiter des Unternehmens auszeichnet, und ihre Identität als Angestellte des indischen Traditionsunternehmens repräsentiert. Sie machten einen verunsicherten Eindruck. Nachdem die ca. 30 *white collars* den Saal betraten und ihre Plätze eingenommen hatten, eröffnete Shukla mit einer kurzen Ansprache, in der er die Teilnehmer begrüßte und den *HR Director* sowie den Trainer willkommen hieß, den Workshop. Shukla betonte, dass es während des Seminars nicht um geschäftliche Belange, sondern nur um die kulturelle Annäherung der Unternehmen gehen sollte.

Währenddessen verteilte Müller Gummibärchen unter den Teilnehmern. Daraufhin hielt er eine Rede, in der er die *white collars* ermutigte, jede Frage zu stellen, die ihnen auf dem Herzen liegt. Müller präsentierte sich als freundlicher, offener Mann, der den Teilnehmern eine angenehme Zeit bereiten wollte.

Anschließend folgte die Einleitung von Köhler, in der er den Ablauf des Seminars und dessen Zielsetzung umriss und mich kurz vorstellte. In dem Workshop ginge es nicht um die Kommunikation von Informationen bezüglich der Übernahme, sondern darum eine Veränderung der Persönlichkeiten der Teilnehmer herbeizuführen und „to become more

open“.

Das Ziel sollte durch das Beantworten zweier Fragen erreicht werden:

1. *What are the most pressing issues we should address in this seminar to make you work more efficient and enjoyable?*
2. *What would you really like to know about Germany and Germans? Including things you never dared to ask?*

Die Fragen implizieren einige Anforderungen, die auch das TQM an Mitarbeiter stellt. Die Teilnehmer wurden aufgefordert, auf Basis von Eigeninitiative und Beteiligung, selbstständig Prozessverbesserungen zu entwickeln, um nutzbringender zu arbeiten und die Arbeit „enjoyable“ zu gestalten. Damit bezieht sich Frage 1 auf einen „zentralen Baustein des TQM-Konzepts“ (Rothlauf 2010:71). Die Mitarbeiterorientierung mit ihrem Fokus auf die Aktivierung von Problemlösungs- und Kreativpotentialen einzelner (vgl. ebd. 2010:71).

Mit Frage 2 sollte ein gutes Beispiel für offene, angstfreie Kommunikation gegeben werden. Beide Aspekte, Vorbildfunktion und offene Kommunikation, sind Teil des 14-Punkte-Programms des Erfinders des TQM Edward W. Deming (vgl. Rothlauf 2010:57 ff.). Müller bestätigte seine Rolle als Vorbild für offene Kommunikation, indem er die „HR Concepts“ von MT beschrieb und das deutsche und indische Top-Management anhand kurzer Personenprofile vorstellte. Der *Director HR* formulierte das HR-Konzept wie folgt:

Succes is based on performance and motivation of our employees. We are creating the pre-conditions for your development and job satisfaction.

Hier wird ebenfalls die Mitarbeiterorientierung betont und zusätzlich die von den Angestellten erwartete Gegenleistung, „performance“, formuliert.

Anhand dieser Aussagen werden wichtige Unterschiede der Organisationskulturen deutlich. Müller betont die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für ihre Karriere und Zufriedenheit. Das widerspricht der Auffassung der Angestellten, die erwarten von ihrem Arbeitgeber einen Karrierepfad basierend auf dem Senioritätsprinzip (vgl. Sinha 2014:153) vorgegeben

zu bekommen. Dabei ist die Zufriedenheit des Einzelnen von dessen altersgemäßen Status innerhalb der Organisation abhängig. Aufgrund steiler Hierarchien und der Furcht vor einem Gesichtsverlust, ist die offene Diskussion in traditionellen indischen Unternehmen problematisch. Ein offenes Wort von unten nach oben wird somit fast gänzlich verhindert.

Nach der Einführung in die „HR Concepts“ stellte Müller die Top-Manager von MTRG vor. Dabei beschrieb er Familienleben, Hobbies und den beruflichen Werdegang. Bei letzterem wurde herausgestellt, dass drei der Manager vor ihrem Studium zunächst Ausbildungen absolviert hatten. Damit sollte die Bodenständigkeit des Unternehmens unterstrichen werden. Die angekündigte Offenheit beinhaltete, dass bezüglich des Familienlebens der Manager kein, dem indischen Ideal angepasstes Bild, präsentiert wurde. Beispielsweise wurde offengelegt, dass einer der Manager nicht verheiratet sei, sondern eine Freundin habe. Was einige Verwunderung unter der Zuhörerschaft hervorrief.

Nachdem dieser Teil beendet war, übernahm Köhler die Leitung des Workshops und betonte, dass beide Organisationen aufgrund ihrer mehr als hundertjährigen Firmengeschichten über sehr starke Organisationskulturen verfügten und dass nicht versucht werde, diese stark zu verändern. Nun folgte eine Einführung in das Kulturkonzept und sich daraus ergebender Paradoxien anhand ethnologischer (vgl. Geertz 1973), politik- (vgl. Anderson 1983) und kulturwissenschaftlicher (vgl. Trompenaars und Hampden-Turner 1997, Hofstede 2005) Literatur. Nachdem Köhler Hofstedes Kulturdimensionen erläutert hatte, schloss er mit dem Addendum:

- *Germans usually try to control external factors.*
- *Indians usually prefer to adapt to external factors.*

Um diesen Verallgemeinerungen ein praktisches Beispiel anzufügen, präsentierte er einige statistische Daten anhand derer Deutschland und Indien verglichen wurden:

Germany is the

- *6th-best country to enforce contracts*
- *14-best country regarding trading across borders*

- *35th-best country for closing a business*
- *88th-best country regarding taxes*
- *22nd-easiest country to do business overall*

India is the

- *182nd-best country to enforce contracts*
- *100th-best country regarding trading across borders*
- *134th-best country for closing a business*
- *164th-best country regarding taxes*
- *134th-easiest country to do business overall*

Absicht war es zu zeigen, wo die Stärken und Schwächen der beiden Länder liegen. Ergänzt wurde die Liste durch Statistiken bezüglich Demographie und Wirtschaftsleistung sowie durch die exemplarische Darstellung des deutschen Erfindergeistes ergänzt.

Nun ging der Trainer dazu über einige „Elements of German Culture“ zu beschreiben:

„Ordnung“ (order):

- *Most aspects of German living and working are defined and regulated by structures*
- *A low degree of flexibility and spontaneity is the result.*

Focus on Facts:

- *Objective facts are considered essential in decision-making and problem-solving*
- *The preferred approach to successful decision making is based on logic and analysis of information, rather than on intuition and well-developed personal networks.*

Focus on Tasks:

- *Germans tend to focus on achieving the task at hand*
- *Interpersonal relationships play secondary role in business dealings*
- *The attention paid to targets to be achieved leads to the precision of time*

management, meeting planning and the focus on the achievement milestones.

Communicating:

- *Direct, seemingly confrontational, communication style*
- *Openly-expressed criticism directed at aspects of the problem, project, or business at hand should not be considered as personal disapproval.*

Individualist, yet consensus-seeking:

1. *Germany is marked by a strong sense of individualism*
2. *Nevertheless, the desire to achieve one's own goals and successes is coupled with a keen sense of responsibility for "the good of the community;"*
3. *Not only the financial benefits to the company are important, but also those of its employees.*
4. *The structure of much German business decision-making requires consensual input from both employers and employees*
5. *This sometimes leads to comparatively slow decisions.*

In dieser essentialistischen Darstellung „des Deutschen“ wird eine Stereotypisierung im Sinne des „Othering“ (vgl. Fabian 1983) bzw. des Orientalismus (vgl. Said 1979) vorgenommen. *Der Andere*, hier „der Deutsche“, wird als strukturiert, diszipliniert und rational beschrieben. Daraus folgt, dass sein Gegenstück, d. h. „der Inder“, unstrukturiert, undiszipliniert und irrational ist bzw. handelt. Damit wird eine Unterscheidung zwischen „den Indern“ und „den Deutschen“ etabliert und durch das explizite Rekurrenieren auf Logik und die Analyse von Daten im Gegensatz zu („rather than“) Intuition und persönlichen Netzwerken zementiert. Dadurch und durch den Bezug auf „die deutsche Ordnung“ werden Anforderungen an die Angestellten formuliert und es wird darauf hingewiesen, worauf in einem deutschen Unternehmen Wert gelegt wird. Durch den Vergleich der beiden Länder wird eine Hierarchie eingeführt, in der Indien untergeordnet ist und die überwundene Dichotomie zwischen traditionell und modern wieder aufnimmt (vgl. Upadhyya 2008:110). Damit unterstreicht die deutsche Geschäftsleitung ihren Führungsanspruch bei MTRG India

Pvt. Ltd. und legitimiert diesen durch ihre angebliche kulturelle Überlegenheit, die sich in Form statistischer Werte manifestiert. Gleichzeitig werden Grundsätze des TQM, wie z. B. Ordnung, die im TQM als Teil der „5S“ bzw. des Kaizen-Managements eine wichtige Rolle spielt, Planung und Kommunikation als typisch deutsch deklariert. Der Trainer fasst die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs der BRD in diesem Satz zusammen:

„Success is based on innovation, quality and efficiency.“

Damit entsteht, eine Fassade, hinter der sich das Gebäude des TQM verbirgt. Die indischen Mitarbeiter sollen somit in die dominante Kultur des globalen Arbeitsplatzes (vgl. ebd. 2008:110), die durch ein reisendes Modell beeinflusst wird, eingegliedert werden.

5.2.2 Was es bedeutet „indisch“ zu sein

5.2.2.1 Die erste Aufgabe

Nach der Präsentation folgte die erste der insgesamt drei Aufgaben anhand derer den Mitarbeitern Hilfestellung zur Selbstreflexion gegeben werden sollte. Die erste Aufgabe bestand darin, binnen fünf Minuten mit jeweils der Hälfte der Teilnehmer die Frage „what does it mean being Indian to me?“ zu diskutieren. Dafür sollten sich zwei Mitarbeiter freiwillig als Gruppenleiter melden. Das vor den Teilnehmern verborgene Ziel der Aufgabe war es nicht etwa eine Antwort auf die gestellte Frage zu erhalten, sondern die *white collars* erkennen zu lassen, dass die Aufgabe in der vorgegebenen Zeit nicht lösbar ist. Köhler wollte damit vermitteln, dass es im Unternehmen akzeptabel ist, eine Aufgabenstellung bzw. einen zeitlichen Rahmen in Frage zu stellen und dass die Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten durchaus widersprechen können, wenn dafür ein fundierter Grund vorliegt.

Da sich keine Freiwilligen meldeten, schickte Köhler sich an, zwei Personen auszuwählen. Da intervenierte der *Business Head Components* in harschem Ton mit den Worten: „Why does nobody volunteer? Not acceptable, hey!?“

Shukla fühlt sich scheinbar von seinen Mitarbeitern im Stich gelassen und versuchte anhand seines autoritären Auftretens die peinliche Situation zu lösen. Dabei traten deutlich der paternalistische Führungsstil Shuklas und die Verunsicherung der Angestellten zu Tage.

Letztere wollen einen Gesichtsverlust ihrerseits vermeiden. Nach der Intervention bestimmte Shukla zwei „Freiwillige“, die dann fünf Minuten lang die Aufgabe bearbeiteten und in ihren Gruppen diskutierten. Als die Ergebnisse vor den gesamten Teilnehmern präsentiert wurden, gerieten die „Freiwilligen“ aufgrund starker Kritik von Seiten ihrer Kollegen, in Erklärungsnot. An dieser Stelle griff Köhler ein und löste die Situation auf, indem er erklärte, dass die Aufgabe ein Trick gewesen sei, um zu zeigen, dass es nicht zu erfüllende Aufgaben gibt. Diese Situationen können nur gelöst werden, wenn man offen diskutiere und gemeinsam Verbesserungen erarbeite, so der Trainer. Dass die „Freiwilligen“, als Mitarbeiter in Führungspositionen, auf den Trick reingefallen waren, bedeutete ihrerseits einen Gesichtsverlust.

Nachdem dieser Teil abgeschlossen war, verließen Müller und Shukla den Saal. Als die Tür in das Schloss fiel, ging ein vernehmbares Aufatmen durch die Reihen der Teilnehmer und die Stimmung entspannte sich merklich.

Nun erklärte der Trainer, wie man beabsichtige die beiden Organisationskulturen zusammenzubringen und Synergien zu nutzen. Köhler fasste den Plan in drei Punkten zusammen:

1. *Practice*
2. *Personal interaction*
3. *Just do it!*

Danach erklärte er die Erwartungen und Anforderungen des Unternehmens an die Angestellten:

4. *Find out what your responsibilities and goals are.*
5. *Act to meet them without further instructions.*
6. *Report back final results or any problem as soon as it has become clear that you cannot solve it.*

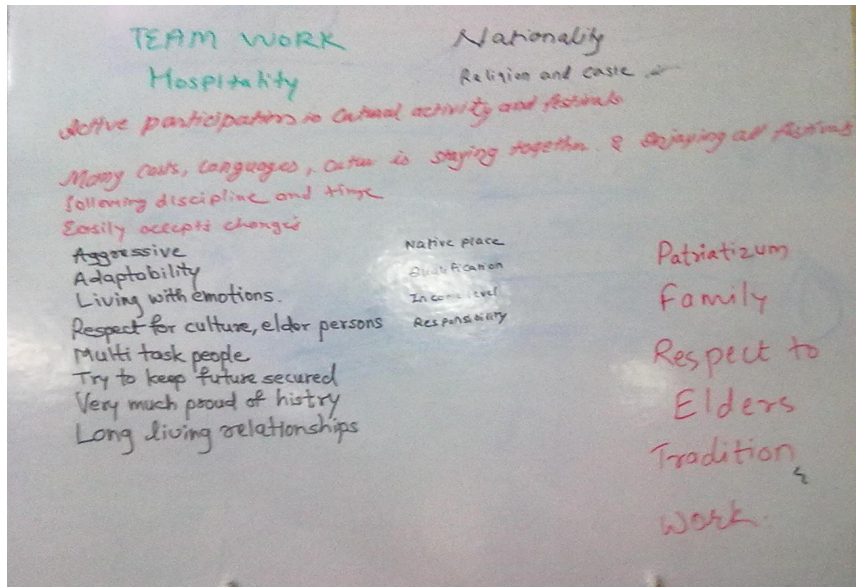
Die Anforderungen stellten die Mitarbeiter vor mehrfache Probleme: zum einen existierten

keine klaren Stellenbeschreibungen. Wie sollte man dann herausfinden, welche Verantwortlichkeiten es gäbe? Zudem gab es keine individuelle oder gemeinsame Zielsetzung und keine Prozessbeschreibungen. Daher hatten die Kollegen keine Anleitung dafür, wie sie die unklaren Erwartungen erfüllen sollten. Weiter waren es die Angestellten gewohnt, sich in einer klaren Hierarchie und einer damit verbundenen Befehlskette zu bewegen. Außerdem bedeutet das Melden individuell unlösbarer Probleme aus Perspektive der Angestellten das Eingestehen persönlicher Unzulänglichkeit und damit einen Gesichtverlust. Um diesen zu vermeiden, wurde in der Vergangenheit die Verantwortung oft auf andere Mitarbeiter abgewälzt.

Die angeführten Punkte ergaben vor dem Hintergrund der befürchteten *Hire-and-Fire-Kultur* eine Gemengelage, die als bedrohlich wahrgenommen wurde. Aufgrund der Unsicherheiten bestand die Lösung für die Mitarbeiter im mimetischen Isomorphismus (vgl. DiMaggio und Powell 1983). Wobei das erfolgreiche Vorbild TEL war. Daraus folgt, dass die bisher gewohnten Prozesse und Arbeitsweisen auf Praxisebene unverändert blieben.

5.2.2.2 Die zweite Aufgabe

Die zweite vom Trainer gestellte Aufgabe bestand darin, mittels Brainstorming ein Set allgemeiner kultureller Elemente zusammenzustellen und diese ihrer Wichtigkeit entsprechend zu ordnen (siehe Abb. 3). Dazu sollten die Teilnehmer Gruppen bilden und sich gemeinsam auf Punkte verständigen. Es gab keine Vorgabe bezüglich der Anzahl der genannten Elemente.



(Abb.2 Ergebnisse des Brainstormings zum Thema „allgemeine kulturelle Elemente“; eigene 2011.)

Daraus ergab sich folgendes Bild:

Gruppe 1:

1. Team Work
2. Hospitality

„Team Work“ ist eine der Anforderungen, die an die Mitarbeiter von TEL gestellt wurden. Innerhalb der BUC wurden nicht die individuellen Leistungen, sondern die Ergebnisse der Gruppe evaluiert. Das hatte zur Folge, dass die einzelnen Mitarbeiter sich nicht für die erbrachten Ergebnisse bzw. nicht erbrachten Leistungen verantwortlich fühlten. Statt individueller Verantwortung etablierte sich eine „blaming culture“.

„Hospitality“ ist ein Wert, der allgemein überaus wichtig ist und eine Brücke zwischen Privat- und Berufsleben schlägt. Zudem stellt er einen Bezug zum akkomodativen Führungsstil her.

Gruppe 2:

1. Nationality
2. Religion and caste

Gruppe 2 legt Wert auf Identitätsmarker. „Nationality“ wird angeführt, um sich gegen *das Andere*, das „Deutsche“ oder „Europäische“ bzw. „Westliche“ abzugrenzen. Durch Religion und Kaste wird auf den regionalen Kontext Bezug genommen. Man möchte sich als Hindu mit einer spezifischen Kastenzugehörigkeit und den damit verbundenen Normen, Werten und Festivitäten verstanden sehen. Die Einhaltung von Fest- und Feiertagen und damit die Erfüllung ritueller Pflichten nehmen bei den Mitarbeitern einen hohen Stellenwert ein.

Gruppe 3:

1. *Active participation in cultural activities and festivals*
2. *Many castes, languages, culture is staying together*
3. *Enjoying festivals*
4. *Following discipline and time*
5. *Easily accept changes*

Wie bei der vorangegangenen Gruppe wird auch hier die Wichtigkeit von religiös-rituellen Aktivitäten akzentuiert (Punkt 1 und 3). Mit Punkt 2 werden die identitätsstiftenden Elemente Kaste, Sprache und Kultur angeführt. Dabei wird anerkannt, dass es innerhalb der Region oder der Nation viele verschiedene Gruppen gibt und dass gerade diese Diversität bedeutungsvoll ist. Durch „culture is staying together“ wird in abgewandelter Form das populäre Konzept von „unity in diversity“, die den Zusammenhalt der indischen Nation/Gesellschaft beschwört, rezipiert.

„Following discipline and time“ bezieht sich auf die Einhaltung der Regeln am Arbeitsplatz und könnte als ein Versuch verstanden werden, sich einem der Stereotype deutscher Kultur anzupassen. Punkt 5 reflektiert die in der Literatur beschriebene Adaptabilität indischer Arbeitnehmer (vgl. Sinha 2014:171 ff.).

Gruppe 4:

1. *Aggressive*
2. *Adaptability*
3. *Living with emotions*

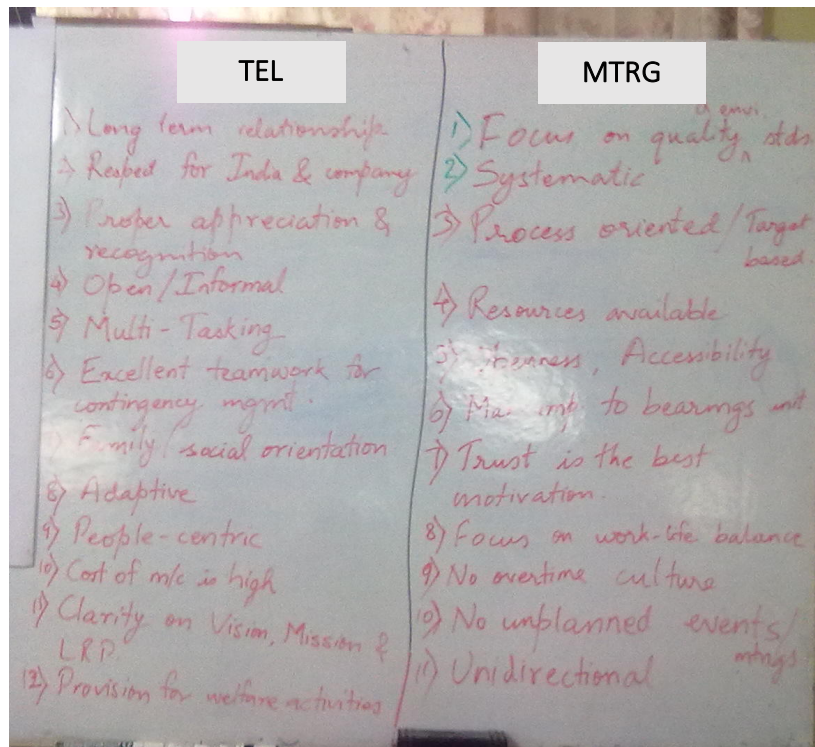
4. *Respect for culture, elder persons*
5. *Multi task people*
6. *Try to keep future secure*
7. *Very much proud of history*
8. *Long living relationships*

Gruppe 4 führt einige der auch von den anderen Gruppen angeführten Punkte, wie Kultur, Tradition, Geschichte und Anpassungsfähigkeit, die alle auf ein Identitätskonzept zielen, an. Erweitern die Liste aber durch das Merkmal der Aggressivität und des Multitaskings, den Wunsch die Zukunft abzusichern und langandauernde Beziehungen zu pflegen. Ersteres ist eine Eigenschaft, die vom *EMC* v. a. in Bezug auf Marketing und *Sales*, aber auch auf Innovation mehrfach gefordert wurde. Multitasking ist eine Fähigkeit, die sich die Mitarbeiter der *BUC* zuschreiben, um sich von „den Deutschen“ abzugrenzen. Der zuletzt genannte Punkt, „long living relationships“, nimmt auf das Arbeitsverhältnis Bezug und ist eine Manifestation der Furcht vor der *Hire-and-Fire-Kultur*.

Gruppe 5:

1. *Native place*
2. *Qualification*
3. *Income level*
4. *Responsibility*

Auch die fünfte Gruppe führt ein identitätsbildendes Element an. Den Ort der Abstammung, dem, für das Selbstverständnis als *Martha*, eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. Carter und Desai 2013). Weiter wird mit „Qualification“ und „Income level“ auf zwei wichtige Punkte im beruflichen Kontext abgehoben, die eine Verbindung zum letzten Punkt, der Verantwortung, herstellen. Hier stellt sich die Frage, wem gegenüber man sich als verantwortlich sieht? Der Familie, sich selbst und/oder der Firma? Doch egal, ob allen oder nur einem die Verantwortung gilt, sind Qualifikation und das damit verbundene Einkommen Voraussetzungen für die Erfüllung der Verpflichtung.



(Abb. 3 Elemente der Organisationskulturen von TEL und MTRG, wie sie von den Mitarbeitern gesehen werden; eigene 2011.)

Gruppe 6:

1. *Patriotism*
2. *Family*
3. *Respect to elders*
4. *Tradition*
5. *Work*

Die finale Gruppe fasst viele der bereits genannten Punkte zusammen. Man bezieht sich auf seine eigene Identität, in dem man sich durch Patriotismus und das zugehörige Nationalgefühl von anderen, hier wieder „the German“, abgrenzt. Man betont seine Werte und Traditionen, Familie, Respekt dem Alter gegenüber, Tradition, möchte aber auch zeigen, dass die Arbeit einen gewissen Stellenwert im Leben einnimmt.

Augenfällig ist, dass jede Gruppe explizit auf Traditionen (*festivals, respect for elders, family*), ein indisches Nationalbewusstsein (*nationality, patriotism*) bzw. eine regionale

Identität (*native place, language*) oder die soziale Position (*caste, income level*) Bezug nimmt. Eine Ausnahme bildet dabei Gruppe 1, die allerdings mit dem Nennen der Gastfreundschaft auf traditionelle Werte abhebt. Untergeordnet sind Werte und Eigenschaften, die speziell für den beruflichen Alltag in einem Unternehmen von Bedeutung sind. Hier werden Dinge wie Gruppenarbeit, Pünktlichkeit und Multitasking genannt. Elemente, die beide Bereiche berühren, sind Qualifikation und damit verbunden das „income level“, Verantwortlichkeit, die Zukunftssicherung und die langlebigen Beziehungen. Letzteres ist vor dem Hintergrund der Angst vor einer *Hire-and-Fire-Kultur* zu unterstreichen. Die Mitarbeiter des Traditionsunternehmens unterschieden sich hier von Arbeitern in der indischen IT-Industrie. *E-worker* befinden sich in einem Diskurs, in dem ein Narrativ der indischen Gesellschaft als glückliche Mischung von Tradition und Moderne besteht (vgl. Upadhyia und Vasavi 2008:35 f.). Die Kollegen bei TEL sehen traditionelle Werte durch professionellen Wandel bedroht und versuchen, durch das Unterstreichen der traditionellen Werte gegenüber offiziellen Vertretern eines westlichen Unternehmens ihre Position zu stärken.

5.2.2.3 Die dritte Aufgabe

Im nächsten Schritt sollten die Teilnehmer eine Liste der Elemente der Organisationskulturen von TEL und MTRG zusammenstellen. Die Einschätzung der Kultur von MTRG war auf Grundlage ihrer bisherigen Kenntnisse über die deutsche *MNC* vorzunehmen. Nachdem die Elemente der beiden Kulturen tabellarisch auf einem Whiteboard dargestellt wurden, diskutierten die Teilnehmer Unterschiede und Gemeinsamkeiten (siehe Abb.4, Tabelle 1).

<i>TEL</i>	<i>MTRG</i>
<i>Long time relationships with employees</i>	<i>Focus on quality standard</i>
<i>Respect for India and company</i>	<i>Systematic</i>
<i>Proper appreciation & recognition</i>	<i>Process oriented/target based</i>
<i>Open/informal</i>	<i>Resources available</i>
<i>Multi-tasking</i>	<i>Openness, accessibility</i>
<i>Excellent teamwork for contingency management</i>	<i>Maximum input to Components unit</i>
<i>Family/social orientation</i>	<i>Trust is the best motivation</i>
<i>adaptive</i>	<i>Focus on work-life balance</i>
<i>People centric</i>	<i>No overtime culture</i>
<i>Cost of n/c is high</i>	<i>No unplanned events/meetings</i>
<i>Clarity on HR politics</i>	<i>Unidirectional</i>
<i>Clarity on vision, mission & LRP</i>	
<i>Provision of welfare activities</i>	

(Tabelle 1)

In der Tabelle steht TEL exemplarisch für Indien und verkörpert all jene Werte, die von den Kollegen als typische Elemente identifiziert wurden. Zum Beispiel langlebige Beziehungen, Respekt in Bezug auf das Land, die Traditionen und die Firma, Familienorientierung usw. Mit dem Nennen von Punkten wie Offenheit, Zugänglichkeit, Vertrauen, ein klares Unternehmensleitbild etc. wird ein Idealbild gezeichnet und eine Erwartung gegenüber dem Top-Management MTRG Indias formuliert. MTRG repräsentiert ein stringenteres, geordneteres, rationaleres Bild. Es werden Begriffe wie „prozessorientiert“, „systematisch“ und „Qualität“ genannt, die ein strukturiertes, zielgerichtetes Vorgehen symbolisieren. Zudem werden positive Elemente wie z. B. „no overtime culture“ oder „focus on work-life balance“ angeführt, die als eine Verbesserung angesehen werden und weiter die Strukturiertheit des Arbeitsalltags unterstreichen. Zudem stehen diese Attribute für die Trennung von Privat- und Berufsleben, die ebenfalls als typisch europäisch gilt (vgl. Upadhyya 2008:118). Damit zeigt sich auch hier die Essentialisierung des jeweils *Anderen*.

Eines ist beiden Unternehmen aus Sicht der Mitarbeiter gemein, und zwar, dass großer Wert auf die Offenheit und Zugänglichkeit der Vorgesetzten gelegt wird.

5.2.2.4 Die vierte Aufgabe

Die vierte und letzte Aufgabe des Tages bestand in einem Kartenspiel namens „7 cards Bridge“. Anhand des Spiels beabsichtigte der Trainer den Teilnehmern die Verschiedenheit kultureller Vorannahmen und Regeln zu vermitteln. Hierzu teilte er die Teilnehmer in fünf Gruppen zu jeweils sechs Personen ein. Eine grundlegende Regel, die für alle fünf Tische galt, war, dass ausschließlich nonverbal kommuniziert werden durfte. Das Spiel hatte vordergründig das Ziel möglichst viele Punkte zu erlangen. Derjenige Spieler, der die höchste Punktzahl an einem Tisch erreichte, durfte, im Uhrzeigersinn, einen Tisch aufrücken. Zum Beispiel von Tisch Nr. 5 zu Tisch Nr. 4. Derjenige mit der niedrigsten Punktzahl wurde an den nächst untergeordneten Tisch versetzt, d. h. von Tisch Nr. 1 an Tisch Nr. 2 usw. Nachdem die Regeln den Mitarbeitern erklärt worden waren, teilte der Trainer die Kollegen den Tischen zu und verteilte weitere Spielanleitungen in Papierform. Das entscheidende Moment war, dass es zwar ein übereinstimmendes Spielziel und die gemeinsame Grundregel der nonverbalen Kommunikation gab, dass sich die Regeln zum Spielverlauf allerdings voneinander unterschieden. Nachdem jeder die ihm ausgeteilten Regeln gelesen und verinnerlicht hatte, wurden sie wieder eingesammelt und wir spielten eine Proberunde. Ich nahm als Spieler an Tisch Nr. 5 teil. Da die Spieler an den einzelnen Tischen über ein identisches Regelwerk verfügten, traten keine Probleme auf. Danach gab Köhler das Signal zum Start des eigentlichen Spiels. Auch hier verlief die erste Runde ohne Zwischenfälle. Danach wurden die Tische regelentsprechend vom jeweiligen Gewinner und Verlierer gewechselt und die folgende Runde begann. Nun gerieten die Teilnehmer sichtlich in Aufregung und begannen zu gestikulieren. Die neu an den Tisch gekommenen Spieler deuteten auf die Karten und versuchten damit anzuzeigen, welche die höchste in dem Spiel war. Da „die Neuen“ in der zweiten Runde noch in der Unterzahl waren, wurden sie von den anderen Mitspielern schnell davon überzeugt, dass sie sich irrten. Nach dem Ende der zweiten Runde wechselten die entsprechenden Spieler wieder die Tische. Nun war die

Durchmischung der Teilnehmer sehr hoch. Es gab an jedem Tisch lediglich noch zwei Personen, die über übereinstimmende Regeln verfügten. Die übrigen Mitspieler verwendeten verschiedene Regelwerke. Da es keine Majorität von Spielern mit gleichen Regeln an den Tischen gab, konnte man sich nicht an Mehrheitsverhältnissen orientieren. Es griff nun das Senioritätsprinzip. Das heißt, derjenige Spieler, der das höchste Alter am Tisch hatte, bestimmte die Regeln. Da ich nicht in den Verlauf und in die eigentliche Zielsetzung des Spiels eingeweiht war, gestaltete sich das Spiel für mich ebenfalls sehr interessant. In der zweiten Runde, mit nur zwei Spielern mit abweichenden Regeln, ging ich davon aus, dass sie das Regelwerk falsch erinnerten. In Runde Nummer drei, in der ich noch an meinem ursprünglichen Tisch saß, glaubte ich, dass ich die Karten aufgrund meiner Herkunft verschieden interpretierte. Ich verlor die Runde und wechselte den Tisch. Das gab mir Gelegenheit meinen Blick schweifen zu lassen und ich bemerkte, was an den übrigen Tischen vor sich ging. Ich realisierte, dass sich anscheinend an allen Tischen die ältesten Personen durchgesetzt hatten. Ich begann zu ahnen, was vor sich ging. Nachdem ich die nächsten beiden Runden mehr damit verbrachte zu beobachten, was um mich herum geschah, statt zu spielen, verlor ich auch diese. Dadurch wechselte ich zwei weitere Male die Tische und sah meinen Verdacht bestätigt. Hierbei war interessant, dass es einige Spieler gab, die es anscheinend aufgegeben hatten sich auf ihre ursprünglichen Regeln zu beziehen und sich der ältesten Person ohne Widerrede unterordneten.

Köhler beendete das Spiel nach der fünften Runde und löste die Situation auf. Es brach großes Gelächter aus und die Teilnehmer amüsierten sich sichtlich.

An dem Beispiel ist ein, von den Mitarbeitern genanntes kulturelles Merkmal, zu erkennen. Die Anpassungsfähigkeit an eine ungewohnte Situation. Man fügt sich den Gegebenheiten und orientiert sich an einer Führungspersönlichkeit, die aufgrund ihrer sozialen Stellung bestimmt wird. Der soziale Marker „Seniorität“ und damit die Übertragung der Autorität werden in dem Moment wichtig, wenn aufgrund der Ambiguität der Regeln, keine klare Orientierung möglich ist. Zwar versuchen Mitspieler durch Gesten zu argumentieren und die Situation zu klären, doch gelingt das, bedingt durch die normative Einschränkung der Kommunikation, nicht. Somit bezieht man sich auf eine allgemein akzeptierte soziale Regel und löst dadurch Unsicherheiten auf.

Nach Ende des Spiels beendete Köhler den Workshop und wir fuhren in unser Hotel. Dort angekommen bezogen wir unsere Zimmer, machten uns frisch und brachen zum Abendessen auf. Wir wurden von zwei Managern aus Kasva an der Rezeption unserer Unterkunft abgeholt und fuhren in ein nahegelegenes Restaurant. Unsere Gastgeber waren der Werksleiter der Niederlassung und der Personalleiter. Während des Essens diskutierten wir den Verlauf des Workshops. Beide hatten nicht an der Veranstaltung teilgenommen und wollten deshalb über die Details informiert werden. Zudem informierten sie Köhler darüber, dass der folgende Tag, an dem der Workshop mit ausgewählten *blue collars* stattfinden werde, vermutlich viel emotionsgeladener werden würde. Grund dafür seien die Befürchtungen der Mitarbeiter ihre Anstellung zu verlieren.

Nach dem Dinner fuhren wir gegen 22 Uhr zurück in unser Hotel und gingen zu Bett.

5.2.3 Tag 2

Zu meinem großen Erstaunen trafen wir am folgenden Tag in der Werkskantine eine alte Bekannte, Dr. Deepana Datar. Deepana und ich kannten uns nicht gut, doch hatte auch sie am Heidelberger Südasiens Institut studiert und wir waren uns daher bekannt. Sie lebte mittlerweile in Pune und arbeitete im Bereich *Corporate Social Responsibility* einer indischen Bank. Da die heutigen Workshop-Teilnehmer nur bedingt englisch sprachen, hatte Köhler sie als Übersetzerin engagiert. Nach dem Frühstück gingen wir wieder in die „training hall“ und warteten auf die Teilnehmer, die nach kurzer Zeit eintrafen. Sie machten einen emotional aufgekratzten Eindruck und schienen dem Workshop gegenüber skeptisch eingestellt zu sein. Köhler eröffnete die Sitzung mit einer Ansprache und erklärte der Tag würde ähnlich verlaufen wie der Vorhergehende, nur mit der Einschränkung, dass das Programm ein kürzeres sei. Das heißt es würde nach einer Präsentation von „Fakten“ über Deutschland und MTRG Zeit für Fragen geben. Danach folgte eine Aufgabe bezüglich kultureller Differenzen zwischen Indien und Deutschland, deren Ergebnisse man abschließend diskutierte. Aufgrund der Sprachbarriere übernahm Deepana die Präsentation. Einige der englisch sprechenden Teilnehmer schilderten Köhler und mir ihre emotionale Verfassung in Bezug auf den Firmenzusammenschluss. Wie auch die *white collars* am Vortag, verglichen die *blue collars* die bevorstehende Übernahme mit einer

Hochzeit. Es sei, als würde man die eigene Tochter an einen Unbekannten verheiraten. Im südasiatischen Kontext besitzt die Metapher der Heirat aufgrund der gesellschaftlichen Bedeutung der Ehe (vgl. Patel 2005:22 ff.) starke Konnotationen. Eine Heirat bedeutet mehr die Verbindung von Familien als die Verehelichung zweier Individuen. Somit ist es für die meisten Eltern unvorstellbar ihr Kind ohne eine genaue Kenntnis des sozialen, kulturellen und ökonomischen Hintergrunds des zukünftigen Partners zu verheiraten (vgl. Desai und Andrist 2010). Eine Heirat mit einem ungeeigneten Partner bedeutet Schande für die eigene Familie und birgt das Risiko der sozialen Marginalisierung (vgl. Allendorf 2013).

Weiter befürchteten die Kollegen den Übergang von einer angesehenen „family company“, hin zu einer „international professional company“. In ersterer würde jeder einzelne Mitarbeiter wie ein Mitglied der Familie behandelt werden. In letzterer zähle lediglich die individuelle „performance“. Während des Gesprächs war deutlich spürbar, wie besorgt die Mitarbeiter waren. Der Trainer versicherte ihnen, dass sie keine Befürchtungen haben müssten und dass sich an ihrer Anstellungssituation nichts ändern würde.

5.2.3.1 Die erste Aufgabe

Wie am vergangenen Tag sollten die Workshop-Teilnehmer diskutieren „what cultural elements are most important in defining who you are?“. Hierzu wurden vier Gruppen gebildet. Gruppe 1 hatte eine Idee, wie sie die beiden Deutschen, also Köhler und mich, in die Aufgabe einbeziehen könnten. Sie teilten uns mit, dass sie uns ihre vier wichtigsten Punkte nennen würden und wir müssten diese unseren Ansichten entsprechend gewichten. Nur wenn es Übereinstimmungen gäbe, wären sie bereit mit „the German“ zusammenzuarbeiten. Sowohl Köhler als auch ich waren über die Eigeninitiative überrascht und erfreut. Wir nahmen die Aufgabe gerne an.

Die wichtigsten Punkte der Gruppe, nach ihrer Gewichtung geordnet, waren:

1. *Parents*
2. *Self/wife*
3. *Children*
4. *Profession/Work*

Hier ist zu erkennen, dass die Gruppenmitglieder das Privatleben dem Arbeitsleben gegenüber als übergeordnet einstufen, wenn diese Trennung überhaupt angebracht ist. Die Punkte eins bis drei behandeln das Privatleben. Wobei auf Traditionen, in Form des Respekts gegenüber den Vorfahren, Bezug genommen wird. Darauf folgen Ehepartner, das Selbst und die Kinder. Der Beruf steht an unterster Stelle.

Köhler und ich bekamen eine identische Liste. Nun war es unsere Aufgabe die Punkte in eine entsprechende Reihenfolge zu bringen.

Nach einer kurzen Unterredung, beschlossen wir, unsere Gewichtung im Interesse der Firma vorzunehmen. Schließlich waren wir in Auftrag der MTRG AG tätig. Also versuchten wir ein für die Teilnehmer möglichst ansprechendes Bild von „the German“ zu zeichnen. Dabei ließen wir uns von unseren Erfahrungen und unserem „Wissen“ leiten. Wir setzten die Familie bzw. die Beziehung zu unseren Kindern und Eltern an die erste Position, um den Stellenwert der Familie zu verdeutlichen. Weiter wollten wir zeigen, wie wichtig die Arbeitsstelle in Deutschland ist und dass das auch hier der Fall sein sollte. Danach folgten die Ehefrauen und das eigene Ego. Bei der Aufstellung unserer Reihenfolge waren wir uns durchaus darüber bewusst, dass wir hier einen Abgleich zwischen unseren persönlichen Ansichten und den Werten aus dem Unternehmensleitbild vornahmen. Das Ziel bestand darin, ein Bild „der Deutschen“ zu zeigen, das für die indischen Mitarbeiter akzeptabel und nachvollziehbar ist, einen positiven Eindruck hinterlässt, aber zugleich die Werte des Unternehmens vertritt. Für Köhler bestand hier kein Interessenskonflikt, da er schließlich für MTRG tätig war. Ich hingegen hatte meine Bedenken, schob diese allerdings zur Seite, da ich in dieser Situation ebenfalls die Firma vertrat. Zudem ist die Gewichtung aus ethischer und moralischer Perspektive meiner Ansicht nach vertretbar:

1. *Child/Parents*
2. *Profession/Work*
3. *Wife*
4. *Self*

Wenn man die beiden Listen vergleicht, wird augenfällig, dass sie lediglich in einem Punkt übereinstimmen. Das blieb natürlich auch den Seminarteilnehmern nicht verborgen und so mussten wir unsere Liste erläutern bzw. rechtfertigen. Das taten wir, indem wir erklärten, dass das Familienleben in Deutschland zwar sehr wichtig sei, die Arbeit aber einen ebenso hohen Stellenwert habe. Das begründe sich dadurch, dass man Geld verdienen müsse, um wiederum seine Familie zu finanzieren. Dabei müsse man eigene Interessen, wenn man sich um seine Familie kümmere, zurückstellen. Diese Erklärung akzeptierten die Teilnehmer.

The image shows a handwritten list on a piece of paper. At the top, it is labeled 'Group 1'. Below this, there are two columns of items with arrows pointing to numerical weights. The first column lists 'Parents' (weight 1), 'wife' (weight 3), 'Children' (weight 3), 'Profession work' (weight 4), and 'Self' (weight 2). The second column lists 'Self' (weight 3), '1' (weight 1), '2' (weight 2), and '4' (weight 4). There are some circled numbers and arrows indicating relationships between the two columns.

Group 1	Group 2
Parents → 1	Self → 3
wife → 3	1 → 1
Children → 3	2 → 2
Profession work → 4	4 → 4
Self → 2	

(Abb. 4 Liste der wichtigen „kulturellen“ Elemente mit Gewichtungen; eigene 2011.)

Die übrigen Gruppen stellten folgende Listen vor:

Gruppe 2:

1. *Personal approach to senior*
2. *Problem solving by seniors*
3. *Personal appreciation*
4. *Internal cooperation between employees*

Punkt eins meint den persönlichen Zugang zu Vorgesetzten. In Punkt zwei wird die Erwartung formuliert, dass der Vorgesetzte Probleme löst. Diese Erwartungshaltung ist auch unter *white collars* anzutreffen und wurde vom *Business Head Components* als „upward

delegation“ tituiert und widerspricht der in den Folgejahren vom *EMC* artikulierten Forderung nach „Ownership“. „Personal appreciation“ meint die Anerkennung individueller Leistungen durch Auszeichnungen. Dabei steht der monetäre Aspekt, mit dem Anerkennungen und Auszeichnung innerhalb des Unternehmens oft verbunden sind, nicht an erster Stelle. Es geht vielmehr um die „recognition“ an sich. Damit wird es den Mitarbeitern gestattet auf ihre Leistungen stolz zu sein. Dementsprechend sind die mannigfaltigen Auszeichnungen, wie z. B. „employee of the month“, „employee of the year“, „on the spot appreciation award“, „idea management award“ usw. stets mit der Überreichung einer Urkunde oder eines Pokals verbunden. Die Trophäen werden von *white collars* an den Arbeitsplätzen zur Schau gestellt. Für *blue collars* ist das Aufstellen der Preise aus Platzmangel und aufgrund von Sicherheitsbestimmungen nicht möglich.

Gruppe 3:

1. *Team circle meetings*
2. *Extra-curricular activities (sports)*
3. *Global culture*

Punkt eins bezieht sich hier auf regelmäßig stattfindende Meetings, in denen die momentane Situation in den Teams und anstehende Aufgaben besprochen werden. Der folgende Punkt hat für das gemeinsame Leben und Arbeiten bei TEL eine wichtige Bedeutung. Mir wurde mitgeteilt, dass es in früheren Tagen üblich war, dass Mitarbeiter verschiedener Abteilungen und unterschiedlicher hierarchischer Ebenen miteinander Sport trieben. Die gemeinsamen Aktivitäten leisteten einen positiven Beitrag zum Zusammengehörigkeitsgefühl der TELians (vgl. Garsten 1996:43).

„Global culture“ meint hier nicht „the dominant culture of the global workplace“ (Upadhy 2008:110), die u. a. durch Individualismus und Materialismus gekennzeichnet ist, sondern das Zusammenarbeiten von Mitarbeitern unterschiedlicher Religionen, regionaler Herkunft und Kasten. Es ist anzumerken, dass bei einem Anteil von 7,06 % (vgl. anonymisiert; konsultiert am 24.05.2017) der Bevölkerung des Kasva Distrikts unter den 495 Mitarbeitern ein Kollege muslimischen Glaubens war. Der Mitarbeiter wurde mir wie der „Beweis“ für die

„global culture“ „vorgeführt“. Unter der Belegschaft des Unternehmens herrscht eine starke Ablehnung gegenüber Muslimen. Das zeigt sich in Erzählungen, die u. a. davon handeln, dass es nach der Teilung Britisch-Indiens 1947 lediglich einige zehntausend Muslime in der indischen Union gab. Aufgrund der Polygamie und der unkontrollierten sexuellen Triebe der Männer hätten sie sich so stark vermehrt, dass sie heute ca. 20 % der Bevölkerung stellen würden. Weiter sei der überwiegende Teil der Bettler Kolkatas Muslime und ein Schandfleck für das gesamte Land.

Gruppe 4:

1. *Joint family and joint problem solving*
2. *Emotional bonds with family*
3. *Emotional bond with environment and animals, various festivals*
4. *Helping colleagues with social directions (in cases of) marriage, accidents*
5. *Democracy*

In der Liste wird in Punkt eins das traditionelle indische Familienbild der Großfamilie (vgl. Patel 2005:24) mit dem Ideal der gemeinsamen Problemlösung verbunden. Darin spiegelt sich sowohl der Zusammenhang von Erwerbstätigkeit und Familienleben als auch das Begreifen der Firma als „joint family“ wider. Aufgrund der Stellung, die S. L. Tambe und seine Familie in der Vorstellung der Angestellten einnehmen, verstehen diese sich als Teil der Firmenfamilie. Darauf lassen Aussagen wie: „We were like a family!“ schließen. Punkt zwei lässt sich ebenfalls in diese Richtung interpretieren. Allerdings halte ich diese Interpretationsweise für zu weit gegriffen. Zwar besteht eine emotionale Bindung zwischen Angestellten und Unternehmen, doch nimmt die tatsächliche Familie im Leben der Mitarbeiter einen höheren Stellenwert ein. Punkt drei bezieht den religiösen Moment mit ein, indem er die Beziehung zur Natur mit religiösen Festen, verbindet. Der darauf folgende Aspekt stellt einen Bezug zu den ersten beiden Punkten her, wobei hier die Gewichtung auf dem Privatleben der Mitarbeiter liegt. Die Hochzeit ist einer der zentralen Ereignisse im Leben eines Hindu-Mannes. Ich schreibe hier bewusst Hindu-Mann, da es in Kasva keine weiblichen Angestellten gibt und fast alle männlichen Mitarbeiter Hindus sind. Dabei

müssen oft aufgrund der Anforderungen, die an eine Kandidatin gestellt werden, soziale Netzwerke aktiviert werden, um einen Partner zu finden. Hier sind auch Netzwerke aus dem Unternehmen nützlich.

Zudem unterstützen sich die Kollegen in Lebenskrisen, wie z. B. im Falle von Unfällen und Krankheit, finanziell.

Der finale Punkt „Democracy“ bezieht sich auf eine konsensuelle Entscheidungsfindung auf Teamebene, die zwar als ein Ideal angesehen wird, jedoch selten zum Tragen kommt. Vielmehr gilt Demokratie unter den Angestellten als ein Merkmal der Moderne.

Im Folgenden beschreibe ich die Geschäftsübergabe der *BUC* an MTRG India. Mein Augenmerk liegt dabei auf einem Bühnenstück, das im Rahmen der Zeremonie aufgeführt wurde.

5.3 Die „Business Transfer Ceremony“

5.3.1 Die Zeremonie

Folgend beschreibe ich eine soziale Situation, in der sich zeigt, wie das Top-Management auf die Bedrohungskommunikation von Seiten der Mitarbeiter, die u. a. im interkulturellen Workshop zu Tage trat, reagiert hat. Die „Business Transfer Ceremony“ umfasst mehrere Übergangsriten und einen „rite of conflict reduction“ (Trice und Beyer 1984:656), in dem wiederum Stereotypisierungen vorgenommen werden und eine zeremonielle Fassade erschaffen wird. An der sozialen Situation waren

[...] *all managers, team members, BSRs* [Business Service Representatives], *DETs* [Diploma Engineer Trainees], *GETs* [Graduate Engineer Trainees] *from business units at Pune, Kasva and other locations* [...] (Firmeneigenes Dokument: Invitation and welcome to MTRG India) sowie externe Berater anwesend.

Ich fuhr am Morgen der Veranstaltung gemeinsam mit zwei Managern der *BUC* in das Werk in Gramin, wo die Geschäftsübergabe stattfand. Einer der Mitreisenden war der damals ca.

50-jährige Brahmane Umal Subhanna. Er stammt aus Pune und war der Leiter der Qualitätssicherung der *BUC* für die Werke in Gramin und Kasva. Herr Subhanna war seit 1984 für TEL tätig. Vor seinem Eintritt in die Organisation absolvierte er ein Studium zum *Mechanical Engineer* und sammelte erste Arbeitserfahrung als Designer in einer Firma für Plastikspritzguss. Ich lernte ihn an diesem Morgen kennen und habe seit dem mehrere lange und durchgehend anregende Gespräche mit ihm geführt. Den zweiten abzuholenden Manager kannte ich bereits. Es war Deepak Bajikar.

Um 7:20 Uhr fuhren wir, nach zweistündiger Fahrt, vor dem Zugang zur *BUC*-Werkshalle vor. Der Eingang, ein Rollltor, war links und rechts von einem mit Blumengirlanden geschmückten Gerüst flankiert.



(Abb. 5 Der Autor gemeinsam mit Deepak Bajikar vor dem Eingang zur Werkshalle am Tag der „Business Transfer Ceremony“; eigene 2011.)

Auf dem Boden vor dem Eingang war ein *Rangoli* bzw. ein *Rangavallie* genanntes Bild aus farbigem Reispuder, Reis und Sand aufgebracht. Das *Rangoli* ist ein Symbol für die rituelle Reinigung und für das Weihen eines Hauses. Damit werden böse Einflüsse abgehalten und es wird zugleich angezeigt, dass Gäste willkommen sind. Weiter verbreitet es den *utsav-dharmita*, d. h. den festlichen Geist (vgl. Atmashraddhananda 2014).

In der Werkshalle befand sich auf der rechten Seite die Bühne, auf der später die Redner sprachen und die Riten durchgeführt werden würden. Vor der Bühne war die Bestuhlung

aufgebaut. Die erste Sitzreihe bestand aus gepolsterten Bänken. Die deutsche Delegation würde in der ersten Reihe links vor der Bühne Platz nehmen, die indischen Top-Manager rechts. Hinter dieser Reihe standen acht Sitzreihen von gepolsterten Stühlen. Hier saßen externe Berater und weitere indische Manager. Darauf folgten Sitzreihen aus nicht gepolsterten Plastikstühlen für die *blue collars*. Die Bühne wurde beidseitig von jeweils einer Leinwand umstanden. Anhand der Bestuhlung wird die hierarchische Position der einzelnen Gruppen innerhalb des Unternehmens deutlich (vgl. Gluckman 1940). Etwa 15 Meter von der Bühne entfernt, befanden sich zwei weitere Leinwände, auf denen später die Aktivitäten auf der Bühne zu sehen sein würden. Links, in unmittelbarer Nähe der Bühne, war auf dem Boden ein weiteres *Rangoli* mit dem MTRG-Logo aufgebracht.

Im hinteren Bereich der Werkshalle, der durch eine Aufstellwand abgetrennt war, waren mehrere Bistrotische aufgestellt und ein Büffet aufgebaut. Hier wurde sowohl das deutsche und indische Top-Management, die *white* als auch *blue collars*, nach der offiziellen Zeremonie verköstigt. Es wurden nur rein vegetarische Speisen und kein Alkohol ausgegeben. Es gab keine festgelegte Platzordnung (vgl. Appadurai 1981).

Der offizielle Zeitplan besagte, dass um 7:30 Uhr eine *Satyanarayan Puja* (Verehrung) von einem Brahmanen und einem frischvermählten Paar durchgeführt werden sollte. Da die deutsche Delegation noch nicht eingetroffen und der Aufbau der Leinwände noch nicht abgeschlossen war, wurde die *Puja* nach hinten verschoben.

Die insgesamt 16 deutschen Manager reisten in kleinen Gruppen aus verschiedenen Luxushotels an und begrüßten sich zunächst gegenseitig per Handschlag und dann das indische Top-Management. Nach dem Austausch von Höflichkeiten, einigen Scherzen und etwas Small Talk wurden wir in die noch provisorische Kantine im ersten Stockwerk der Halle gebracht. Ich wurde von indischer Seite als Teil des deutschen Managements wahrgenommen, von den Deutschen selbst jedoch nicht beachtet. In der Kantine wurden wir mit Chai und Biskuits versorgt.



(Abb. 6 Die Bühne; eigene 2011.)

Nachdem wir den Tee eingenommen hatten, gab uns der *Director Operations* eine Einführung in die Bedeutung der *Satyanarayan Puja*. Zu der *Puja* waren nur der ausführende Priester, das Ehepaar, die deutschen Manager, der interkulturelle Trainer und ich zugelassen. Man wollte damit dem deutschen Management die „indische“ Kultur näher bringen, so der *Director Operations*. Die deutschen Manager zeigten an der *Puja* zunächst nur marginales Interesse. Es entstand der Eindruck, dass sie das Ritual als eine lästige Pflicht empfanden und es aus Respekt vor den lokalen Traditionen über sich ergehen lassen müssten. Im Verlauf der *Puja* wurden die deutschen Manager dazu aufgefordert etwas Geld zu opfern und nachdem der Gott davon gekostet hatte, etwas *Prasad*, eine heilige Speise (vgl. Pinkney 2008) entgegenzunehmen und zu essen. Die Durchführung der *Satyanarayan Puja* verdeutlicht den finanziellen Erfolg einer Familie (vgl. Mazumdar 1995:7). Sie ist die Verehrung des Gottes *Satyanarayan* bzw. *Vishnus*. Die *Puja* verspricht Wohlstand, Glück, Kindersegen, Erfolg in allen Sphären des Lebens und schließlich Erlösung aus dem Kreislauf der Wiedergeburten. Dies gilt insbesondere im *kali-yug* (vgl. Wadley 1983:153 f.), dem Zeitalter der Maschinenherrschaft, indem wir uns laut hinduistischer Mythologie momentan befinden. Das *kali-yug* ist das Gegenteil des ländlichen Lebens und wird mit Maschinen, der Göttin Kali und einer gefährlichen, unsteten Moderne in Verbindung gebracht. Sinnbildlich

dafür stehen industrielle Anlagen (vgl. Pinney 1999).

Nach dem Ende der *Puja* wurde ein *Aarti-Ritual* (oder *Arati*), eine Lichterzeremonie, für alle Anwesenden durchgeführt und die Gäste dazu aufgefordert Platz zu nehmen. Das *Aarti* ist *das* zentrale Ritual in allen hinduistischen Tempeln. Es bedeutet die Erleuchtung des Götterbilds durch entzündete Lampen (vgl. Sax und Weinhold 2010:244) und kann entweder als ein Teil einer *Puja* durchgeführt werden oder für sich alleine stehen. Während des *Aarti* wird eine kleine metallene Henkellampe, die mit Ghee (geklärter Butter) oder Kampfer gefüllt ist, geschwenkt. Das Ritual wird in Tempeln, im privaten Hausschrein und an heiligen Flüssen durchgeführt. Manchmal dient es auch dazu Gäste willkommen zu heißen (vgl. Atmashraddhananda 2014; Fuller 1992). Es verkörpert die symbolische Verschmelzung der eigenen Person mit der Gottheit (ebd. 1992:73).

Weiter markiert es den auspiziösen Anfang oder das Ende eines Ereignisses (vgl. Atmashraddhananda 2014).

Ich saß gemeinsam mit Kalki Sudhakar in der zweiten Reihe auf der linken Seite. Sudhakar war als Manager in der *BUC* für Rationalisierungsmaßnahmen und damit die Entlassungen von 178 Personen verantwortlich. Nun war er als externer Berater tätig. Um ca. 11:30 Uhr begann der Einzug der *BUC* in ihr neues Werk mit einem *Ganesh Vandana*. Das *Ganesh Vandana* ist ein Gebet an den elefantenköpfigen Hindugott Ganesh, der für Glück und die Überwindung von Hindernissen steht (vgl. Massey 1999:52). Das Gebet wird im Kontext eines Verlobungsritus gesprochen. Damit und mit den vorgegangenen Ritualen wurde das Bild der Hochzeit zwischen den Unternehmen aufgenommen und die angestrebte Integration der *BUC* in die Familie von MTRG betont. Das *Ganesh Vandana* hat folgenden Wortlaut:

The Lord with the curved trunk and a mighty body, who has the magnificence of a million suns. I pray to you oh Lord, to remove the obstacles from all the actions I intended to perform. Those who continuously repeat His name sixty four times they get success in every stage of life and may that be education, marriage, entry or exit, war or in any situation (Chakravarty u. a. 2013:9).

Danach entzündeten die „Top Officials“ von MTRG und TEL, d. h. das oberste Management, die Gewerkschaftsführer, die Zulieferer und die wichtigsten Kunden, zwei Lampen. Im Anschluss wurde das deutsche Management willkommen geheißen. Die deutschen Manager bekamen jeweils einen traditionellen marathischen Turban, einen sog. *Pheta* oder *Patka*, als Zeichen besonderer Ehrerbietung, aufgesetzt. Zudem bekamen sie Blumensträuße überreicht. Der *Pheta* oder *Patka* wird in Maharashtra z. B. an Hochzeiten vom Bräutigam getragen. Der Turban symbolisiert einen hohen Kastenstatus und Affinität zu den *Rajputen*. Aufgrund dieser Verbindung erscheint er fast wie ein Teil einer militärischen Uniform. Berühmte Persönlichkeiten, wie Bajirao I. und Swami Vivekananda, aber auch Offiziere Shivajis werden mit der Kopfbedeckung dargestellt (vgl. Ghurye 1995:178). Im Anschluss hielt Hans Peter Franke, ein Vorstandsmitglied von MTRG, eine Rede. Er begrüßte die *blue collars*, beschrieb die bisherige Geschichte von MTRG in Indien und unterstrich den Vorsatz, MTRG wolle von TEL etwas über die indische Geschäftswelt lernen. Im Gegenzug solle die *BUC* die Organisationskultur und die Strategie der deutschen Seite übernehmen. Darauf folgte eine Rede von Dr.-Ing. Klaus Schwarz, dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung von MT. Schwarz grüßte die Zuhörerschaft auf Marathi und stellte daraufhin seinen familiären Hintergrund vor. Er stellte den Spaß an der Arbeit in den Vordergrund und sagte: „MTRG is very similar to TEL. Let us use the strengths of both companies and let us be strong in the Indian market“. Im Anschluss hielt der Werksleiter von MTRG, Groß, eine Ansprache, in der er das Unternehmen als Familie bezeichnete, die zwar verschiedene Geschichten und unterschiedliche Kulturen hätten, schlussendlich allerdings zusammenfinden würden.

Danach folgte eine Präsentation über MTRG Automotive India Pvt. Ltd. und eine Ansprache eines indischen Managers Namens Ram Dugane, dem Leiter der *R&D-Abteilung*, in der er versuchte, die Bedenken der *blue collars* zu zerstreuen. Ram Dugane übergab eine Fackel an Schwarz und sang ein Lied, in dem Lord Ganesh und dessen Fähigkeit jedes Hindernis aus dem Weg zu räumen, angepriesen wurde.

Nach weiteren Danksagungen überreichte Schwarz Brot und Salz an Suprabh Shukla.

Anknüpfend folgte die Theateraufführung, auf die ich im Folgenden näher eingehen möchte.

5.3.2 Das Volkstheater

Das Theaterstück ist die Reaktion des Top-Managements auf die Bedrohungskommunikation der *white* und *blue collars* in dem interkulturellen Workshop in Kasva und weiterer im Vorfeld der Übernahme vorgenommener Bedrohungskommunikationen. Die Aufführung des Stücks ist ein „rite of conflict reduction“ (vgl. Trice und Beyer 1984). Die Firmenleitung nutzte das Genre des indischen Volkstheaters, um ihren Standpunkt klar zu machen. Die oberste Management-Ebene bediente sich einer lokalen Form der Kommunikation, um sich und sein Vorgehen zu erklären. Die Unternehmensführung nutzte ein Medium, das den Zuschauern vertraut ist, um Missverständnisse zu minimieren und teilt so die Erwartungen von MTRG an die Belegschaft mit.

Theater stellt die kulturellen Zeichensysteme dar, benutzt und interpretiert sie. Es führt die ‚primären‘ Zeichen der Kultur zur bedeutungserzeugenden Praxis (Paranjape 2010:69).

Durch die besondere Bedeutung des Theaters für die regionale Bevölkerung (vgl. Rothermund 1990:190) wird versucht, die wahrgenommene Bedrohung zu entschärfen und die Zukunftsverheißung des Projekts zu unterstreichen.

Das Theater ist in der Region von besonderer Bedeutung.

Die Menschen Maharashtras sind geradezu theaterbesessen, sie gehen nicht nur gern ins Theater, sondern wer immer das Zeug dazu hat, spielt selbst Theater, und sei es auf der kleinsten Laienspielbühne (ebd. 2010:69).

Mit dem Bühnenbild, der an das Publikum verteilten Handreiche und der Übersetzung ins Marathi, werden die Zuschauer mit einer „Polyphonie von Informationen“ (Barthes 1969:103) konfrontiert. Die Informationen sind spezifisch kulturell kodiert und können vom Publikum aufgrund seiner Vorkenntnisse leicht entschlüsselt werden. Im indischen Kontext wird in performativen Aufführungen Erfahrung in Wissen umgewandelt. Es geht dabei oft

um Bedrohungssituationen, Handlungsempfehlungen innerhalb dieser und um die Vermittlung von Moralvorstellungen (vgl. Trawick 1991:242 ff.). Weiter ist Theater ein Mittel zur Selbsterkenntnis (vgl. Sax 2009:81).

In dem Stück wurde die Übernahme durch MTRG thematisiert und versucht, die von Seiten der Angestellten verspürte Bedrohung zu relativieren. Weiter sollten Erwartungen von MTRG an die Angestellten vermittelt werden. Hierbei wird das Engagement von MTRG als „verheißungsvoll“ dargestellt. Denn das „industrial development“, das durch MTRG gewährleistet wird, sei ein Weg zu „eternal happiness and prosperity“.

Es treten der König, sein Minister, ein Mönch, ein Vertreter von TEL und ein Repräsentant von MTRG auf. Der König, der Minister (vgl. Ghodake o. J.) und der Mönch (vgl. Rinehart 2004:87 f.) sind typische Charaktere indischer „moral stories“, Hagiographien und devotionaler Poesie.

Die Ausgangssituation:

König und Minister kommen in ein Dorf, um einen Mönch um Rat zu fragen:

König: [...] *Please tell me how I can make the people of my kingdom prosperous and happy forever.*

Mönch: *Hey King, listen carefully, the eternal happiness and prosperity of your people lie in industrial development [...]*

König: *But what about the people? Will they accept all these changes taking place around them?*

Mönch: *People will accept the development. My blessings are with you. Go and work for the industrial development in your kingdom.*

An dieser Episode ist zu erkennen, dass der Mönch, der als Asket bzw. *Sadhu* oder *Sannyasi* im Hinduismus das Ideal ritueller Reinheit und Moral verkörpert (vgl. ebd. 2004:87 f.), den Anstoß zur industriellen Entwicklung gibt und sie somit moralisch legitimiert. Mit dem Ausdruck „eternal happiness“ und seinem auf „moksha“, Erlösung, ausgerichteten Lebensstil schlägt der Mönch eine Brücke zum ultimativen Ziel im Hinduismus: der Erlösung aus dem Kreislauf der Wiedergeburten.

Dem König werden die Sorgen des Unternehmens, aber auch die der Belegschaft in den Mund gelegt: „Will they accept all these changes taking place around them?“. Die beabsichtigten Veränderungen sind der Kern des Stückes und Ausgangspunkt für die Verunsicherung der Mitarbeiter. Die Firmenleitung ist der Auffassung, dass man nicht wie bisher arbeiten kann, sondern dass man die indische Arbeitsweise den Anforderungen des *industrial development*, d. h. den Anforderungen der *Multinationals*, anpassen muss. Hier zeigt sich die von Rottenburg (vgl. 2002:2) angesprochene Hegemonie des westlichen Weltbildes, dem man sich beugen muss, um effizient und profitgenerierend zu sein.

Mit dem, diese Szene abschließenden, Segen und Auftrag des Mönchs wird noch einmal die Richtigkeit der königlichen Entscheidung unterstrichen. Mehr noch, der König handelt in fast „göttlichem“ Auftrag.

Der König stellt sich die Frage, wie er die Entwicklung fördern kann. Nun springt ihm der Vertreter des indischen Unternehmens zur Seite und teilt dem König mit, dass seine Firma in Kollaboration mit MTRG die industrielle Entwicklung vorantreiben möchte.

Jetzt werden die Werte des Unternehmens vorgestellt:

Minister: *Yes, my lord during that visit they explained to us their values.*

König: *Yes I remember. 'Quality first'.*

Minister: *'Customer focus'.*

König: *'Respect for people'.*

Der zunächst harmlos anmutende Ansatz „*Quality first*“ hat weitreichende Implikationen. Denn er bezieht sich auf das TQM (vgl. Bröckling 2007; Rothlauf 2010). Die Effizienzsteigerung wird mit Hilfe der Etablierung eines auf individuelle Performanz ausgerichteten *Mindsets* eingefordert. Dadurch wird das „indische“ Verständnis des Rechts auf Arbeit, d. h. dem reziproken Dienst in einer hierarchisch organisierten Gruppe (*Jajmani-System*, der indigene Wert *seva*) (vgl. Holmström 2011:11), durch eine Meritokratie ersetzt. Weiter wird das, für die Mitarbeiter, wichtigste Element der Organisationskultur von TEL, das von den Angestellten als bedroht erachtet wird, herausgestellt: der Respekt für die Mitarbeiter. Wie sich im Vorfeld herausgestellt hatte, befürchteten die Angestellten neben

dem Verlust ihrer Anstellung, dass die von der jeweiligen sozialen Gruppe (Kaste, regionale Herkunft) abhängigen Fest- und Feiertage nicht beachtet werden würden. Zudem argwöhnten sie, dass es keinen Urlaub aufgrund familiärer und/oder ritueller Verpflichtungen geben werde. Ein Interviewpartner schilderte, dass es vorkam, dass für eine Bestattung notwendige Rituale nicht korrekt durchgeführt werden konnten, da der Sohn des Verstorbenen aufgrund seiner Arbeit nicht anwesend sein konnte.

Der Repräsentant von MTRG beschreibt im Stück die deutsche Arbeitsweise:

MTRG Repräsentant: [...] *We strictly follow the rules; we keep our personal life and professional life absolutely separate.*

Minister: *My lord, strictly following the rules seems a bit difficult for us [...]*

MTRG Repräsentant: *We follow a defined sequence of operations while working with meticulous planning.*

König: *Germans do ten types of jobs one by one while Indians do all the ten jobs at the same time.*

Minister: *You are right my lord. We have to change our practice.*

Die angesprochene Trennung des Privat- und Berufslebens führte unter der indischen Belegschaft zu Irritationen. Für *blue collars* existierte ein firmeninternes System durch das Mitarbeiter weitere Personen für eine Anstellung bei TEL empfehlen konnten. Erfahrungsgemäß stammen die Empfohlenen aus der Verwandtschaft bzw. *Jati* der Mitarbeiter. Diese Möglichkeit würde durch die Trennung der beiden Lebensbereiche ausgehebelt, so die Auffassung der Mitarbeiter.

Weiter wird den indischen Angestellten unterstellt, dass sie Regeln nicht befolgen und nicht effizient arbeiten könnten. Es ist auch zu erkennen, dass die deutsche Arbeitsweise bzw. Organisationskultur oder Ordnung der indischen als überlegen angesehen wird und dass die indische Seite sich anpassen muss.

MTRG Repräsentant: [...] *I will explain you the values of MTRG one by one. Our first value is 'leadership, transparency and commitment' [...] 'customer*

*happiness, [...] 'harmonious relations between management and its employees'
[...] 'advanced technology' [...] and last but not least 'time management' [...].
König: [...] I like the people who practice Time Management. Chief, all jobs shall
be time bound. Announce it publicly today itself.*

Durch die Unterstützung des Zeitmanagements untermauern die Aussagen des Königs den Ansatz von MTRG. Damit erfolgt nach der spirituellen Legitimation durch den Mönch die weltliche Legitimation durch den Herrscher.

Die Fülle an Vorgaben und Werten wurde nicht nur auf Englisch vorgetragen, sondern auch für die *blue collars* in die lokale Sprache übersetzt. Durch die Übersetzung wird deutlich, dass die Firmenleitung die Werte nicht nur auf der indischen Management-Ebene implementieren möchte, sondern dass jeder einzelne Arbeiter sich an diesen Werten orientieren soll. Damit würde die Hegemonie der Firmenleitung (vgl. Gramsci 1988) gewährleistet werden.

In der letzten Szene wird zu einem astrologisch ermittelten auspiziösen Zeitpunkt ein Baum gepflanzt, der durch die Pflege der Dorfbewohner zu einem großen *Banyan* heranwächst. Der *Banyan-Baum* ist im Hinduismus symbolisch aufgeladen und kann für den Gott Krishna, für die Spiegelung des Spirituellen im Materiellen oder die Veden stehen. Damit wird noch einmal die Legitimation und Glücksverheißung des Projekts betont.

Das Beispiel illustriert, wie sich die Firmenleitung einer indigenen Gattung bediente, die normalerweise dazu verwendet wird, Moralvorstellungen und Handlungsempfehlungen zu geben. Die oberste Management-Ebene verwendete das Genre, um mit den Arbeitern zu kommunizieren, Erwartungen zu unterstreichen und ihre Hegemonie auszuweiten. Schlussendlich soll eine Ordnung etabliert werden, die eine Profitsteigerung des Unternehmens gewährleisten soll.

Nach der Aufführung wurde durch Suprabh Shukla das Büffet eröffnet. Die Mitarbeiter aßen in kleinen Gruppen an Bistrotischen stehend. Anschließend fuhren die Manager in ihren privaten PKW oder in gemieteten Limousinen nach Pune. Die *blue collars* wurden mit Bussen abtransportiert. Ich fuhr gemeinsam mit den Herren Subhanna und Bajikar zurück in die Stadt und erreichte am Nachmittag meine Unterkunft.

5.4. Das „Goal-Setting-Program“ am 10.1.2014

Das „Goal-Setting-Program 2014“ fand im „Ballroom No. 3“, des Hyatt-Regency, einem der lokalen Fünf-Sterne-Hotels, unter dem Motto „Yes, together we can“ statt. Das Motto der Veranstaltung macht unmissverständlich deutlich, dass die Prämisse des Abends das Evozieren eines Gemeinsamkeitsgefühls (vgl. Collins 2011:2) im Sinne der kollektiven Efferveszenz (vgl. Durkheim 1994:502) war. Die Ähnlichkeit mit dem Wahlkampfslogan Barack Obamas aus dem Jahr 2008 lässt darauf schließen, dass mit dem Motto das Gefühl von Erfolg aufgrund von persönlichem Engagement hervorgerufen werden sollte. Der Eindruck wurde durch die verwendete Bildsprache während der Eröffnungsrede des *MD* bestätigt.

Die Zielsetzung in Form eines solchen Events durchzuführen ist bei *MNC* in Indien üblich.

Die Manager der oberen drei Management-Ebenen (0–2) reisten nach dem Lunch von Gramin bzw. Kasva nach Pune. Sie sollten anhand der Bilanzen des vergangenen Fiskaljahres die Ziele für 2014 formulieren. Dazu zogen sich die *Business Leaders*, Mishra (RG, RPT), Shukla (*BUC*), Morkar (*HR/Leagal*), Chauhan (*FI/CO*), mit den zugehörigen *Function Leaders* und *Function Owners*, zurück. Später wurden Ziele im Rahmen einer Gala den *white collars* der vierten Management-Ebene vorgestellt.

Mir war es erlaubt worden zusammen mit den *Group Leaders* an der Präsentation der Ziele teilzunehmen. Wir fuhren mit drei Werksbussen gegen 15 Uhr in Kasva los. Auf der Fahrt herrschte eine freudige, ausgelassene Stimmung und die Mitfahrenden sahen das Programm als eine willkommene Abwechslung vom Arbeitsalltag an. Zudem freute man sich auf das abendliche Buffet und die zugehörigen Drinks. Diese milde Form eines Konvivums dient dazu, sich durch geteilte berufliche Interessen verbunden zu fühlen und solidarisch zu handeln (vgl. Strümpell 2006:75 f.). Als wir am Veranstaltungsort ankamen, waren die Mitreisenden von der luxuriösen Architektur des Hotels beeindruckt und sagten, dass MTRG viel Geld für die Veranstaltung ausgegeben haben muss. Die Anwesenden fühlten sich durch den finanziellen Aufwand geschmeichelt und anerkannt. Die *Group Leaders* waren allerdings darüber verstimmt, dass sie nicht an der Ausarbeitung der Ziele beteiligt sein durften. Zudem wurde angemerkt, dass die Veranstaltung für alle *white collars* organisiert werden

sollte, um das Gemeinschaftsgefühl zu unterstützen und nicht den Eindruck einer Klassenstruktur auf administrativer Ebene zu erwecken. Nichtsdestotrotz nahmen die Teilnehmer das integrative Moment der Veranstaltung wahr.

Nachdem wir vor der Einfahrt des Hotels aus dem Bus ausgestiegen waren, betraten wir den Innenhof. Dieser verfügte über einen mit Palmen umstandenen Brunnen und wurde von einer Glasfront begrenzt. Um das Gebäude zu betreten, mussten wir die obligatorische Sicherheitsüberprüfung über uns ergehen lassen. Dann betraten wir die Lobby des Hyatt. Dort wurde das „Goal Setting“ groß am schwarzen Brett angekündigt und ein Hotelangestellter bat uns, auf den Sofas Platz zu nehmen. Er bat uns um einige Minuten Geduld. Nach ca. 30 Minuten wurde uns mitgeteilt, dass wir noch eine weitere halbe Stunde warten sollten. Dann wären die Zielvereinbarungen abgeschlossen und man würde zur Präsentation übergehen. Einige Zeit später wurden wir in das erste Stockwerk des Hotels geführt, wo wenige Manager bereits in Gruppen beisammen standen, Tee tranken und sich unterhielten. Mitarbeiter des Hotels waren dabei ein Buffet aufzubauen. Daraufhin wurden wir in den beeindruckend großen und aufwändig dekorierten „Ballroom No.3“ gerufen. Die Manager setzten sich nach Abteilungen geordnet an die runden Tische. Am Kopfende des Saals befand sich eine Leinwand, links davon ein Rednerpult. Nachdem alle Teilnehmer einen Sitzplatz eingenommen hatten, wurde die Veranstaltung durch eine Mitarbeiterin des *Human Resources Departments* eröffnet. Nach kurzen Grußworten, die, wie alle anderen Reden und Präsentationen des Tages, in englischer Sprache formuliert wurden, übernahm der *MD* das Mikrophon. Auf die Begrüßung von Seiten des *MD* folgte der Hinweis, dass man sich nach den Präsentationen gemeinsam an der Bar betrinken werde. Zunächst solle man allerdings aufmerksam zuhören. Raben Mishra richtete eine emotionale Ansprache an die Anwesenden, die durch kurze Einschpielungen von Kampfjets und startenden Raketen auf der Leinwand unterlegt wurden. Die martialisch anmutende Bildsprache repräsentierte den Kampf um Wirtschaftlichkeit, indem sich das Unternehmen befand. Der *MD* erklärte den Verkaufsrückgang der vergangenen Jahre mit der indischen Rezession und fügte hinzu: „Sales is not in ower hands [...] expenses are.“

Weiter forderte er eine „risc taking culture“ und eine „entrepreneurial culture“. Mit letzterer bezog er sich auf die *Buzzwords* „Ownership“ und „Empowerment“, die im „Goal

Setting“ des folgenden Jahres zum Tragen kommen sollten.

Der *MD* führte weiter aus, dass es in Ordnung sei, Fehler zu begehen, sie zu wiederholen sei jedoch inakzeptabel. Er unterstrich seine Forderung nach einer „unternehmerischen Kultur“ mit den Worten: „Each of us is a stake holder!“.

Mit der Stellungnahme forderte er einen Wandel der inneren Haltung der Kollegen gegenüber dem Unternehmen. Weg von einem Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis hin zur Selbstverpflichtung und der individuellen Eigenverantwortung (vgl. Bröckling 2007:207). Innerhalb seiner Ansprache formulierte Mishra konkrete Ziele bis zum Geschäftsjahr 2016. Bis dahin sollte das Betriebseinkommen 700 Crore INR betragen, das operative Ergebnis (EBIT) um 10 % steigen und der „CII-EXIM Bank Award for Business Excellence 2016“ gewonnen werden.

Daraufhin folgte eine Rede des *Business Leaders FI/Co* Vivek Chauhan, in der er die Zahlen des vergangenen Fiskaljahres präsentierte und die Herausforderungen des Geschäftsjahres 2014 vorstellte. Zudem machte er Lösungsvorschläge, wie die Herausforderungen angegangen werden sollten.

Herausforderungen:

1. *Declining market*
2. *Continuing pressure on costs*

Der schrumpfende Markt und die hohen laufenden Kosten, u. a. bedingt durch den Umzug der *BUC*, die zu große Belegschaft und unumgängliche Großprojekte stellen eine ernstzunehmende Bedrohung für das Unternehmen dar. Letzteres meint eine Verlegung des Werkes in Kasva. Diese ist notwendig, da der Pachtvertrag für das aktuelle Werksgelände ausläuft und nicht verlängert wird. Um Kosten zu senken, nahm man Einsparungen u. a. beim Personal vor. Zudem wurde innerhalb der *BUC* eine Sparpolitik bezüglich der „travel allowencess“ betrieben. Das resultierte darin, dass z. B. die *Sales Manager* nur noch eingeschränkt Kundenbesuche machen konnten und damit der persönliche Kontakt zu möglichen Abnehmern eingeschränkt wurde. Da allerdings persönliche Beziehungen essenziell sind, führte das zu einer Schwächung der Position der betroffenen Mitarbeiter

gegenüber ihren Konkurrenten.

Lösungsvorschläge:

1. *Employee motivation*
2. *Accept and embrace change*
3. *Innovate to survive*
4. *Adopt to prosper*

Der Bedrohung kann durch die oben stehenden Strategien begegnet werden. Die Punkte sind miteinander verzahnt und können, falls sie richtig durchgeführt werden, dazu beitragen Kosten zu senken und somit die Bedrohung abwenden. Interessant ist, dass keine konkreten Lösungswege beschrieben werden. Chauhan bleibt auf abstrakter Ebene und gibt keine Handlungsanweisungen. Damit werden die Mitarbeiter auf ihre eigene Initiative und Kreativität zurückgeworfen. Chauhan beendet seine Rede mit den Worten: „It is time for action“.

Es folgte die Ansprache des *Director Operations* Suprabh Shukla (*BUC*). Shukla nahm explizit Bezug auf die sog. „Components-Objective agreements“ und die „MTRG India Vision“, um die Mitarbeiter daran zu erinnern, welche Aufgaben vor ihnen liegen. Danach folgte ein Rückblick auf die Jahre 2011 bis 2014, in denen die Umsätze der *BUC* schrumpften. Shukla forderte nun mit erhobener Stimme „Growth!“ für die Geschäftsjahre 2014, 2015 und 2016. Um den Wachstum zu realisieren, formulierte er „key initiatives“:

1. *Financial results*
2. *Customer focus*
3. *Process centric*
4. *Be employer of choice*
5. *Regulatory environment*

Die Initiativen sind Repräsentationen der fünf Bestandteile der „Philosophie des TQM“ (Rothlauf 2010:69):

1. Erfolgs- und Zielorientierung durch
2. Kundenorientierung
3. Prozessorientierung
4. Mitarbeiterorientierung
5. Steuerung durch das Management

Mit Hilfe der „key initiatives“ und dem kaskadenförmigen Weitergeben von Zielen könne man die Vision des Unternehmens realisieren. Das Weitergeben der Ziele würde von den allgemeinen in der Vision formulierten „Goals“ über Shuklas eigene Vorgaben, hinunter auf die Abteilungsebene („department goals“), laufen. Auf Abteilungsebene ist der *Department Head*, dessen *MbO* wiederum an die Umsetzung der Ziele gebunden ist, verantwortlich.

Die folgende Präsentation wurde von Suresh Kanwal, dem Nachfolger Deepak Bajikar in der Position des *Senior General Manager Marketing & Sales* und ehemaliger TEL-Mitarbeiter, gegeben. In der Ansprache bezog er sich mehrmals auf TEL und verglich das indische Unternehmen mit MTRG. Dadurch wurde der Eindruck erweckt, dass der Übergang in den Köpfen einiger hochrangiger Manager nicht vollzogen war und sie sich auf ihre adorierte Vergangenheit bezogen.

An die Präsentation schlossen sich fünf weitere Vorträge zur *BUC* an. Darauf folgten fünf Präsentationen über RG/RPT. Hierbei war auffällig, dass die Präsentationen der *BUC* das MTRG-Logo trugen, wo hingegen die PowerPoint-Präsentationen von RG/RPT mit dem RG-Logo versehen waren. Das lässt darauf schließen, dass auch die oberen Management-Ebenen der anderen Geschäftseinheiten den Zusammenschluss nicht verinnerlicht hatten bzw. nicht akzeptierten oder anerkannten.

Nachdem die Präsentationen abgeschlossen waren, hielt Suprabh Shukla einen Vortrag zum „CII-EXIM Bank Award for Business Excellence 2016“. Shukla unterstrich hierin die Bedeutung des Preises für die Entwicklung und Anerkennung des Unternehmens. In seiner Rede erklärte er, was „business excellence“ meint und auf welchem Wege man den Award gewinnen wolle. Um das Ziel zu erreichen, solle das *EMC* als Sponsor auftreten und Ressourcen, im Sinne von finanziellen Mitteln und zeitlichen Freiräumen, bereitstellen. Ein sog. „Steering Team“ (Steuerungsteam) solle Strategien entwickeln und diese an ein „Core Team“ kommunizieren. Das „Core Team“ wiederum sei für die Identifikation von

„Champions“, d. h. von besonders engagierten und fähigen Mitarbeitern, in jeder Geschäftseinheit, zuständig. Diesen wird die Aufgabe zuteil, die vom „Steering Team“ entwickelten Strategien zu implementieren. Weiter solle das „Core Team“ zusätzliche „Sub-Teams“ bilden, die „Cross-Functional-Teams of Enablers“ formieren. Die „Cross-functional-Teams of Enablers“ seien dafür zuständig die Strategien zur Realisierung der „business excellence“ umzusetzen. Die Teams würden durch Trainings zum „business excellence model“ geschult werden. Weiter sollten „sample assessments“ zur Überprüfung der Fortschritte und gegebenenfalls „refresher trainings“ durchgeführt werden. Die „sample assessments“ würden von externen Gutachtern vorgenommen, so Shukla. Zusätzlich würde es „support activities“ bestehend aus „5S, Kaizen, Six Sigma and manufacturing excellence concept implementation“ geben. Dies alles solle es ermöglichen den Preis bei der ersten Bewerbung für MTRG India zu gewinnen. Das EMC vergaß bei der Ankündigung allerdings, dass für eine Bewerbung für den Award, der auf dem „EFQM Excellence Model“ basiert, bis zum 30. April 2016 für mindestens drei Jahre eine positive Entwicklung abzulesen sei („Award Application Brochure 2016“). Zwar verfüge ich über keine exakten Zahlen, doch kann ich von den Stellungnahmen meiner Gesprächspartner und den Präsentationen während des „Goal Setting Programs“ ableiten, dass kein entsprechender Trend in den Vorjahren bestand. Das heißt, dass eine Bewerbung nicht möglich war. Das eröffnet zwei mögliche Interpretationen. Entweder war der *Director Operations* schlecht bzw. falsch oder nicht informiert oder er versuchte die Mitarbeiter durch eine Teilnahme zu motivieren. Die prominente Stellung des Awards in der allgemeinen Zielsetzung führte bei einer unmöglichen Teilnahme aufgrund regulatorischer Begebenheiten und eines unrealistischen „Goal Settings“ wahrscheinlicher zur Demotivation der Kollegen.

In ihrer Gesamtheit erweckten die Ansprachen des EMC, durch den Mangel an konkreten Lösungsvorschlägen und illusorischen Zielsetzungen, den Eindruck der Ratlosigkeit in Angesicht der bevorstehenden Herausforderungen. Um die Verunsicherung zu relativieren ließ das Top-Management Interpretationsspielräume offen und schuf gleichzeitig eine nach außen kompetitiv anmutende zeremonielle Fassade. Mit der Forderung nach Motivation, Selbstverpflichtung und Eigenverantwortung nimmt das EMC die Mitarbeiter in die Pflicht und entledigt sich seiner unbedingten Handlungsnotwendigkeit sowie seiner

Verantwortung. Damit widerspricht es der Grundhaltung des TQM (vgl. Rothlauf 2010:63). Nach Ende des Vortrags wurde von Seiten des *Director HR* um Rückmeldung bezüglich etwaiger Verständnisprobleme und um Verbesserungsvorschläge gebeten. Der *MD* betonte zudem: „Our doors are always open. Give us [dem *EMC*] your feedback. It is time for action!!!“.

Danach wurde die allgemeine Diskussion zum „*Goal Setting Program*“ eröffnet. Hierbei gab es Vorschläge zur Verbesserung der innerorganisationalen Abläufe, wie z. B. dem Austausch zwischen den *R&D-Teams* oder dem Verkürzen von Feedbackschleifen. Andere Teilnehmer forderten die Integration aller *white collars* in das für „*Goal Setting Program*“. Weiter wurde die Notwendigkeit der Ausbildung der Trainees zu Unternehmern anstatt zu Managern geltend gemacht: „We try to make young managers, why don't we try to create young entrepreneurs? [...] People are always thinking about cost and not achievements.“

Andere drückten ihre Gefühle bezüglich der Firma und des *cultural integration process* aus. Der *Head Engineering and R&D*: „Now we [BUC, RG/RPT] have a similar culture!“

Oder: „From today onwards it will be two BUs working together on one campus to become one.“ Nach den Kommentaren ergriff der *Director FI/CO* das Mikrofon und akzentuierte: „The most important task is, to make Components and Mechatronics become one single company!“.

Die Kommentare verdeutlichen, dass das „*Goal Setting Program*“ ein in dem Sinne geglücktes war, als das es Emotionen evozierte. Emotionen in Bezug auf ein gemeinsames Ziel, das mit vereinten Kräften und Anstrengungen erreicht werden sollte. Daran gekoppelt war das Gefühl der Gemeinschaft (vgl. Collins 2011:2). Das Gemeinschaftsgefühl trat auch im anschließenden inoffiziellen Teil des Abends zu Tage. Mitarbeiter verschiedener Geschäftseinheiten standen in gemischten Gruppen zusammen und sprachen miteinander. Das war ein Novum.

Nach einiger Zeit fanden sich alle Teilnehmer noch einmal zusammen und stimmten ein donnerndes dreifaches „Hip-Hip-Hurray“ auf MTRG India an. Danach wurde das bei diesen Anlässen übliche Karaoke eröffnet und einige der Manager gaben ihre Gesangskünste zum Besten.

5.5. Das „Goal Setting Program“ am 20.03.2015

Am 02.03.2015 hatte ich den ersten Arbeitstag meines dritten Feldaufenthalts bei MTRG India. Nach der üblichen Anreise per Bus in das Werk Gramin, war eine meiner ersten Anlaufstellen die *Cabin* des *Associate Manager Human Resources & Organizational Development* Vedi Deshmukh. Nachdem wir uns begrüßt und die üblichen Floskeln ausgetauscht hatten, erzählte mir Vedi, dass er in einigen Tagen das Unternehmen verlassen werde. Geplant sei dafür der 10. oder 13.03.2015. Er werde eine Stelle in einem anderen multinationalen Unternehmen antreten. Hierfür würde er einige Fort- und Weiterbildungen in den USA, dem Vereinigten Königreich und in Deutschland besuchen. Danach plane er sich mit seiner Familie in England niederzulassen. Diese Mitteilung war für mich aus zweierlei Anlass eine unangenehme Überraschung. Zum einen war Vedi während meines zweiten Forschungsaufenthaltes zu einem Freund geworden. Zum anderen war er einer meiner Schlüsselinformanten, Ansprech- und Diskussionspartner bei Verständnisproblemen sowie direkter Kollege und Partner im Geiste. Daher betrachtete ich seinen Weggang einerseits mit großem Wohlwollen, andererseits war mir klar, dass ich von seinem Nachfolger nicht dieselbe Unterstützung bekommen würde.

Auf die Frage, wie es dazu käme, eröffnete er mir, dass er ein sehr gutes Angebot bekommen habe, das er nicht ausschlagen könne. Sein Vorgesetzter und Mentor Morkar hatte sehr viel zu Vedis persönlicher und beruflicher Entwicklung beigetragen. Jetzt riet auch er dazu, den nächsten Karriereschritt zu tätigen. Das bestärkte Deshmukh in seiner Entscheidung. Weiter wäre die Arbeit bei MTRG India in den letzten Monaten immer schwieriger geworden. Das hätte größtenteils mit Verstimmungen und Machtspielen innerhalb des *EMC* zu tun. Diese hätten dazu geführt, dass der Manager des sogenannten „Manthan Projects“, d. h. des Umzugs der *Kasva-Plant* an einen neuen Standort, nach nur zehn Monaten kündigte. Gründe dafür waren offen geführte Streitigkeiten zwischen dem *MD* und dem *Director Operations* und die daraufhin eingefrorenen finanziellen Mittel.

Das „Manthan Project“, der Name bezieht sich auf eine Episode aus der hinduistischen Mythologie, war seit mehreren Jahren geplant. Es hatte aufgrund seines finanziellen Aufwands und seiner Bedeutung für die Belegschaft außerordentliches Gewicht für MTRG India.

Nachdem die Vorfälle an die Geschäftsleitung in Deutschland kommuniziert wurden, statteten zwei deutsche Vorstandsmitglieder der indischen Niederlassung einen „emergency visit“ ab. Während des Besuchs wurden dem *MD* und dem *Director Operations* die Erwartungen der deutschen Seite zum wiederholten Male klar gemacht.

Vedi erklärte, dass ein Desintegrationsprozess der Geschäftseinheiten eingesetzt habe. Das sei maßgeblich auf das Wirken des *MD* zurückzuführen. Mishra hatte aufgrund fehlender Profite Sanktionen anberaunt. Diese bestanden darin, dass bestimmte Aktivitäten wie Picknicks oder Trainings nur für Mitarbeiter von RG/RPT abgehalten wurden. Weiter gab es einen sogenannten „Mechatronics Day“, an dem die Familien der Mitarbeiter das Werk besichtigen durften. Wie der Name schon sagt, waren die Mitarbeiter der *BUC* auch hiervon ausgeschlossen. Mit den Sanktionen richtete sich der *MD* gegen das, während des „Goal Setting 2014“, entstandene Gemeinschaftsgefühl und trieb einen Keil zwischen die Geschäftseinheiten. Die Integration der *BUC* in die Familie MTRG Indias, die während der „Business Transfer Ceremony“ symbolisch durchgeführt wurde, war obsolet geworden. Das Vorgehen des *MD* kann einerseits als Separation innerhalb eines Akkulturationsprozesses (vgl. Nahavandi und Malekzadeh 1993: 69 ff.) interpretiert werden. Allerdings versucht hier, die dominierende Organisation sich von der übernommenen Organisation zu distanzieren. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass die *BUC* über eine Jahrzehnte lang gewachsene Organisationskultur verfügt, wohingegen die Kultur von RG/RPT „from scratch“ geschaffen werden sollte. Andererseits, und diese Deutungsweise erscheint mir als einleuchtender, kann das Durchgreifen Mishras als Demonstration seiner Handlungsfähigkeit gegenüber der deutschen Firmenleitung gewertet werden. Damit versucht er seine Position, die durch den „emergency visit“ bedroht wurde, zu stärken. Mit anderen Worten: Um sein Gesicht zu wahren und seine Stellung innerhalb der Organisation zu sichern, schafft der *MD* durch symbolische Handlungen und seine „persönliche Fassade“ (Goffman 2014:25) eine zeremonielle Fassade (vgl. Meyer und Rowan 1977). Dabei verkennt er, dass seine auf kurzfristige Effekte ausgelegte Strategie, dem Unternehmen auf mittel- und langfristige Sicht schadet.

Vedi berichtete weiter, dass das Top-Management die Vorgänge nicht als einen Desintegrationsprozess betrachte, sondern noch immer von kultureller Integration der

Geschäftseinheiten spreche. Die, aus Vedis Sicht, schwerwiegendste Entscheidung des *EMC* war, dass das „Goal Setting Program 2015“ ebenfalls unter Ausschluss der Mitarbeiter der *BUC* stattfinden sollte. Vedi wurde damit beauftragt die Veranstaltung zu organisieren. Als er über die genannten Details informiert wurde, weigerte er sich das Programm auszurichten. Daraufhin wurde das „Goal Setting“ für 2015 abgesagt.

Vedi verließ am 13.03.15 das Unternehmen und wurde am Abend in einem Drei-Sterne-Hotel in Pune City vom HR-Team verabschiedet.

Am Mittwoch, dem 18.03., wurde ich vom *Director HR* Morkar informiert, dass am bevorstehenden Freitag das „Goal Setting Program“ in einem nahegelegenen Vier-Sterne-Hotel stattfinden werde. Die Mitarbeiter der *BUC* würden doch daran teilnehmen. Diese Entwicklung erstaunte mich aus mehreren Gründen: Erstens war ich von der zeitlichen Nähe zu Vedis Ausscheiden und die dadurch resultierende kurze Vorbereitungszeit überrascht. Zweitens hatte das *EMC* oder zumindest der *MD* eingelenkt und scheinbar aufgrund Deshmukhs Protest seine Meinung geändert. Drittens war es für ein „Goal Setting“ für das bereits laufende Jahr relativ spät. Das lässt darauf schließen, dass das „Goal Setting“ weniger darauf ausgelegt war, Ziele für das Jahr festzulegen, als die integrative Wirkung der Veranstaltung zu nutzen.

Am Freitag, dem 20.03.15, fuhren alle *white collars* mit den Firmenbussen zu dem etwa 20 Fahrminuten entfernten Hotel. Die Teilnahme von Mitarbeitern aller Management-Ebenen war ein Zugeständnis des *EMC* an die Kollegen, die das ein Jahr zuvor gefordert hatten.

Der Veranstaltungsort war ein noch nicht vollständig fertiggestelltes Hotel am „Old Mumbai Pune Highway“. Als das Hotel in Sicht kam, machte sich ein Murren unter den Angestellten breit. Die Mitarbeiter fragten sich, ob das diesjährige „Goal Setting“ in einem Rohbau stattfinden sollte. Die Vermutung, dass man das Programm heruntergestuft hätte, um Geld zu sparen, machte sich schnell in der Runde breit und wurde während des gesamten Nachmittags und Abends diskutiert. Schließlich habe man im vorangegangenen Jahr das „Goal Setting“ in einem der besten Hotels in der Innenstadt Punes abgehalten und nun sei man in ein unfertiges Gebäude in der Peripherie ausgewichen. Dennoch herrschte eine lockere fröhliche Stimmung und man freute sich, dass das Event stattfand.

Als wir das Hotel betraten, wurden wir durch die Empfangshalle in die „Bankett Hall“

geführt. Der Saal war abgedunkelt und mit großen runden Tischen, an denen ca. 10–12 Personen bequem Platz finden konnten, ausgestattet. Die Tische waren in einer lockeren Form angeordnet, was der Halle mehr die Atmosphäre eines Banketts als eines Arbeitstreffens verlieh. Neben der doppelflügeligen Eingangstür befand sich eine lange Tafel auf der zunächst Tee und später das Buffet angerichtet werden würde. Am Kopfende der „Bankett Hall“ war eine Leinwand und ein Poster mit dem Titel der Veranstaltung „Yes, together we can“ samt des Piktogramms eines Fußballers angebracht. Nachdem alle Teilnehmer Platz genommen hatte, man setzte sich nach Teams geordnet an die Tische, eröffnete der *Director HR* Morkar das Event. Er hielt eine kurze Ansprache und führte ein Motivationsvideo, in dem Triumphe von Spitzensportlern gezeigt wurden, vor. Auch auf der ersten Folie der gezeigten PowerPoint-Präsentation war ein Fußballspieler abgebildet. Mit dem Bezug auf den Fußballsport wollte man eine Verbindung zwischen MTRG India, „der“ deutschen Kultur und dem Erfolg der deutschen Fußballnationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft 2014 herstellen.

Nachdem Morkar seine Ansprache beendet hatte, teilte er die Teilnehmer nach den *BU* auf. Folglich saßen die Mitarbeiter der *BUC* auf der einen Seite des Raums und die Mitarbeiter von Mechatronics auf der anderen. Das sei notwendig, damit man später je nach Geschäftseinheit die Ziele formulieren könne. Die Aufteilung war für den Zielsetzungsprozess, der später in anderen Räumen des Hotels stattfand, völlig irrelevant. Vielmehr symbolisierte die Sitzordnung die vom *EMC* vorgenommene Spaltung der *BU* und betonte den Graben, der durch das Top-Management verlief und von den *EMC-Members* auf die Mitarbeiter übertragen wurde.

Es schloss sich die „Business Review 2014“ durch den *Director FI/CO* an. In der Präsentation wurde deutlich, dass 2014 ein schlechtes Jahr für MTRG India war. Alle Geschäftseinheiten hatten ihre Ziele verfehlt. Insgesamt blieb man 34 % hinter den *Targets* zurück. Der *Director FI/CO* schlussfolgerte daraus, dass 2015 „A year of challenges for MTRG India“ seien würde. Die beiden größten Herausforderungen seien das „Manthan Project“ und das „employee skills development“.

Nach der Präsentation waren die Anwesenden merklich niedergeschlagen und die zuvor positive Stimmung hatte sich eingetrübt. Nun trat der *MD Mishra* an das Mikrophon und

begrüßte die Mitarbeiter mit einem militärisch anmutenden „good afternoon!“. Die Angestellten erwiderten den Gruß halbherzig. Ich hatte den Eindruck der Zurechtweisung einer Schulklasse beizuwohnen.

„We did not improve last year! It was more a ‘feel good’ situation. This is not acceptable this year! [...] We play to win!“

Mit diesen Worten versuchte der *MD* die Mitarbeiter wachzurütteln und für das bevorstehende Jahr zu motivieren. Hier zeigt sich der eigentliche Sinn des „Goal Setting Programs“. Er bestand darin, die Kollegen auf gemeinsame Ziele einzuschwören, sie anzuspornen und die Gemeinschaft zu stärken (vgl. Collins 2011:2). Das stand im Widerspruch mit den im Vorfeld verhängten Sanktionen und ist eventuell das Argument aufgrund dessen sich das *EMC* für die Form des „Goal Settings“ mit allen *white collars* entschieden hatte.

Nun folgte die Verkündung der Gesamtziele für das kommende Geschäftsjahr:

1. *700 Crore Revenue by Fiscal Year 2016*
2. *Ebit of 10 %*
3. *C II Exim Business Excellence Award 2016*
4. *New Business Revenue*

Strategien zur Verwirklichung der Ziele:

1. *Customer Satisfaction*
2. *Supplier Performance*
3. *Employee Satisfaction*
4. *Customer Relations*
5. *Regulatory Environment*

Im Vergleich zu den „key initiatives“, die während „Goal Setting Programs“ 2014 kommuniziert wurden, ist festzustellen, dass der *MD* auf seiner Zielsetzung aus dem Vorjahr beharrte. Auch im vergangenen Jahr forderte er ein Ebit von 10 % und ein

Betriebseinkommen von 700 Crore INR. Das aufgrund der Anforderungen der Ausrichter unmöglich zu realisierende Ziel, den „Business Excellence Award 2016“ zu gewinnen, wurde beibehalten. Über die Hintergründe dafür kann ich nur Spekulationen anstellen. Auch die Strategien, um die Ziele zu erreichen, entsprachen wieder der „Philosophie des TQM“ (vgl. Rothlauf 2010:69).

Da das Szenario aufgrund des massiven Verfehlens der gesetzten Ziele von 2014 unbestreitbar als bedrohlich wahrgenommen wird, versucht das EMC Unsicherheiten zu minimieren. Hierzu wird ein Modell, das sich im Automotive-Sektor als erfolgreich erwiesen hat, nachgeahmt. Dieses „modeling“ (DiMaggio und Powell 1983:151) ist Teil eines mimetischen Isomorphismus. Die Tatsache, dass das identische Vorgehen im vergangenen Jahr keine positiven Effekte gehabt hat, wird ignoriert.

Nachdem Mishra die *Goals* vorgestellt hatte, konfrontierte er die Mitarbeiter der Geschäftseinheit Mechatronics, dessen Leiter er ist, mit einer für sie unangenehmen Tatsache: „Mechatronics sales in India are down! Without exports Mechatronics is on the same level as BUC!“.

Anhand des Vergleichs werden mehrere Punkte deutlich. Zum einen wird eine vormals imaginierte innerorganisationale Hierarchie zwischen den Geschäftseinheiten, in der Mechatronics der BUC übergeordnet war, deutlich. Der MD stellt nun die Geschäftseinheiten auf eine Ebene und hebt somit die Rangordnung auf. Das bedeutet einen Statusverlust für die Mitarbeiter von RG/RPT und der MD verstärkt die Differenzen zwischen den Geschäftseinheiten. Zudem bringt der MD dem *Director Operations* und dessen Mitarbeitern vor versammeltem Management einen Gesichtsverlust bei, indem er dessen Geschäftseinheit als negative Vergleichsgröße anbringt.

Anschließend stellte Mishra MTRG India für das Jahr 2015 kein Wachstum, sondern ein Minus in Aussicht. Nach deutlichen Worten versuchte der MD, die niedergeschlagenen Mitarbeiter mit Parolen zu motivieren und für den „Kampf“ zu begeistern: „Everything is negotiable [...] no cost is fixed! Focus on cost! Every day, every second!“.

Danach stellte er weitere Strategien zur Verbesserung der Situation vor:

1. *Business Excellence*

2. *Office 5S*
3. *Best practice/idea implementation*

Dadurch sollen neue Produkte entwickelt und neue Kunden geworben und somit ein größerer Marktanteil „erkämpft“ werden.

We got to fight, we got to fight back!

Grow the business, make profit, that's all [...] it is a simple job!

We are a Team [...] We play to win!

Auch diese Strategien sind ein mimetischer Isomorphismus und modellieren Praktiken, die im Kontext des TQM (vgl. Rothlauf 2010) als erfolgversprechend gelten. Warren (2010) kritisiert die Idee der „best practice“ dahingehend, dass er die Übertragbarkeit einer Praktik von einem Anwendungsgebiet in ein anderes anzweifelt. Das heißt, was, wie z. B. die 5S, in der Werkshalle funktioniert, muss nicht in einem Büro funktionieren. Er fährt fort und stellt den Nutzen der „best practice“ an sich in Frage. Menschen würden durch „best practices“ nicht ermächtigt („empowered“), sondern entmachtet (vgl. ebd. 2010:232). Damit entkräftet der MD im Vorhinein eine Forderung der Abteilungsleiter gegenüber deren Untergebenen.

Nach der Präsentation wurde auf der Leinwand ein Motivationsvideo eingespielt. Darin waren wieder internationale Sportler in den Momenten ihrer größten und durch unermüdlichen Einsatz erlangten Siege gezeigt. Die Bilder waren mit Textpassagen aus dem Boxer-Film Rocky unterlegt. Ein Slogan wurde dabei mehrfach wiederholt: „Don't try to quit!“.

Nach dem Ende des Films trat noch einmal der MD an das Mikrofon und fragte: „So what are we going to do!? [...] Goals are going to be tough. No excuses!“.

Als Vorgabe für das anstehende „Goal Setting“ betonte der MD die Wichtigkeit individueller Projekte, der Einhaltung der MbO und KPI.

„Goals should be SMART: specific, measurable, ambitious, realistic/achieveable, terminated!“

Das Akronym SMART ist Teil des MbO und somit einer nachhaltigeren Zielvereinbarung. Auf

die Forderung antwortete das Publikum mit verhaltenem Applaus. Die Reaktion lässt darauf schließen, dass sich die Mitarbeiter nicht über die negative Situation bewusst waren. Zum anderen wissen sie, dass *SMARTe* Ziele zu organisationsinternen Konkurrenzkämpfen führen, in denen sich jeder Einzelne behaupten muss (vgl. Bröckling 2007:131).

Hiernach zogen sich die *EMC-Members* mit den *Function Leaders* zurück, um die Ziele für 2015 zu setzen.

Nach ca. 90 Min. versammelten sich die Teilnehmer wieder im Bankettsaal, um die vereinbarten Zielsetzungen vorzustellen. Hierbei machte der *Director Operations* den Anfang und präsentierte zunächst die negative Geschäftsentwicklung von 2011 bis 2014.

Als Ziele für das Jahr 2015 formulierte Shukla folgende:

1. *Achieve financial plan*
2. *Build customer preference*
3. *Embed process centricity*
4. *Be an employer of choice*

Auch diese Vorgaben sind mit den Richtmarken aus dem Vorjahr identisch. Es wird damit klar, dass die bereits bestehenden Problemfelder nicht gelöst wurden.

Als Herausforderungen, „challenges“, identifizierte Shukla:

1. *Ensure overall growth*
2. *Acquisition of one major business*
3. *Price correction for leakers and bleeders*

Nun forderte der Vortragende das Publikum auf, Fragen zu stellen, doch auch nach mehrmaligen Ermutigungen blieben die Anwesenden still.

Sichtlich erbost fuhr der Direktor fort und erklärte anhand einiger Punkte, wie er die Ziele erreichen und die Herausforderungen meistern wolle:

1. *Present capacity utilization to drive down fix costs*

2. *Manufacturing Technology/ Process improvement for bush manufacturing*
3. *Common Components material range between Germany and India*
4. *Realization of benefits from all cost saving projects*
5. *Addressing overall inflation issues*

Weiter verkündete Shukla, dass zukünftig noch mehr Wert auf MbO gelegt wird, um individuelle Leistungen besser nachvollziehbar zu machen.

Auffällig war, dass der *Director Operations* während seiner Präsentation den *Director HR* mit *Vikramji*, d. h. mit der ehrerbietenden Höflichkeitsform, ansprach. Shukla versuchte anscheinend mit der Verwendung der Höflichkeitsform Einigkeit mit Morkar zu demonstrieren und dessen Unterstützung zu betonen.

Hiernach folgten weitere Präsentationen der einzelnen *Department Heads*. In allen Vorträgen stand neben den Bilanzen die individuelle Performanz im Zentrum. Diese müsse optimiert und evaluiert werden. Die verwendeten Schlagworte waren MbO und Kaizen, sowie „Ownership“ und „Empowerment“. Die Mitarbeiter wurden in sämtlichen Ansprachen aufgefordert „Eigentümerschaft“ zu übernehmen und „ermächtigt“ zu handeln. Sie sollten denken wie Unternehmer, innovative Ideen liefern und Risiken eingehen. Die Forderung nach den beiden Prinzipien des unternehmerischen Denkens versinnbildlicht die Diskrepanz zwischen einer Organisationskultur, in der Passivität, Lethargie, Risikovermeidung und starre hierarchische Strukturen vorherrschen und dem reisenden Modell TQM, das sich durch das Regime, der kontinuierlichen Verbesserung, auszeichnet.

Eine weitere Auffälligkeit war der mehrmalige Hinweis auf die anschließende Feier, in deren Rahmen Alkohol auf Firmenkosten ausgeschenkt werden würde. Das ist Ausdruck der eigentlichen integrativen Funktion des „Goal Settings“. Durch eine milde Form des Konviviums soll solidarischer, auf ein gemeinsames Ziel ausgerichteter Handel gewährleistet werden (vgl. Strümpell 2006:75 f.).

Nach dem Ende der Ansprachen gingen wir gemeinsam in den Innenhof, wo der inoffizielle Teil des Abends stattfand. Der Innenhof war geschmackvoll mit runden Tischen samt Bestuhlung, einer Bar, einem Buffet, fünf Sitzmuscheln, einer Bühne für die Band und einer Tanzfläche ausgestattet. Das Ambiente vermittelte die Atmosphäre eines lockeren

Empfangs am Strand. Eine Neuerung war, dass im Gegensatz zum „Goal Setting Program“ des vergangenen Jahres, alle weiblichen Mitarbeiter an der Veranstaltung teilnahmen. Allerdings zogen sie sich, nachdem sie Softdrinks besorgt hatten, in eine der Sitzmuscheln zurück und beobachteten die Feier. Es fand, meines Wissens, keine weitere Interaktion mit den übrigen Teilnehmern statt.

Die Herren tranken wie üblich Longdrinks und nahmen die gereichten Starters zu sich. Das Fest nahm seinen Lauf und es wurde ausgiebig zu indischer Popmusik einer live spielenden Band getanzt. Nach einiger Zeit wurde das Buffet eröffnet und gegessen. Gegen 22 Uhr begannen die ersten Mitarbeiter die Veranstaltung zu verlassen. Die Band beendete ihren Auftritt und es begann das Karaoke, das von den Mitarbeitern begeistert betrieben wurde.

Vikram Morkar, der aus gesundheitlichen Gründen keinen Alkohol trinkt, nutzte die nun euphorische Stimmung, um Mitarbeiter für den beschlossenen Kurs zu verpflichten.

Der *MD* feierte ausgelassen und tanzte mit vielen der Angestellten. Er übernahm die Rolle des Anheizers. Er schenkte unaufgefordert Drinks nach und motivierte zum Karaoke etc.

Shukla war nur kurz anwesend und verließ die Feier bereits, bevor das Buffet eröffnet wurde.

Morkar bot mir an, mich zu meiner Unterkunft chauffieren zu lassen. Ich nahm das Angebot dankbar an und wir verließen gemeinsam gegen 0 Uhr die Feier.

Während der Fahrt in die Innenstadt machte Morkar seinem Unmut gegenüber Shukla Luft und bezeichnete ihn als einen unfähigen Manager, den er, Morkar, am liebsten feuern würde.

Gegen 0:45 Uhr kam ich an meiner Unterkunft an und verabschiedete mich dankend vom *Director HR*.

5.6 Zusammenfassung

Da sich die gesamte Organisation im Wandel befindet und dieser von den Mitarbeitern als Bedrohung wahrgenommen wird, versuchen das indische und das deutsche Top-Management dem Gefühl des Bedrohtseins durch Riten und Zeremonien entgegenzuwirken. Innerhalb derer werden zeremonielle Fassaden (vgl. Meyer und Rowan

1977; Rottenburg 1994) produziert, die das Erscheinungsbild der Organisation aufrechterhalten, sie validieren (vgl. Meyer und Rowan 1977:355) und gesellschaftlich anerkannte institutionalisierte Orientierungsmuster bestätigen. Es ist von Fassaden im Plural die Rede, da sowohl die indische als auch die deutsche Seite versuchen ein bestimmtes Bild zu repräsentieren. Die indische Seite gibt sich betont „modern“ und „rational“, indem sie die Fassade des TQM vor sich her trägt, organisationale Mythen (vgl. Meyer und Rowan 1977; Rottenburg 1994:236) erschafft und eine bestimmte Sprache verwendet. Die deutsche Seite ihrerseits kreiert eine Fassade, die ein traditionsbewusstes, familienorientiertes und in „der“ deutschen Kultur verortetes Unternehmen zeigt. Hinter der Fassade verbirgt sich unter dem Schleier des „Deutschseins“ bzw. „der“ deutschen Kultur das Programm des TQM. Die Fassade wird innerhalb des interkulturellen Workshops, in dem der Trainer Teile des TQM als „deutsche Kultur“ benennt, erzeugt. Auf deutscher und indischer Seite spielen dabei Vorstellungen und Stereotype über den jeweils Anderen eine entscheidende Rolle (vgl. Upadhy 2008:118 f.).

Der interkulturelle Workshop trägt Merkmale von Übergangsriten und Riten der Konfliktreduzierung. Ersteres zeigt sich darin, dass im Rahmen des Workshops den Organisationsmitgliedern die Transition von TEL hin zu MTRG erleichtert werden sollte. Das geschieht indem sich das deutsche Unternehmen, als nahbar gibt, die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter anhört und eine Fassade erschafft, die die *MNC* als dem indischen Unternehmen ähnlich darstellt. Den Angestellten wurde versichert, dass es für sie keine beruflichen Veränderungen geben werde. Das ist Merkmal eines Ritus zur Konfliktreduzierung.

Die Geschäftsübergabe beinhaltet Elemente eines Rite de Passage und eines „rite of conflict reduction“ (Trice und Beyer 1984:657). Im Zuge der Übergabe wurde die Aufnahme der *BUC* in die MTRG-Familie anhand verschiedener Rituale symbolisiert. In deren Kontext wurde der Respekt der deutschen Unternehmensführung gegenüber den lokalen Traditionen betont. Innerhalb des Theaterstücks wird auf eine Kommunikationsform zurückgegriffen, die den Mitarbeitern bekannt ist. Visuell und personell ist sie an das indische Dorftheater angelehnt. Inhaltlich sollen Ängste auf Seiten der Mitarbeiter abgebaut und die Interessen der MTRG AG vermittelt werden. Zudem sollen die Mitarbeiter die „deutsche“ Organisationskultur

verstehen, um sich angemessen verhalten zu können (vgl. Upadhy 2008:113). Das dient der Gewährleistung der Hegemonie (vgl. Habermann 2012:22) der deutschen Seite. Die neuen Anforderungen an die Belegschaft wurden hinter der Fassade der Prosperität und des Allgemeinwohls verborgen und gleichzeitig moralisch legitimiert.

Das „Goal Setting Program 2014“ kann als Integrationsritus verstanden werden. Es wird ein geteiltes Gemeinschaftsgefühl evoziert. Damit werden die Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen (vgl. Collins 2011). Die erfolgreiche Durchführung des Ritus zeigte sich sowohl in den emotionalen Ausdrucksformen während des offiziellen Teils als auch anhand der Durchmischung der Gruppen im Verlauf des inoffiziellen Teils. Letzteres ist eine temporäre Lockerung bestehender Normen.

Das „Goal Setting 2015“ verdeutlicht mehrere Aspekte der aktuellen Situation. Zum einen zeigt es, dass sich das Unternehmen in einer Bedrohungssituation befindet aus der das EMC es durch „modeling“ (DiMaggio und Powell 1983:151) eines erfolgreichen Vorbildes herauszuführen sucht. Zum zweiten verdeutlicht es, dass das „Goal Setting Program“ die Belegschaft zunächst entlang formeller Grenzen, die zwischen den Geschäftseinheiten verlaufen, trennt. Danach wird die Belegschaft durch die Aufforderung zum gemeinsamen „Kampf“ gegen die Bedrohung wieder zusammengeführt und in ihrem Zusammenhalt gestärkt (vgl. Gluckman 1959). Teil des „modeling“ (DiMaggio und Powell 1983:151) ist es, neben dem Abwenden der Bedrohung, eine Veränderung der Organisationskultur hin zum unternehmerischen Denken auf individueller Ebene herbeizuführen. Im Zuge dessen werden, ganz im Sinne eines Erneuerungsritus, organisationale Strukturen bestätigt. Es werden keine Veränderungen in Bezug auf die Entscheidungsbefugnisse der Manager vorgenommen und somit die Machtverhältnisse nicht angetastet. Vielmehr wird anhand der durch das „modeling“ entstehenden Fassade das Problem der Uneinigkeit und der Ratlosigkeit des EMC in Anbetracht der aktuellen Situation verschleiert. Dadurch entsteht der Eindruck, das Top-Management gehe die Probleme an. Somit legitimiert es seinen Führungsanspruch (vgl. Trice und Beyer 1984:656). Insbesondere der MD, der die Trennung und den anschließenden Schulterschluss der *white collars* rhetorisch vornimmt, schafft durch seine Forderung nach SMARTen Zielen und der Forderung nach „No excuses!“ eine individuelle, zeremonielle Fassade durch die er seine angegriffene Position zu rechtfertigen

sucht.

6. Fassadenrisse

Im Folgenden erläutere ich Situationen und Verhaltensweisen, in denen Risse in den Fassaden der Mitarbeiter unterschiedlicher hierarchischer Ebenen auftreten. Zu diesem Zweck beleuchte ich zunächst das Vorgehen und Äußerungen zweier Mitglieder des EMC. Danach beschreibe ich eine Trainingseinheit für *white collars*.

6.1 Big-Men inner- und außerhalb des Unternehmens

In „Public faces, private voices. Community and Individuality in South India“ beschreibt Mines (1994) zwei verschiedene Formen der Individualität in der tamilischen Gesellschaft. Zum einen existiert die bürgerliche Individualität. Diese wird durch bestimmte Aktivitäten, die Karriere, Ämter usw. sowie Selbstbezeichnungen wie z. B. *Boss* oder *Big-Man* zum Ausdruck gebracht. Das Ideal der bürgerlichen Individualität ist es, anderen altruistisch zu dienen. In der Realität verbirgt der Altruismus jedoch das Eigeninteresse dieser „Führer“. Da indische Organisationen in Bezug auf ihre Führung sehr personalisiert sind, kommt der Führungspersönlichkeit und ihres Charismas eine höhere Bedeutung zu. „Each leader also has a unique style of management that is well known to followers and is yet another feature of the leader’s civic individuality“ (ebd. 1994:15).

Zum anderen existiert die private Individualität in deren Rahmen persönliche Interessen in den Vordergrund treten (vgl. ebd. 1994:15). Dabei ist es wichtig, dass Individualität im privaten und öffentlichen Leben in verschiedenen Kontexten unterschiedlich ausgedrückt wird. Individualität dehnt sich entlang eines Kontinuums vom privaten bzw. inneren Selbst hin zum öffentlichen oder äußeren Selbst aus. Das bedeutet, Individualität beinhaltet gleichzeitig die Abgrenzung von, aber auch die Beziehung zu anderen, in einem bestimmten sozialen Kontext. Dabei spielen mehrere Faktoren, wie der soziale und der räumliche Kontext eine Rolle. Der soziale Kontext ist wichtig, da in dessen Rahmen der Status und die Rolle der Person anerkannt ist. Der räumliche Kontext ist relevant, da er die Ausbreitung des sozialen Kontexts vorgibt. Umso weiter der räumliche Kontext eines Individuums gefasst ist, desto größer ist dessen sozialer Kontext und somit der Status der Person. Wenn z. B. ein

Manager seinen räumlichen Kontext bis über die Grenzen Indiens ausweitet, erweitert er auch sein Beziehungsgeflecht und erhält dadurch einen höheren Status. Durch den erhöhten Status wird die Individualität der Person betont. Allerdings wird sie stärker hinterfragt. Die Betonung der Individualität steht in enger Verbindung mit dem Rang, den damit einhergehenden Beziehungen, der individuellen Entscheidungsgewalt und die Auswirkungen der Entscheidungen auf die Gruppe. Was geschieht mit den Mitarbeitern in Indien, wenn der *Director Operations* bestimmte Bedingungen in Verhandlungen mit der deutschen Geschäftsleitung durchsetzt oder nicht? Der Grad der Individualität ist gestaffelt und gibt das Ausmaß der *Agency* und des Führungsanspruchs vor (vgl. ebd. 1994:22). In einer Gesellschaft, in der Verlässlichkeit auf Vertrauensbeziehungen gründet, wie es in der Organisationskultur von TEL bzw. der *BUC* der Fall ist (vgl. Kapitel 4), verliert Bürokratie an Bedeutung und die Individualität einer Person gewinnt an Bedeutung (vgl. ebd. 1994:35). Personen, die über die notwendigen Ressourcen und Handlungsmacht verfügen „to make things ‘happen’ for their followers“ (ebd. 1994:36), wie z. B. ihren Einfluss in der Geschäfts- und Bankenwelt Geltung zu verschaffen, werden als *Big-Men* bezeichnet. Durch seinen Einfluss erhält der *Big-Man* Eminenz. Diese ist die Grundlage für das Prestige einer Person und ist ebenfalls gestaffelt. Das heißt, die Eminenz einer Person, die über Macht und ein bestimmtes Netzwerk verfügt, ist größer als die einer Person mit einem weniger großen Einflussbereich. Ein Indikator für die Eminenz einer Person ist die Anzahl und die Größe von Institutionen, denen sie vorsteht. Die „individuality of eminence“ (ebd. 1994:40 f.) ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Führungspersönlichkeit nicht als *Primus inter Pares* verstanden wird, wie es im westlichen egalitären Individualismus der Falle ist, sondern als ihren Anhängern wahrhaftig überlegen gesehen wird. „Leaders are recognized as self-interested patrons who rank above their constituents“ (ebd. 1994:40 f.). Es geht um den reziproken Austausch von Gefälligkeiten. Dabei formiert sich um die Führungspersönlichkeit eine „leader-centered-group“. Der *Big-Man* ist Führungskraft einer „corporate institution“. Einige ihrer sog. „junior officers“ sind Mitarbeiter dieser Institution, andere arbeiten außerhalb und bringen neue Klienten, wie z. B. Zulieferer (vgl. Lachaiier 1992:33) in den Einflussbereich des *Big-Man*. Ein *Big-Man* hat mit jeder Institution, der er vorsteht ein unterschiedliches Set von Klienten. Das heißt, eine „leader-centered-group“ besteht aus

den „Lieutenants“, deren Kreisen und den Klienten, die sich durch die unterschiedlichen Institutionen des *Big-Man* formieren.

Wichtige Aspekte der Reputation als *Big-Man* sind einerseits wirtschaftlicher Erfolg und andererseits Altruismus. Da mit steigendem Erfolg Korruptionsvorwürfe laut werden, muss sich die Führungspersönlichkeit den Ruf von Ehrlichkeit, Hingabe zum Wohl der Gemeinschaft und Selbstlosigkeit verleihen.

Da ich in Bezug auf die Führungspersönlichkeiten, die ich im Folgenden beschreibe, nur über Feldmaterial aus dem organisationalen Kontext verfüge, möchte ich lediglich über diesen Bereich Aussagen treffen.

Suprabh Shukla und Vikram Morkar können als Gegenspieler im Unternehmen und als persönliche Feinde angesehen werden:

Yesterday, in my top management meeting, I told Mr Shukla 'Just shut your mouth!' This is not a proprietary company [Muttergesellschaft, Dachgesellschaft, Kapitalgesellschaft etc.] this is a holdings company, so whatever we do we are responsible for MTRG, not whatever you like you can do it for your business segment, no! [...] Just I said 'no, you are giving a lot of wrong argument to me. You are using a lot of awkward language, countryside words you are using within a meeting. I have to bound and come back to you, if you are using a polite language. We are professionals, we don't shout at each other. So shouting will not help, if you are thinking shouting will help I will keep quiet, I will not spoil my mouth.' That's what I told him, it was not my intention.

Die Passage verdeutlicht das angespannte Verhältnis der beiden Führungspersönlichkeiten Vikram Morkar und Suprabh Shukla. Beide Direktoren sind innerhalb der MTRG AG nicht unumstritten und verfügen außerhalb ihrer Bereiche über einen negativen Ruf.

Morkar ist innerhalb der Organisation umstritten. Während meines ersten Forschungsaufenthalts 2011 wurde mir mehrere Male von Seiten von *BUC*-Mitarbeitern eine Geschichte zugetragen in der es hieß, Morkar sei vor einiger Zeit entlassen worden. Allerdings hätte er es aufgrund seiner persönlichen Beziehungen, die nie näher spezifiziert

wurden, geschafft, in einer höheren Position in das Unternehmen zurückzukehren. Weiter hält man ihn für einen Angeber und Aufschneider. Er sei nicht für seine Position qualifiziert und sei ihr nicht gewachsen. Morkar, der ursprünglich aus Kasva stammt, legt viel Wert darauf, seine Kultiviertheit und Weltgewandtheit, die er durch sein Studium und sein Engagement bei weiteren deutschen *MNC* erworben hatte, zu betonen. Seine Herkunft aus dem als provinziell geltenden Kasva hat er mir gegenüber nicht erwähnt. In der deutschen Geschäftsleitung gilt Morkar ebenfalls als schwierig. Ihm wird Ich-Bezogenheit und Selbstüberhöhung vorgeworfen. Zudem gilt er Vorgesetzten gegenüber als anbiedernd und legt im Umgang mit Kolleginnen unangemessene Verhaltensweisen an den Tag.

Shukla gilt als Traditionalist, der versucht alle Macht in seinen Händen zu einen und seine Mitarbeiter von sich persönlich abhängig zu machen. Er verfügt über großen Einfluss in der Belegschaft. Der *Director Operations* wurde von der deutschen Geschäftsleitung während des „Kronos Projects“ als unentbehrlich erachtet, weil er Mitarbeiter an sich binden und ihnen die Relokalisierung „verkaufen“ konnte. Später wurde auf deutscher Seite über Shuklas Entmachtung, d. h. seine Versetzung in eine andere Position, nachgedacht. Doch zögerte man, da man fürchtete er könne innerhalb des Unternehmens gegen einen neu eingesetzten *Director Operations* arbeiten und würde seine Verbindungen zu Zulieferern (vgl. Lachaier 1992) und Kunden nicht mehr im Dienste der Organisation einsetzen. Erst als es die wirtschaftliche Situation im Jahr 2015 nicht anders zu ließ, wurde er versetzt.

Ein Beispiel für Shuklas Handlungsmacht und Patronage ist sein persönlicher Einsatz für die Vertragsverlängerung für „altgediente“ Mitarbeiter. Zuvor wurde auf Bestreben Morkars beschlossen, dass es keine sog. „extensions“ mehr geben solle.

Why, why you want him to give an extension, what is the reason? Why can't you do his job with current manpower? Why you cannot bring in a lower level guy? Why do you want to increase cost of company? I find something is wrong. Either you like the person and you just want to help him. If you want to help him, help from your own pocket. Not on the cost of the company. This is what. If it is helping to the business [then] we should do it.

Der *Director HR* bezeichnete die alten Mitarbeiter als „rotten apples“. Sie würden nach und nach die anderen Äpfel, sprich die übrigen Mitarbeiter, mit ihrer Fäulnis anstecken und sie somit zu „bad performers“ machen. Um alte Strukturen aufzubrechen und die Arbeitsweise zu verändern, wolle er „new blood“ in die *BUC* bringen.

Morkar verwendete die Metapher eines schwarzen Kaffees, dessen Farbe man nur mit einer Menge Milch verändern könne.

We've not brought in young people. We brought in senior people on the board of bearing business. We brought [young people in] on the ground level. This is not helping. The colour of this coffee will not change. We need strongly to bring in fresh blood.

Um die „extensions“ durchzusetzen, trat Shukla in Konflikt mit Morkar. Damit nahm, der *Director Operations* seine Pflicht als Patron gegenüber den Mitarbeitern war und setzte sich gegen große Widerstände durch.

Die nachstehenden Schilderungen illustrieren, wie sowohl der *Director Operations* als auch der *Director HR* hierarchische persönliche Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufbauen und sich als *Big-Man* inszenieren.

6.1.1 Das Picknick

Während der privaten Abschiedsfeier am 03.01.2013 für Deepak Bajikar, erzählte ich Suprabh Shukla, dass ich bisher nur wenig vom Umland Punes gesehen hätte und ich gerne einige der Sehenswürdigkeiten besuchen würde. Shukla rief auf der Stelle einige der jüngeren Mitarbeiter des *Components-Sales-Teams* zu sich und begann für den folgenden Sonntag einen gemeinsamen Ausflug zum Sinhagad Fort (der Löwenfestung), ca. 40 km vom Stadtzentrum entfernt gelegen, zu organisieren. Das Fort sei ein beliebtes Ausflugsziel für Familien und Laufsportler. Erstere würden mit dem Auto zu der auf einem Berg gelegenen Festung fahren. Letztere erklimmen die Anhöhe über Pfade, die sich den Berg hinauf schlängeln. Da hier Shivajis Armee eine ihrer großen Siege gegen die Moguln errang, ist die

Festung historisch bedeutend und Siegessymbol der Marathen.

Am Tage vor unserem geplanten Ausflug erhielt ich eine SMS von Pragnay:

*Remember the Sinhagad Fort plan, that Mr Shukla mentioned yesterday?
Everything is arranged. You need to be at the petrol pump near German Bakery at
4:45 AM sharp. Mehar will pick you up from there.*

Die Nachricht überraschte mich, denn ich hatte fest damit gerechnet, dass es nur eine leere Versprechung sei und dass sich nach und nach alle Beteiligten von dem Plan distanzieren würden. Doch der *Director Operations* hatte seine Autorität geltend gemacht und das Vorhaben so weit vorangetrieben, dass niemand abspringen konnte oder wollte.

Am darauf folgenden frühen Morgen machte ich mich zu Fuß zum vereinbarten Treffpunkt. Dort wartete bereits Mehar in seinem Auto. Er ist ein freundlicher Sikh Anfang 40, mit einem gewinnenden Lachen. Er war zu diesem Zeitpunkt als *Area Manager* in Pune tätig. Mehar wurde von seiner Frau Priya, seinem Sohn Tufan, ca. neun Jahre, und seiner Tochter Ekjit, ca. sieben Jahre, begleitet. Da sie erst vor einigen Wochen nach Pune gezogen waren und bisher ebenfalls noch keine Gelegenheit hatten die im Umland gelegenen Ausflugsziele zu besuchen, freuten sich alle auf den bevorstehenden Ausflug.

Nun fuhren wir zu Suprabh Shuklas Haus, um ihn dort zu treffen. Danach fuhren wir mit zwei Autos zu einem weiteren Treffpunkt, wo wir Pragnay, Rishu, Tanas sowie Sahaj mit seiner ca. 25-jährigen Tochter, Abhadi, trafen. Die drei erst genannten Herren wie auch Mehar waren relativ neu im *Marketing & Sales Team*. Sahaj und Shukla hingegen arbeiteten bereits seit 1981 gemeinsam.

Wir standen einige Zeit auf der Straße herum und warteten, bis alle eingetroffen waren. Während der Wartezeit erzählte Shukla von seinen fast erwachsenen Söhnen, die am gestrigen Tag shoppen waren und sehr viel Geld für Mopeds und Mobiltelefone ausgegeben hatten. Shukla fand das zwar dekadent, amüsierte sich jedoch darüber und kommentierte das nur mit einem: „This is how boys are these days“.

Nachdem alle eingetroffen waren, verteilten wir uns auf die nunmehr drei Autos und starteten in Richtung Fort. Abhadi, Tufan und ich fuhren gemeinsam in Shuklas Toyota mit.

Während der Fahrt stellte sich heraus, dass Shukla Abhadi bereits seit ihrer Geburt kannte und dass die beiden ein gutes Verhältnis zueinander hatten. Abhadi erzählte, dass die Angestellten von TEL und deren Familien früher oft solche Ausflüge unternommen hätten. Es sei genau wie in einer Großfamilie gewesen, in der die Kinder miteinander spielten und die Eltern sich unterhielten.

Zunächst führte Shukla unseren Konvoi an, als er bemerkte, dass die anderen Autos nicht folgen konnten, fuhr er an den Seitenstreifen und wir warteten einige Zeit. Es hatte mittlerweile begonnen zu dämmern. Nachdem wir uns wieder gefunden hatten, übernahm Pragnay die Führung, verfuhr sich jedoch nach wenigen Minuten und wir mussten wenden. Shukla kommentierte das so: „This also happens in office. When I’m leading nobody can follow. When I stay behind they are misleading“.

Auch wenn dieser Kommentar mehr scherzhaft gemeint war, sagt er viel über die Meinung, Einstellung und den Führungsstil des *Director Operations* aus. Er sieht sich als derjenige, der den richtigen Weg kennt und die Geschwindigkeit vorgibt. Seine Mitarbeiter sind aber nicht fähig mit ihm mitzuhalten und sind daher für Defizite und Misserfolge im Unternehmen verantwortlich. Eine ähnliche Stellungnahme machte auch der *Director HR* in Bezug auf die Mitarbeiter seiner Abteilung. Er erklärte, dass, wenn er sich mit mir in einem Restaurant verabreden würde, wüsste er, dass ich ohne Hilfe zum vereinbarten Zeitpunkt am richtigen Ort ankommen werde. Seine Mitarbeiter wären dazu jedoch nicht im Stande. Also müsse er alle Eventualitäten berücksichtigen und jeden Schritt selbst organisieren.

In Sinhagad angekommen, stellten wir unsere Autos auf dem vorgelagerten, von Imbissbuden umstandenen Parkplatz ab. Shukla kritisierte die anderen Fahrer für deren Fahrstil und ihre mangelnden Ortskenntnisse. Nachdem die Kritik mit beschämtem Lächeln abgetan worden war, begaben wir uns zu einem der Verkaufsstände um Tee zu trinken und uns den Sonnenaufgang anzusehen. Hierbei wurden Fotos in den üblichen Touristenposes geschossen. Der *Director Operations* war damit beschäftigt sich als Anführer und Strategie zu gebären und erklärte mir detailliert, wie es für Shivajis Truppen möglich war die Festung zu erobern. Shukla unterstrich seine marathische Identität und zeigte offen seine Bewunderung für Shivaji. Nach dem Tee betraten wir die Festungsanlage und Shukla führte unsere Gruppe durch die Ruinen. Er stellte sich als Experte marathischer Kriegsführung dar

und bezog v. a. die jungen/neuen Mitarbeiter in seine Erklärungen mit ein. Nach einiger Zeit erreichten wir einen steilen, ca. 10 bis 12 Meter tiefen Abgrund. Hier wurde von zwei Männern sog. „valley crossing“ angeboten. Das heißt, die Kunden der Männer wurden mit einem Klettergurt an einem Stahlseil befestigt und an diesem, wie in einem Sessellift, auf die andere Seite des Tals geschickt. In ca. 50 Metern Entfernung würde man dann von einer weiteren Person in Empfang genommen werden. Auf mich machte sowohl die Seilkonstruktion als auch der Klettergurt einen sehr fragwürdigen Eindruck. Auch die beiden Anbieter der „valley crossing“ sahen nicht wie ausgebildete, geschweige denn erfahrene Bergführer o. Ä. aus. Diesen Eindruck tat ich mit einem lauten „oh man, this looks really risky“ kund.

Shukla schaute mich herausfordernd an und fragte: „Will you do it?“.

Als ich dankend ablehnte, lachte er und drehte sich zu unseren übrigen Begleitern mit den herausfordernden Worten um: „Who wants to do it?“.

Nach einigen Sekunden des Schweigens erklärte sich Rishu bereit die Herausforderung anzunehmen und das Tal zu überqueren. Er wurde in den Klettergurt gesetzt, festgeschnallt und der Karabiner des Gurtes wurde in das Stahlseil eingeharkt. Rishu machte nun einen verunsicherten Eindruck, versuchte diesen jedoch mit einem Lächeln zu überspielen. Als die beiden Mitarbeiter des „valley crossings“ Rishu auf den Abgrund zuschoben und ihn schließlich auf die Reise schickten, entfuhr ihm ein lauter Schrei. Die Zuschauer applaudierten und er raste auf die gegenübergelegene Seite des Tals. Nach einigen Sekunden veränderte sich sein ängstliches Schreien hin zu einem Freudenschrei und er genoss hörbar seine Überfahrt. Am Ziel wurde er aus dem Gurt befreit und von einigen Passanten beglückwünscht.

Ich kommentierte das mit den Worten: „I would have never ever done that! It looks so scary!“

Shukla entgegnete mir: „You can not do it because you are German. He [Rishu] can do it because he is Maratha! Indians might not know it, but they do it!“.

Diese Aussage ließ ich unkommentiert stehen.

Als Rishu wieder zu unserer Gruppe stieß, wurde er mit viel Schulterklopfen und Respektsbekundungen gewürdigt. Danach setzten wir unseren Rundgang in der

Festungsanlage fort und Shukla erzählte weitere Details über den Kampf um die Burg und die Auseinandersetzungen zwischen Marathen und Moguln.

Nachdem wir unseren Rundgang beendet hatten, wählte Shukla einige niedrige Bäume aus, in deren Schatten wir uns niederließen. Hier wurde von Frauen, die auf offenem Feuer kochten, Frühstück angeboten. Auch hier ließ Shukla keine Zweifel an seiner Führungsposition erkennen und bestellte für alle das Essen (vgl. Pinkney 2008:82 ff.; Strümpell 206:255 ff.). Ich bekam die einzelnen Speisen, deren Zubereitung und ihre gesundheitlichen Wirkungen, wie von Shukla erklärt. Irgendwann kam das Gespräch darauf, dass man früher bei TEL diese Art von Treffen alle sechs Monate veranstaltet habe und dass man dies doch auch *BUC*-intern organisieren könne. Der *Director Operations* ergriff auf der Stelle die Initiative und beauftragte Pragnay den VIP-Bereich eines Kinos zu reservieren. Das *Components-Sales-Teams* sollte die 3D-Version des indischen Kinoklassikers „Sholay“ gemeinsam ansehen. Dieses Vorhaben wurde jedoch nicht in die Tat umgesetzt.

Nach dem Frühstück teilten wir die Rechnung und gingen gut gelaunt zum Parkplatz zurück. Auf dem Weg kauften wir noch einige Andenken wie Shivaji- oder Maratha-Aufkleber, Schlüsselanhänger etc.

Auf dem Parkplatz angekommen, verabschiedeten wir uns und machten uns dann getrennt auf den Weg zurück nach Pune. Ich fuhr wieder mit Mehar und seiner Familie.

Diese Episode illustriert, wie Shukla persönliche Beziehungen mit *seinen* Mitarbeitern aufbaut und aufrechterhält. Das schafft er durch seine Selbstinszenierung als Führungspersönlichkeit. Er ist derjenige, der den Ausflug organisiert, er führt den Autokonvoi an und die Gruppe durch das Fort. Er formuliert die Herausforderung des „valley crossings“ und betont die Überlegenheit „der Marathen“ gegenüber „den Deutschen“. Dabei betont er auch immer wieder, wie die Marathen Eindringlinge von außen, die Moguln, besiegten und welcher Stellenwert der Kampf in der heutigen marathischen Gesellschaft habe. Weiter wählt er den Platz zum Essen aus und bestellt die Speisen. Das gemeinsame Essen deutet auf eine milde Form des Konviviums (vgl. Strümpell 2006:75) hin. Dadurch werden Kasten und Religionsunterschiede, z. B. zwischen Shukla und Mehars Familie, Shukla und mir, Shukla und den übrigen Begleitern, den übrigen Begleitern und mir, ausgeblendet (ebd. 2006:75) und die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, der *BUC*, in

den Vordergrund gestellt. Das wiederum entspricht der Kompartimentalisierungsthese (vgl. ebd. 2006:15 ff.; Singer 1972:321).

Shukla hat zu dieser gruppenbildenden Aktivität hauptsächlich neue Mitarbeiter eingeladen, die noch nicht vollständig in das Team der *BUC* integriert waren. Weiter hat er Rishu, der oft von seinen Kollegen geringschätzig behandelt wird und das Ziel von Scherzen ist, die Möglichkeit gegeben, seine Position in der Gruppe zu verbessern. Somit bewerkstelligt Shukla es ein Gemeinschaftsgefühl zu erschaffen und Individuen zu stärken.

6.1.2 „A big person who has a multinational experience“

Um den *Director HR* zu charakterisieren und seine Aussagen und Handlungen im Kontext Mines' Konzept zu interpretieren, verwende ich Auszüge aus einem Interview aus dem Jahr 2013. Um weitere Interpretationen zu ermöglichen, werde ich Äußerungen aus informellen Gesprächen verwenden. Über die Jahre hinweg hatte ich Gelegenheit mehrere formelle und informelle Gespräche mit Morkar sowohl in seinem Büro als auch in seinem Auto oder während firmeninterner Veranstaltungen zu führen. Dabei war auffällig, dass ich nie mit ihm unter vier Augen sprechen konnte. Es waren stets mehrere Personen aus seiner „Gefolgschaft“ anwesend. Ich hatte den Eindruck, dass er die Gespräche nutzte, um sich zu profilieren und als „Macher“ darzustellen.

When we started this company, I was reported to a German consulting house and the board members from Germany of this MTRG was there, so when they came on board prior to me one person was there, he was not able, they brought him laptop but he was not able to operate laptop and whatever the laws of the country he was not able to really make it happen and then they decided that they wanted to go ahead on the bearing business acquisition so they said: Rotgestein is just one company, we are growing now we need a big person who has a multinational experience and they started this and they bring me there was a personal dialogs and everything happened but when we started companies, in normal companies what happens? They give you a lot of trainings in the headquarters, like I told you,

I started my first journey with Mannesmann-Demag, second with this same group, third with the Schaeffler, and this is another fourth German company called MTRG. In all my previous companies there was a lot of trainings from on job training to the head of HRs in Germany. This was not there, because there was not a formal training and I did not visited there any time to Germany [...] I would say, some support from Germany up to 20 %. But 95 %, 90 to 95 % I would say, is totally indigenous done. It is totally indigenous done and how it is done is based on my experience with the previous German company.

In der Passage verwendet Morkar die Selbstbezeichnung „big person“. Hiermit stellt er seine eigene Bedeutung und seine persönliche Rolle innerhalb der Organisation heraus. Zudem unterstreicht er, dass er „multinational experience“ hat und zuvor für drei deutsche MNC arbeitete. Mit Bezugnahme auf einen scheinbar inkompetenten Vorgänger betont Morkar die hohen Anforderungen, die seine Position an ihn stellt. Die Aufgaben seien nur durch eine sehr erfahrene und über ein bestimmtes Wissen verfügende Person zu erfüllen. Weiter schildert er, dass er von der MTRG AG keine Unterstützung erhalten habe und dass er nur aufgrund seiner persönlichen Fähigkeiten in der Lage war die Organisation zu etablieren.

[...] whenever I used to get some information [from Germany] on something I used to get support from like ah, Rotgestein HR and when Rotgestein HR, Mr Schmidt and other team were involved like, Rainer Hartmann or Mr Helmut Kaiser, onward recently Mrs Petra Sauer [die genannten Personen sind z. T. ranghohe Mitglieder des deutschen Managements], they are reason people but prior to that Mr Schmidt, he was sending me all the information. This is how the company should work, this is how the company has to do it and this information was flowing and flowing [...]

Mit dem Nennen von Namen demonstriert Morkar seine Verbindungen zur Geschäftsleitung in Deutschland und illustriert somit die Ausdehnung seines räumlichen und sozialen Kontexts und damit seinen Status innerhalb der Organisation. „A person who can claim

good connections with influential people finds it easier to accomplish social objectives and to influence others“ (Mines 1994:58).

[...] then next is secure culture, high level of sense with an objective to secure jobs for a possible period of time, which means: our people should have a job. People should get higher sales, we should secure higher sales, it is our job. For supporting higher sales, what we did, we brought in MbOs.

Hier stellt Morkar seine Verdienste bezüglich der Stellensicherung, der guten Bezahlung und seine Hingabe gegenüber den Mitarbeitern heraus. Das sei Ziel und Aufgabe von HR und somit seine Herzensangelegenheit. Das altruistisch anmutende Anliegen ist jedoch mit Forderungen verbunden. Sie sind in die *MbO* gefasst und bedeuten individuelle Zielsetzung und Verantwortung. Morkar fährt fort:

That's what we brought, very well proportion in salary. Encouraging team working [...] Business growth and salary growth compared to market will go hand in hand. Business has to create wealth, then money will come. Then maintain high quality of employee health, that's why we have a health centre, we have an annual medical check up. Work-life balances we want to check up. We don't really expect people to come continuously on Saturdays, we made them to give the offs [...] What is qualified growth of the company? It means if I have sales of a hundred million [...] then only I will get some money to spend on the welfare of the employees.

Auch in diesem Zitat wird deutlich, wie sich Morkar selbst inszeniert. Er stellt sich als Person dar, die das Wohl der Angestellten als höchstes Gut der Organisation ansieht und deshalb die jährliche Gesundheitsuntersuchung, Work-Life-Balance und verschiedene Belohnungssysteme etabliert habe. Was er nicht erwähnt, ist, dass laut dem „Factories Act of India“ eine periodische Gesundheitsuntersuchung der festangestellten Mitarbeiter und eine Krankenstation für ein Werk dieser Größe verpflichtend ist („The Factories Act, 1948,

ACT NO. LXIII OF 1948, Sec. 69“). Weiter war die Fünftagewoche ein Zugeständnis, das die Organisation aufgrund der langen Anfahrtszeiten gegenüber der Gewerkschaft machen musste. Die Belohnungssysteme sind Teil des TQM. Am Ende seiner Ausführungen betont er nochmals, dass er nur dann Geld für das Wohl der Angestellten aufbringen kann, wenn die Verkaufszahlen positiv sind. Somit koppelt er Sozialleistungen an Performanz.

Im Folgenden erläutert Morkar nochmals seinen Management-Stil:

And see, in India, when you are very, very good with the people and everybody says you are a good, good man means that business either is in problem [alle lachen]. It cannot happen that HR people are good-good. It means something is drastically wrong with that company. Sometimes you have to say, you have to restrict, if you do something wrong, we don't accept, if you do something good, we appreciate. If we are really genuine, they walk with us. HR has to be in this country very fair, form, and reasonable. Three things: Fair, form, and reasonable. You cannot be all the time very good. I can't go to everyone and talk good-good, if tomorrow they do not work, so I cannot say 'Ok, I still give you money' the business will not be done. Then our team, our four members' team [das EMC] we have to tell: No! You have to work! You have to give me this! [...] Personal relationships is the last, business is the first. Business is the first, business is the primary focus.

Morkar lässt hier erkennen, dass er einerseits die Fassade einer offenen Kultur pflegen möchte, andererseits aber auch im Falle der Nichteinhaltung der Leistungsanforderungen vor autoritären Maßnahmen nicht zurückschreckt. Man müsse manchmal „Hitler like“ sein, so der *Director HR*. Das hier geforderte autoritäre Modell entspricht demjenigen, das innerhalb der *BUC* vorhanden ist und offiziell von Morkar und dem HR-Team abgelehnt wird. Auf Praxisebene zeigt sich allerdings, dass es zum alltäglichen Vorgehen gehört sich auf autoritäre hierarchische Strukturen zurückzubeziehen.

Morkar weiter: „[...] VEDI can push back you know this, all my stuff can push back me, if I'm something wrong they say 'no, no Sir, this is not OK'“.

Die Darstellung ist selektiv. In der Tat ist VEDI der einzige Mitarbeiter, bei dem ich es jemals erlebt habe, dass er sich einer Anweisung Morkars widersetzt hat. Die übrigen Mitarbeiter des *HR-Departments* sehen in Morkar eine Autoritätsperson, der man nicht widerspricht. Das wird auch in verwendeten grammatikalischen Formen und Floskeln beiderseits deutlich. Die Mitarbeiter sprechen Morkar stets mit „Sir“ an, wohingegen er, wenn er mit ihnen Hindi spricht die Du-Form („tu“) benutzt. Diese grammatikalische Form gilt als respektlos oder intim und wird normalerweise nur von Eltern gegenüber ihren eigenen Kindern benutzt. Tatsächlich bezeichnet der *Director HR* die Mitarbeiter wortwörtlich als seine Kinder. „They are all my childrens [sic!]“. Das zeigt die hierarchische Ordnung in der Abteilung, die mit familiären Hierarchien korrespondiert. Die verinnerlichte Rangordnung, steht einer offenen Kultur in der Kritik an Vorgesetzten geübt werden kann, hinderlich gegenüber (vgl. Sinha 2014:21).

Anhand der Beispiele ist zu erkennen auf welche Weise die beiden *Big-Men* ihre Anhängerschaft und ihren Einfluss im Stile von „self-interested patrons“ (Mines 1994:41) oder „patron-managers“ (Rottenberg 1996:229) erweitern und festigen. Das geschieht über soziale Interaktionen außerhalb des Unternehmens und den persönlichen Einsatz für das Wohl einzelner Angestellter. Weiter werden firmeninterne Politiken, die z. T. vom Gesetzgeber vorgeschrieben sind oder durch die Management-Philosophie (TQM) vorgegeben werden, als persönliche Errungenschaften dargestellt. Zudem werden Selbstbezeichnungen, z. B. „big person“, verwendet, der persönliche Werdegang sowie die eigenen professionellen Netzwerke mit dem Ziel betont, die eigene Bedeutung zu unterstreichen. Damit kräftigen die *Big-Men* ihre „individuality of eminence“ (Mines 1994:40 f.). Sie heben ihre Überlegenheit gegenüber ihren Untergebenen hervor und stärken somit ihre eigenen Positionen sowohl gegeneinander als auch in Bezug auf die deutsche Geschäftsleitung. Der deutsche *Senior Vice-President HR Global* Müller formulierte in einem Gespräch seine Verwunderung über Morkars Verbindungen und seinen Einfluss in der Organisation. Er könne sich nicht erklären, aufgrund welcher Umstände Morkar über solch gute Netzwerke verfüge.

Shukla konnte einer Versetzung oder gar einer Entlassung lange Zeit entgehen, da er innerhalb der Belegschaft großes Ansehen genießt und man von deutscher Seite keine

Alternative zu seiner Person sah.

Beide Akteure verwenden z. T. habitualisierte (vgl. Bourdieu 1983) indigene Strategien, um ihre Position in einem System zu festigen, das gerade versucht, diese Vorgehensweisen zu beseitigen und seine eigene Ordnung zu etablieren. Das Vorgehen der beiden Direktoren zeigt, dass Wandlungsprozesse nicht unidirektional verlaufen (vgl. Sheth 1968:78).

7.2 Das „stress management training“

Seit dem Jahr 1966 wird vom National Safety Council India jährlich die „National Safety Week“ veranstaltet. Ziel der Kampagne ist es, das Bewusstsein für Sicherheit, Gesundheit und Umwelt zu stärken und dieses in die verschiedenen Teile der indischen Union zu tragen. Hierzu sollen Unternehmen in verschiedenen industriellen Sektoren und auf unterschiedlichen Ebenen angesprochen werden. Im Rahmen der „Safety Week“ werden innerhalb der Unternehmen verschiedene Aktivitäten, Trainings, Seminare, Vorträge, Wettbewerbe etc. veranstaltet, um die Angestellten aktiv in die Kampagne einzubinden (http://www.nsc.org.in/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=68; konsultiert am 30.11.15).

Im Falle von MTRG India beinhaltete das selbstorganisierte Programm u. a. einen Zeichenwettbewerb für *blue collars*, ein „electrical safety training“ für *blue* und *white collars*, ein Yoga-Kurs für *white collars* sowie ein „stress management training“ für *white collars*. Ich möchte in meinen Ausführungen auf letzteres Eingehen, da es anschaulich illustriert, wie die internationale kapitalistische Ordnung durch ein Glaubenssystem kritisiert wird. Dabei wird das Glaubenssystem als Gegengewicht zu dem vermeintlich krankmachenden, „modernen“ Wirtschaftssystem dargestellt. Das „stress management training“ fand am 16.03.2015 in einem der Schulungsräume im Training Center statt. Hierzu fanden sich ca. 50 Teilnehmer ein und warteten auf die Trainer. Diese trafen kurze Zeit später ein und entpuppten sich als drei Gurus der *International Society for Krishna Consciousness (ISKCON)*; vgl. www.iskcon.org) oder die Hare-Krishna-Bewegung. ISKCON ist laut eigenen Angaben Teil einer vaishnavitischen, monotheistischen Tradition innerhalb der vedischen oder hinduistischen Kultur. Die Bewegung betreibt weltweit ca. 500 große

Zentren und verfügt über mehrere Millionen Anhänger (vgl. <http://www.iskcon.org/what-is-iskcon/>; konsultiert am 10.02.2017.). Die Gurus trugen die typische Kleidung, das sog. *Vaikuntha Dress* und die Frisuren ihrer Bewegung, den *Sikha*. Einen rasierten Schädel mit einer Haarlocke am Hinterkopf (vgl. http://iskcon-network.com/old/www.iskcon-network.com/blog/_archives/2006/11/7/2481856.html; konsultiert am 10.02.2017).

ISKCON verfügt bei MTRG India über einigen Zuspruch. Das wurde mir bereits im Jahr 2011 klar, als ich zum Abschied von Namish eine von *ISKCON* herausgegebene Ausgabe der „Bhagavad Gita“ geschenkt bekam. Zu diesem Zeitpunkt beachtete ich diese Tatsache nicht, da ich mir nicht darüber bewusst war, welchen Stellenwert die Bewegung unter der Belegschaft hat. Die Bedeutung blieb mir verborgen, da ich die Symbole, mit denen Angehörige der Bewegung ihre Hingabe zu Krishna ausdrücken, nicht zu erkennen vermochte. Das lernte ich erst durch einen längeren Aufenthalt in der ostindischen Stadt Puri, in welcher der Gott Jagganath verehrt wird. Jagganath gilt, ebenso wie Krishna, als eine Form des Gottes Vishnu und wird deshalb ebenfalls durch die Hare Krishnas verehrt. Dadurch sind die *ISKCON*-Anhänger kein seltener Anblick im Stadtbild von Puri und man lernt fast zwingend einiges über ihre Bewegung. Nachdem ich 2015 wieder bei MTRG India eintraf, bemerkte ich bei einigen der *white* und auch der *blue collars* die typische Haarlocke und die *tulsi kanthi*, d. h. eine Halskette, die aus dem Holz des *Ocimum tenuiflorum* bzw. des indischen Basilikums oder Tulsis hergestellt wird und die Verehrung Vishnus symbolisiert. Zudem verbreitete sich im Unternehmen schnell die Kunde, dass ich mich in Puri aufgehalten hatte und meine Familie dort ist. Das hatte zur Folge, dass ich von verschiedenen Personen auf das Thema angesprochen wurde und sie ihre Freude darüber zum Ausdruck brachten, dass sich meine Familie und ich, an einem so heiligen Ort aufhielten. Zudem wurde ich zu einem *Rath Yatra*, einem Wagenfest, das in Pune als eine kleinere Version des jährlich in Puri veranstalteten Festes, abgehalten wird, eingeladen. Die Summe dieser Umstände zeigt, dass *ISKCON* bzw. die Verehrung Krishnas einen hohen Stellenwert zumindest bei einigen der Angestellten hat. Das verlieh den als Trainer fungierenden Hare Krishnas ein besonderes Maß an Autorität und Einfluss. Das Training wurde wie gesagt von drei Hare Krishnas abgehalten, wobei zwei als Assistenten fungierten und die mitgebrachte Technik einrichteten. Der eigentliche Trainer, ein Mann Ende dreißig,

Anfang vierzig stellte sich als Dr. Keshav Ananda Das vor und erklärte, dass er Schulmedizin studiert habe, bevor er sich *ISKCON* anschloss. Daher kenne er sich mit Stress und dessen negativen Auswirkungen auf Körper und Geist bestens aus.

Er erklärte, dass durch Arbeit verursachter Stress die Ursache Nr. 1 für Herztod in Indien sei und dass man den jeweiligen Stresslevel anhand von Gehirnwellenmessungen feststellen könne. Durch diese schulmedizinische Herangehensweise schuf der Trainer eine naturwissenschaftlich/positivistische Basis, um über das Problem Stress zu reden. Danach erklärte er die Ursachen des Stresses, erdenkliche Folgen und mögliche Lösungen. Bezüglich des letzten Punkts führte er spirituell/religiöse Ansätze ins Feld. Doch zunächst zu den Ursachen. Diese identifizierte er als „urgency addiction“, „interpersonal conflict“, „multi tasking“, „unrealistic targets“ und „hate“. Danach folgte eine Beschreibung der Folgen des Stresses. Diese teilte der Trainer in physisches und mentales Leiden ein, das sich wiederum im Verhalten der Betroffenen äußert. Die körperlichen Folgen seien Erkrankungen, was man an einem *Body Quotient* festmachen könne. Die Auswirkungen des geistigen Leids seien Konzentrationsmangel, Vergesslichkeit, Schwierigkeiten in der Entscheidungsfindung, Verwirrung und Panikattacken. Daraus folgen negative Verhaltensweisen wie z. B. Rauchen, Alkoholmissbrauch, Drogenkonsum und schließlich Selbstmord. Als der Hare Krishna auf Selbstmord zu sprechen kam, fragte er die Zuhörerschaft, welche Stadt Indiens wohl die höchste Selbstmordrate habe. Nach einigen falschen Rateversuchen wie Mumbai, Neu-Delhi oder Kolkata löste er auf und sagte: „It’s Bangalore!“.

Bangalore gilt als *die* „boom city“ (aufsteigende Stadt) Indiens und als eine der am schnellst wachsenden Metropolen Südasiens. Aufgrund mannigfaltiger Probleme wie Müllbeseitigung, Infrastruktur, Luftverschmutzung etc. wird die Stadt auch als „doom city“ (verdammte Stadt) (<http://www.thehindu.com/sunday-anchor/bloom-boom-doom/article6204838.ece>; konsultiert am 30.11.15) bezeichnet. Somit ist sie Sinnbild für Fluch und Segen des ökonomischen Aufschwungs Indiens seit der wirtschaftlichen Öffnung des Landes. Dieses Symbol verwendet der Trainer, um eine Dystopie zu zeichnen und um aufzuzeigen wohin der „moderne“ Lebensstil führen könne. Nun ging er zu einer „Analysis: How stress is triggered“ über. Seine Punkte waren: Verkehrschaos, kurzfristige Aufgabenvergabe, das Verlegen wichtiger Informationen oder ungerechtfertigtes

Beschuldigt werden. Bei jedem der genannten Punkte fragte er in die Runde, wer schon einmal eine solche Erfahrung gemacht habe. Bei allen Punkten, mit Ausnahme des letzten, meldeten sich sofort einige Mitarbeiter. Warum dies beim letzten Punkt ausblieb, kann verschieden interpretiert werden. Man könnte einerseits annehmen, dass die Angestellten tatsächlich noch nie eine solche Erfahrung gemacht haben. Andererseits könnte man vermuten, dass das Zugeben der Erfahrung einen Gesichtsverlust bedeuten würde und somit peinlich wäre. Weiter waren auch hochrangige Manager und somit Vorgesetzte anwesend.

Darauf folgte eine weitere schulmedizinische Erklärung für Stress. Der Trainer erklärte die Zusammenhänge von einer erhöhten Adrenalinausschüttung und Stress. Nun machte er eine Überleitung zu möglichen Lösungen für das Problem. Diese läge in „self awareness“, Selbsterkenntnis, und stellte den Teilnehmern die Frage: „Who am I?“.

Die Anwesenden antworteten mit:

- *Human being*
- *Mind, body, soul*
- *Indian*

Darauf antwortete der Trainer: „You are soul, Atman!“ (vgl. Rinehart 2004:18).

Als er feststellte, dass ihn einige der *white collars* kritisch ansahen, fügte er lachend hinzu: „Don't worry! We are not making you a Sadhu (vgl. ebd. 2004:87 f.).“

Mit dem Negieren des Bezugs zu den heiligen Männern des Hinduismus, die stereotypisch über keinen oder nur wenigen Besitz verfügen, versucht der Trainer die alltägliche Praktikabilität seines Glaubenssystems herauszustellen. Zudem versichert er, dass man gleichzeitig spirituell sein und ein „modernes“ Leben führen kann. Weiter bestünde der Mensch aus dem Verstand, dem physischen und dem subtilen Körper. Diese „Komponenten“ sind aus den Elementen Erde, Wasser, Feuer, Luft und Äther aufgebaut. Wobei der subtile Körper aus dem Verstand, der Intelligenz, dem falschen Ego und der Seele besteht (vgl. Fields 2002:27).

Hiernach sollten die Teilnehmer in sich gehen und darüber nachdenken, welche Art von Persönlichkeit sie hätten. Hierzu führte er zwei Beispiele an:

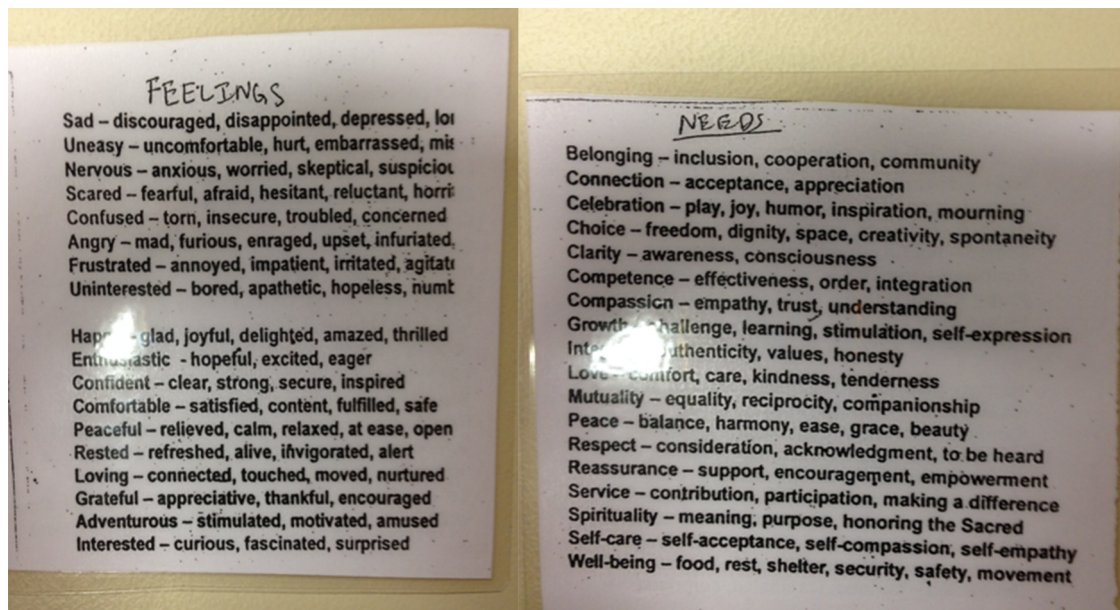
Type A:

- Time urgency, impatience
- Aggressiveness
- Perfectionism

Type B:

- Non-Aggressive
- Calm
- Relaxed

Nun wurden die Teilnehmer aufgefordert ihren Persönlichkeitstyp zu definieren. Um sie dabei zu unterstützen, wurden Karten verteilt auf deren Vorderseite eine Liste von Gefühlen, aufgliedert in positive und negative, und auf deren Rückseite Bedürfnisse aufgeführt waren.



(Abb. 7 Listen mit Gefühlen und Bedürfnissen; eigene 2015.)

Aus diesen Stichworten stellten die *white collars* ihren jeweiligen Typ zusammen. Im nächsten Schritt sollten Wünsche und Ziele für das zukünftige Leben formuliert und auf einem Blatt Papier niedergeschrieben werden. „If you want to have a BMW car, write it down!“, sagte der Hare Krishna mit einem breiten Lächeln auf dem Gesicht. Die von uns niedergeschriebenen Wünsche und Bedürfnisse erzeugten Stress, so der Trainer weiter. Hierzu bot er Bewältigungsstrategien auf vier Ebenen an:

1. Der spirituellen
2. Der intellektuellen
3. Der mentalen
4. Der physischen

Zu letzterer sei die Lösung am einfachsten. Man solle sich ausreichend Zeit für regelmäßiges Yoga und Sport nehmen und sich gesund ernähren. Dies beinhalte sowohl die richtigen Zutaten, die nach den Kategorien „good, passionate, ignorance“ eingeteilt werden sollten und zu dem jeweiligen Typ Mensch passen müssen. Der Trainer bezieht sich hier auf die *Guna-Lehre* aus der *Bhagavad Gita*. Weiter solle der richtige Zeitpunkt des Speisens eingehalten werden.

Lösungen auf den übrigen drei Ebenen sind durch das Ausbalancieren des *Emotion Quotient (EQ)*, des *Spiritual Quotient (SQ)* und des *Intelligence Quotient (IQ)* zu erreichen. Hierzu muss man zunächst wissen, wie man sich die einzelnen Quotienten bewusst macht. Für den *EQ* bedeutet das, dass man seine Gefühle bewusst wahrnimmt und hinterfragt. Herausfindet, welche tieferliegenden Werte mit den Gefühlen verbunden sind, inne hält und diese dann prüft. Der *SQ* kann durch das Hinterfragen von Handlungen und dem Gebet erkannt werden. Den *IQ* lässt der Trainer in seinen Ausführungen außen vor.

Mit diesen Erläuterungen beendet der Hare Krishna das Training. Nun wurden von Mitarbeitern des *HR-Departments* Evaluationsbögen verteilt, anhand derer die Qualität des Trainings festgestellt werden sollte. Nach dem Ausfüllen der Bögen verließen die *white collars* das Training Center. Als ich mich im Anschluss bei einigen der Teilnehmer nach deren Meinung zum Training erkundigte, sagten sie alle übereinstimmend, dass sie die Inhalte des Trainings schon zuvor aufgrund ihrer Erziehung kannten. Sie wüssten allerdings nicht, wie sie den vorgestellten Lehren folgen könnten, da dies mit dem zeitlich getakteten Leben

innerhalb des Unternehmens nicht möglich sei. Sie sagten, dass sie von dem Trainer konkrete Handlungsanweisungen erwartet hatten, um seine Ausführungen praktisch umzusetzen. Weiter forderten sie, dass das Unternehmen mehr Rücksicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter nehmen und Freiräume für gelebte Spiritualität schaffen solle. Durch die Bezugnahme auf die „doom city“ Bangalore, als Bild einer neoliberalen Ordnung, und das Anführen stressauslösender, krankmachender Faktoren, mit direktem Bezug zu der Situation der Belegschaft, wird ein dystopisches Bild des organisationalen Lebens gezeichnet. Der Ausweg aus der Situation liegt laut Dr. Das in der Balance zwischen Emotion, Spiritualität und Intellekt. Diese sei durch eine auf spirituelle Lehren ausgerichtete Lebensführung zu erreichen. Damit stellt er das spirituelle Leben über das „moderne“. Die Relativierung seiner Stellungnahmen bezieht sich auf das Materielle. Man könne ein schickes Auto besitzen und trotzdem spirituell sein. Es käme auf die innere Haltung des Einzelnen an. Doch gerade diese ist es, auf die das TQM mit all seinen Implikationen abzielt.

6.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel zeige ich Risse in den Fassaden zweier Mitglieder des EMC und in den Einstellungen einiger *white collars* auf. Das bewerkstellige ich, indem ich zuerst die Strategien der Direktoren Shukla und Morkar beschreibe, mit deren Hilfe sie ihre Position als *Big-Men* inner- und außerhalb des Unternehmens zu sichern suchen. Sie vertreten mit ihren Forderungen nach Leistung und Performanz das meritokratische Prinzip. Gleichzeitig rekurrieren sie auf Patron-Klienten-Verhältnisse in denen reziproker Respekt und Anerkennung die Grundlage für beständige Beziehungen bildet. Das Sichern der persönlichen Position ist möglich, da der Status einer Person nicht ausschließlich auf der rein ökonomischen Effizienz basiert, sondern mit redistributiver Großzügigkeit verschränkt ist. Deshalb übersetzen die Akteure die organisationalen Hierarchien in persönliche Verpflichtungen der Reziprozität und eignen sich diese an. Da die Rolle als Patron gegenüber der deutschen Geschäftsleitung nicht akzeptabel ist, verbergen die „patron-manager“ (Rottenbrg 1996:229) ihre Rolle als Patron hinter der Fassade des Managers. Sie verbinden ihre Handlungen mit der formalen Struktur des Unternehmens. Dadurch können

sie ihre Position sichern und ihre Ziele gleichzeitig mit den Mitteln eines Managers und eines Patrons verfolgen (vgl. ebd. 1996:230).

Danach folgt die Beschreibung eines „stress management trainings“, das im Rahmen der „National Safety Week 2015“ stattfand. Das Training wurde durch drei Vertreter von *ISKCON* durchgeführt. Die Zustimmung, die *ISKCON* durch Teile der Belegschaft erfährt, zeigt, dass auch sie die Vorstellungen der Bewegung (*ISKCON*) teilt. Ein Informant sagte, dass die Mitarbeiter am Werkstor z. T. zu anderen Personen würden, und zwar in dem Sinne, dass sie eine, auf die Arbeit ausgerichtete Identität annähmen. In ihrem Inneren würden sie allerdings an ihren außerorganisationalen Vorstellungen festhalten. Daraus folgt, dass Individuen über Fassaden verfügen, die sie im organisationalen Kontext nach außen tragen, um ihre Aufgaben zu verrichten. Hintergründig existieren differente Vorstellungen und Einstellungen, die das Verhalten am Arbeitsplatz beeinflussen (vgl. Cunnison 1982:135). Das Werkstor wirkt als eine semipermeable Membran, die einige Charakteristika und Aspekte des Lebens außerhalb der Organisation durchlässt und andere aufhält. Die durchgelassenen Charakteristika und Aspekte werden fortwährend transformiert (vgl. Wright 1994:14) und in den Arbeitsprozess integriert (vgl. Cunnison 1982:135). Das heißt, dass außerorganisationale Wertesysteme in Verhaltensweisen innerhalb der Organisation übersetzt und dabei verändert werden. Damit bestätigt sich Parrys (1999) Kritik an Singers (1972) Kompartimentalisierungsthese (vgl. Kapitel 3.2) in dem Sinne, dass Geschäft und Religion nicht zwei von einander getrennte Kompartimente bilden. Zumindest in privatwirtschaftlichen Unternehmen bleiben bestimmte Wertvorstellungen in übersetzter Form erhalten.

7. Cultural Engineering

Unter dem Begriff des *Cultural Management* bzw. *Cultural Engineering* versteht man Management-Tools, wie z. B. Organisationsentwicklung, weiches HR-Management oder TQM. Ziel dieser „socio-behavioural tools“ (Parker 2000:23) ist es, eine flexible Organisationsform zu etablieren. Damit sollen Unternehmen profitabler gemacht werden. Es wird die Subjektivierung der Mitarbeiter angestrebt (vgl. Frerichs 2014:54). Das heißt, Subjektqualitäten, wie Entscheidungsfähigkeit, Selbststeuerung, Selbstorganisation, Empathie, Verantwortung, Interpretations- und Distanzierungsleistungen werden zur Voraussetzung. Andere Eigenschaften, wie Fleiß, Pünktlichkeit und Disziplin, werden nicht mehr explizit als Teil der subjektiven Anforderungsstruktur genannt, sondern sind bereits Teil einer Selbstzwangsapparatur (vgl. ebd. 2014:52). Mit der Subjektivierung werden externe Zwänge scheinbar abgebaut und durch Selbstmotivation ersetzt. Die Selbstmotivation wird durch Selbstüberwachung unterstützt. Damit soll eine konforme und eigenverantwortliche Arbeiterschaft geschaffen werden. Da die Übertragung von Verantwortung allerdings nur funktioniert, wenn starke Kontrollen vorhanden sind, besteht die Notwendigkeit für diese weiter. Deshalb halten Organisationen Kontrollen aufrecht und versuchen diese, um den Anschein eines „humanen“ Arbeitens zu vermitteln, zu verschleiern. Zu diesem Zweck bedienen sie sich einer bestimmten Rhetorik und greifen in die Moralität der Mitarbeiter ein. Damit soll die Identifikation der Angestellten neu strukturiert werden. Die Organisation möchte über Identitäten, wie Klasse, Gender, Ethnizität usw., gestellt werden (vgl. Parker 2000:23 f.). Durch die Restrukturierung sucht man die Selbstverpflichtung (*commitment*), Eigenverantwortung sowie die Motivation der Belegschaft zu gewährleisten und gewinnbringender zu wirtschaften.

Ich habe die Audits als „socio-behavioural tools“ (Parker 2000:23) und nicht als *Cases* interpretiert, da sie explizit auf die Subjektivierung abzielen. Sie stellen sowohl den Auslöser als auch den Kontrollmechanismus für eine eigenverantwortliche Arbeiterschaft dar. Das ist bei den oben beschriebenen organisationalen Events nicht der Fall.

Den Modus Operandi des *Cultural Engineering* und „Störfaktoren“ stelle ich im Folgenden dar.

7.1 Buzzwords: „Empowerment“ und „Ownership“

Im Rahmen des „Yes, together we can“ im „Goal Setting Program 2015“ wurden zwei Worte in allen Präsentationen des EMC verwendet: „Empowerment“ und „Ownership“. Die beiden Begriffe werden als *Buzzwords* bezeichnet (vgl. Cornwall 2010). Unter *Buzzwords* versteht Cornwall (2010) Begriffe, die in bestimmten Kontexten in Mode sind. Das Ziel von *Buzzwords* ist, „to sound ,intellectual and scientific, beyond the understanding of the lay person, best left to 'experts' (ebd. 2010:3). Manche *Buzzwords* verändern durch ihren Gebrauch in Zusammenhängen, die von ihrem Ursprung verschieden sind, ihre Bedeutung. Andere hingegen

Circulate between domains as different kind as the worlds that they make: business, advertising, religion, management. Take empowerment, a term that has perhaps the most expansive semantic range of all those considered here (ebd. 2010:3).

Buzzwords sind Bestandteil einer verschleiern Sprache, die die eigentlichen Bedeutungen der Begriffe anhand einer Kombination von performativen Qualitäten, dem Fehlen einer Definition und der Überzeugung von der Wirkmächtigkeit der Worte, maskieren (vgl. ebd. 2010:4). Das „bullshit ping pong“, wie es eine deutsche HR-Mitarbeiterin nannte, verleiht dem Benutzer Autorität. Gleichzeitig haben *Buzzwords* verschiedene Agenden und bieten Raum für Interpretationen und Anfechtungen. Dabei kommt es immer auf die Perspektive derjenigen an, die *Buzzwords* verwenden oder deren Leben durch *Buzzwords* betroffen sind.

One person's transparency is another's surveillance. One person's accountability is another's persecution. Where one stands on these issues depends on where one sits (Fox 2010:245).

Gerade in Bezug auf „Empowerment“ ist die Perspektive entscheidend. Einerseits kann Ermächtigung als eine Reduktion von Kontrolle betrachtet werden. Andererseits als eine

Restrukturierung von Kontrolle (vgl. Bröckling u. a. 2011:12).

Cornwall verwendet Laclaus (vgl. 1997; Laclau und Mouffe 1985) Konzept der „chains of equivalence“. Damit erhalten Worte ihre jeweilige Interpretation anhand von Wortketten, in denen sie eingesetzt werden. Also durch den jeweiligen Kontext.

Batliwala (2010) bezeichnet „Empowerment“ als das wohl am meisten missbrauchte *Buzzword*. Das ehemals politische Konzept wurde seiner ursprünglichen Bedeutung beraubt und in den Mainstream eingebracht. Dadurch wurden dem Begriff seine kulturelle Spezifität, sein politischer Gehalt und seine transformative Kraft genommen. „Empowerment“, wurde in Bezug auf Südasien als „[...] a process, and the results of a process, of transforming the relations of power between individuals and social groups“ (ebd. 2010:115) definiert. Doch

Management Gurus discovered ‘empowerment’ and infused it into the human-resource development and motivational practices of the corporate world, turning it to the service of profit making and competitiveness in the market place (ebd. 2010:112).

Im Rahmen des Neoliberalismus ist der Bedeutungswandel des Begriffs weg von gesellschaftlichen und systemischen Veränderungen, hin zur individuellen Domäne zu erkennen. Das heißt der Terminus wird nicht mehr dazu verwendet Verschiebungen im sozialen Machtgefüge zu beschreiben, sondern um individuelle Errungenschaften, Macht und Status anzuzeigen. Im organisationalen Kontext bedeutet das, die Reduzierung von Hierarchien, Dezentralisierung, größere Entscheidungsfreiheit und Autonomie für Manager. All das ist scheinbar (vgl. Maynard u. a. 2012:1232) maßgeblich für Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Batliwala 2010:115 ff.). Doch scheint „Empowerment“ mehr den guten Ruf einer Organisation zu stärken als zu ihrer Performanz beizutragen (vgl. Maynard u. a. 2012:1232). Rappaport (1981), der „Empowerment“ bekannt machte, definierte das Konzept vage. Er versteht darunter die Möglichkeit der Selbstbestimmung. Er gesteht allerdings ein, dass „Empowerment“ für unterschiedliche Individuen oder Gruppen höchst verschieden aussehen kann (vgl. Bröckling 2007:181). Wie das *Buzzword* „Empowerment“

bei MTRG India genutzt wird und weshalb dabei Missverständnisse aufgrund des charakteristisch großen Interpretationsrahmens auftreten, schildere ich nun.

In einem Gespräch mit Suprabh Shukla diskutierten wir die Bedeutung von „Empowerment“ und „Ownership“. „Empowerment“ definierte er im Sinne von psychologischem „Empowerment“ in dessen Rahmen Individuen oder Teams daran glauben müssen, dass sie selbstständig ihre Arbeit verrichten und kontrollieren können. Es geht dabei darum, Selbstvertrauen zu erzeugen. Das geschieht, indem das Gefühl der Machtlosigkeit durch das Reduzieren formeller Prozesse, d. h. strukturelles „Empowerment“, und das Reduzieren von informellen Informationskanälen bezüglich der Wirksamkeit, erzeugt wird (vgl. Maynard u. a. 2012:1234 ff.). Hierdurch wird Selbstvertrauen aufgebaut und selbstverantwortliches Arbeiten gefördert. Letzteres ist das, was Shukla mit dem Begriff „Ownership“ meint. Er reiht „Ownership“ zusammen mit Proaktivität, „out-of-the-box-thinking“ (= Kreativität) und Reflexivität in eine „chain of equivalence“ (Laclau 1997; vgl. Laclau und Mouffe 1985). Damit verleiht er dem Begriff eine Bedeutung im Sinne des unternehmerischen Denkens (vgl. Bröckling 2007), wie es im Kontext des TQM gedacht wird. Dabei widersprechen sich die verschiedenen Ziele, die das EMC im Rahmen des „Kronos Projects“ und der kulturellen Integration verfolgt. Einerseits verlangt man ein striktes Befolgen der vorgeschriebenen Prozesse und ein Abbau der Personenabhängigkeit innerhalb der BUC und somit einen Ausbau formeller Strukturen. Andererseits fordert das EMC unternehmerisches, selbstverantwortliches, kreatives Denken und Handeln mit außergewöhnlichen Ansätzen und Herangehensweisen. Damit soll eine Selbstverpflichtung (*commitment*) erreicht werden, die nicht auf formaler Autorität basiert. Weiter sollen bisher ungenutzte Potentiale mobilisiert werden, um die Profitabilität zu steigern. Diese kann man allerdings nur durch Eigenverantwortung aktivieren (vgl. ebd. 2007:207). Für das EMC würde das bedeuten, dass sie „im Interesse des ökonomischen Erfolgs ihre Entscheidungskompetenzen“ (ebd. 2007:208) delegieren müssten. Das EMC müsste zudem „Leadership“-Qualitäten beweisen und eine klare Vision für das Unternehmen vorgeben (ebd. 2007:208). Die Abgabe von Entscheidungskompetenzen bzw. Macht steht dem Selbstverständnis v. a. von Shukla und Morkar als *Big-Men* (vgl. Mines 1994) konträr entgegen. Paternalismus, Patronage, personalisierte Beziehungen, die hierarchische Ausrichtung sowie die Entscheidungsmacht

der Abteilungsleiter und die Furcht vor einem Gesichtsverlust der Mitarbeiter sind zusätzliche Hinderungsfaktoren. Shukla beschrieb das Verhalten seiner Mitarbeiter in Bezug auf Entscheidungen und Problemlösungen mit den Worten „they are used to clear instructions from superiors or tend to upward delegation“.

Was versucht wird, ist ein Widerspruch in sich: die Förderung der Eigenverantwortung und Selbstverpflichtung bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung bestehender Machtverhältnisse.

In zwei Gruppendiskussionen mit fünf Mitarbeitern von RG/RPT und vier Mitarbeitern der BUC diskutierte ich die Begriffe „Empowerment“ und „Ownership“. Ich wählte die Teilnehmenden nach den Gesichtspunkten Alter, Position im Unternehmen und Dauer der Anstellung aus. Dabei legte ich Wert auf eine möglichst große Durchmischung.

Die Gruppe RG/RPT setzte sich aus einem *Design & Applications Engineer*, einem Key-Account-Manager, einem Management-Trainee, einem *Lead Engineer* und einem *Application Engineer* zusammen. Das herausragende Merkmal für „Ownership“ bestand für die Gruppe in Autorität, und zwar in dem Sinne, dass sie eigenständig darüber verfügen dürfen, wie eine Aufgabe bearbeitet wird. „Ownership“ gepaart mit Autorität, ergebe Verantwortung. Das Management solle lediglich die Ziele und die zugehörigen Qualitätsmerkmale vorgeben. Der zielführende Weg solle dem verantwortlichen Mitarbeiter überlassen werden. Wichtig sei, dass der fragliche Mitarbeiter, die ihm zugeordnete Aufgabe akzeptiere und sich persönlich verantwortlich fühle. „Empowerment“ verstanden sie als die Anwendung von Autorität. Das heißt das Verfügen über Macht in Bezug auf Entscheidungen und das Formulieren eines weitreichenden Ziels und einer Vision. Das Recht zur Anwendung von Macht und Autorität muss von oben zugeteilt werden. Nur wer über die notwendige Autorität verfüge, sei auch dazu befähigt, Ziele zu erreichen. Da das Einsetzen von Autorität eine Signalwirkung habe, müsse diese mit Bedacht behandelt werden. Durch „Empowerment“ würde eine Aufgabe zur Pflicht werden und „Ownership“ ermöglichen. Die Teilnehmer betonten, dass „Empowerment“ von oben gegeben werden müsse, wobei „Ownership“ nicht von oben verordnet werden könne. „Ownership“ sei ein Gefühl von Verantwortung. Damit setzen die Diskutanten „Ownership“ mit „psychological ownership“ (Pierce u. a. 2003:209) bzw. mit „psychological empowerment“ gleich. Beides kann in den Augen der Teilnehmer allerdings nur entstehen, wenn strukturelles

„Empowerment“ gegeben ist (vgl. Maynard u. a. 2012:1234).

Die Gruppe *BUC* bestand aus einem *Technical Sales and Marketing Manager*, einem Management-Trainee, einem *Engineer Sales* und einem Key-Account-Manager. Auch diese Gruppe definierte „Ownership“ im Sinne von Verantwortung und der Erfüllung von Aufgaben bzw. Zielvorgaben. Man beweist „Ownership“, wenn man Herausforderungen annimmt und meistert. Das soll allerdings in dem durch die Stellenbeschreibung vorgegebenen Rahmen geschehen. Durch das Übernehmen von Verantwortung entstehe ein positiver Druck. Wenn man diesem gerecht werde, kann man den Kollegen die richtige Richtung weisen, sie motivieren und somit einen positiven Wandel in der Organisation bewirken. Einerseits ver helfe „Ownership“ den Mitarbeitern zu mehr Freiheit. Andererseits würde das Risiko zu versagen und damit auch die Furcht vor Verantwortung zunehmen. Grundvoraussetzung für das selbstverantwortliche Arbeiten sei zunächst die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter. Die Grundlage für „Empowerment“ sei formelle Bildung, Trainings und (internationale) Erfahrung. Zudem müssten Individuen mehr Rechte zugesprochen werden, um ihre Position zu stärken und „individual upliftment“ zu gewährleisten. Zudem müsse das Top-Management ein besseres Informationsmanagement betreiben. Damit könnten den Mitarbeitern die notwendigen Informationen für die Freiheit und Autorität zur Entscheidungsfindung zur Verfügung stehen. Gleichzeitig müssten die Mitarbeiter angemessen angeleitet und vom Management unterstützt werden. Das zusammen führe zur Dezentralisierung und damit zu schnellen Entscheidungen und schnellen Reaktionen gegenüber den Kunden und somit zu Wachstum. Hier ist zu erkennen, dass das Verständnis von „Ownership“ hin zu Verantwortlichkeit bzw. „psychological ownership“ (Pierce u. a. 2003:209) oder „psychological empowerment“ (vgl. Maynard u. a. 2012:1234) mit der Voraussetzung des „structural empowerment“ (vgl. ebd. 2012:1234) einhergeht. Allerdings wird die Unabdingbarkeit der Führung durch einen Vorgesetzten betont und somit die Eingrenzungen des persönlichen Risikos unterstrichen. Die Umsetzung von strukturellem „Empowerment“ ist nur möglich, wenn das *EMC* bereit ist seine Macht teilweise an die Mitarbeiter zu übertragen. Die Mitarbeiter ihrerseits müssten Risiken eingehen und in Kauf nehmen Fehler zu begehen. Der *MD* stellte während des „Goal Settings 2015“ mit wiederholter Bezugnahme auf *MbO* und individuelle Projekt

unmissverständlich klar: „Goals are going to be tough! [...] No excuses!“. Oder in den Worten Bröcklings (vgl. 2007:209, Hervorheb. Im Original): „Wer sich nicht >>empowern<< lässt, der wird gefeuert, und auch die Übrigen können froh sein, wenn sie ihren Job vorerst noch behalten.“ Somit sind *Buzzwords* ein Teil der Bedrohungskommunikationen (vgl. Frie und Meier 2014) bzw. einer bedrohenden Kommunikation. Durch die Aufgabe des „empowerns“ werden die Führungskräfte zu Entwicklungshelfern, deren Aufgabe nicht mehr das Überwachen ihrer Mitarbeiter, sondern das Fördern und die Unterstützung ihrer individuellen Entwicklung ist (vgl. ebd. 2007:210). Bei MTRG India geschieht das anhand von Trainingseinheiten wie dem „self development training“. Da man aber nicht auf Überwachung verzichten möchte, finden spontane Audits statt. Diese Praxis widerspricht der dominanten internationalen Management-Ideologie durch die „Empowerment“ und „Ownership“ gefordert wird (vgl. Upadhya 2008:115 f.).

7.2 Audits

[...] audit is a way of reconciling contradictory forces: on the one hand the need to extend a traditional hierarchical command conception of control on order to maintain existing structures of authority; on the other the need to cope with the failure of this style of control, as it generates risks that are increasingly hard to specific and control (Power 1994:6).

Das von Power angesprochene Ausgleichen „widersprüchlicher“ Kräfte, das mittels Audits vorgenommen wird, ist Gegenstand und Thema des folgenden Kapitels. Audits sind eine Methode zur Etablierung und Aufrechterhaltung einer Ordnung. Es wird beleuchtet, wie eine übergeordnete Institution dem Unternehmen die Ordnung zuweist. Weiter wird gezeigt, wie einzelne Mitarbeiter durch Disziplinierungstechniken angehalten werden sich einem Regime der kontinuierlichen Verbesserung zu unterwerfen. Das führt schließlich zur Inkorporation (vgl. Bourdieu 1983:278 ff.) einer bestimmten Form des Sich-Selbst-Regierens (vgl. Bröckling 2007:10) und somit zur Unterordnung der Mitarbeiter. Die schwer kontrollierbaren Risiken bestehen in der Nachahmung. Wie Bhabha (vgl. 1994:86) feststellt,

ist in der Imitation immer ein Potential für Widerstand eingebaut, der „normalized knowledges and disciplinary powers“ (ebd. 1994:86) bedroht.

Da keine einstimmige Definition des Konzepts „Audit“ existiert, ist eine Bestimmung desselben schwierig. Es sind so viele Erklärungen vorhanden, dass von einem Cluster von Definitionen zu sprechen ist. Zudem sind viele der Begriffsbestimmungen idealisierte, normative Projektionen. Darum beschreiben sie mehr das, was eine solche Praktik sein könnte, als das was sie wirklich ist (vgl. Power 1997:4). Ich führe die Definition nach der Qualitätsnorm ISO 9000:2000 an, da sie die Anforderungen des Qualitätsmanagements beschreibt. Dementsprechend ist ein Audit ein:

Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Nachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um festzustellen, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind (<http://www.olev.de/a/audit.htm>; konsultiert am 25.05.2016)

Ein Verwaltungslexikon erläutert hierzu:

[...] Auditing kann kurz als Konzept zur systematischen Überprüfung mit Hilfe von Prüffragen (Checklisten) bezeichnet werden. Es systematisiert insbesondere das Erfahrungswissen im Betrieb. Es ist weit verbreitet in der Automobilindustrie, die ohne diese Methodik kaum in der Lage wäre, die Vielzahl von Anforderungen an ein Auto und seine Komponenten zu erfüllen, aber auch weit darüber hinaus in allen westlichen Industrienationen. Es hat sich inzwischen zu einer übergreifenden Methode zur Verbesserung von Abläufen und Leistungen und insbesondere zur Gewährleistung bestimmter Eigenschaften entwickelt und aus diesem Grunde in verschiedenen internationalen und nationalen Normen Eingang gefunden (z. B. ist es wesentliches Element einer Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. oder im Rahmen Umfassenden Qualitätsmanagement (TQM), z. B. nach dem EFQM-Modell). Es ist von der EU u. a. in Gestalt des Öko-Audit im Umweltbereich als verbindliches Verfahren zur Gewährleistung von Umweltstandards eingeführt

worden, entscheidend für den Durchbruch dieser Methodologie war vor allem der umfassende Einsatz in der Automobilindustrie.

Auditing zeichnet sich durch besondere Praxisnähe und Leistungsfähigkeit aus. Es ist wesentlich beeinflusst von den in Japan entwickelten Konzepten zur Qualitätssicherung und baut in vieler Hinsicht auf den dabei entwickelten Verfahren und Methoden auf (<http://www.olev.de/a/audit.htm>; konsultiert am 25.05.16).

Ursprünglich stammt der Begriff Audit von dem lateinischen *audire*, hören, im Sinne einer öffentlichen Untersuchung bzw. Anhörung. In deren Zuge wird eine Beziehung zwischen Überprüftem und Auditor hergestellt, die hierarchisch und paternalistisch ist (vgl. Shore und Wright 2000:59). Audits haben ihre Wurzeln im Rechnungswesen und sind heutzutage ein feststehender Prozess im Rahmen des neoliberalen Regimes und tragen maßgeblich zu dessen Ethos bei (vgl. Strathern 2000). Es geht bei Audits um eine bestimmte Art der Kontrolle von Individuen durch eine Rechenschaftspflicht (*accountability*), die das gesamte organisationale Leben durchdringt (vgl. Power 1997:4). Man möchte Menschen dabei helfen (*monitoring/überwachen*) sich selbst zu helfen (*monitor/Selbstüberwachung*). Weiter hilft man den Menschen, sich an die Kultur des Überwachens zu gewöhnen (vgl. Strathern 2000:4). Der orwellsche Neusprech ist intentional. Audits schaffen ein Machtgefälle zwischen Überwachendem und Überwachten. Der Überwachte wird zu einem Objekt der Information und wird niemals als Subjekt innerhalb der Kommunikation angesehen (vgl. Shore und Wright 2000:59). Folglich können durch die Praktiken des Überwachens ungewünschte negative Andeutungen entstehen. Um dieses Problem zu lösen, machen die Überwachenden, z. B. Organisationen oder Regierungen, die Praktiken durch die sich Menschen selbst überwachen, explizit. Dadurch wird es für die Überwachenden möglich, sich auf die Position zurückzuziehen von der aus sie lediglich die Leistungsindikatoren überprüfen müssen (ebd. 2000:59). Somit sind Audits eine neue Art des Regierens und der Machtausübung. Sie verkörpern eine neue Rationalität und Moral. Gleichzeitig etablieren sie noch nicht da gewesene Formen der Professionalität. „[...] they are agents for the creation of new kinds of subjectivity: self-managing individuals who render themselves

auditable“ (Shore und Wright 2000:57). Als politische Technologien des Selbst tragen sie zur sozialen Ordnung bei, indem sie Individuen veranlassen ihr Verhalten zu regulieren. Ein Schlüsselaspekt ist die Veränderung der Identität und der Selbstkonzeptionalisierung (ebd. 2000:62). Durch die persönlichen sozialen Beziehungen aufgelöst und durch strukturelle Beziehungen ersetzt werden. „[...] they are used to transform professional, collegial and personal identities. This process often goes under the name of ‘empowerment’“ (ebd. 2000:62). Individuen und Organisationen werden befähigt ihre eigenen Ziele vorzugeben, um Qualität sicherzustellen, ihre Leistungen zu verbessern, und zu überwachen. Auf individueller Ebene geschieht das anhand von *MbO*. Das bedeutet, dass Geschäftsleitung und Mitarbeiter Zielvereinbarungen miteinander aushandeln. Dabei besteht die Annahme, dass diese verpflichtender sind als von oben vorgegebene Ziele. Dadurch wird jeder Mitarbeiter ein „Profit Center“ (Bröckling 2007:131) und vereinbart mit Kollegen Tausch- und Kooperationsverträge wie es auf organisationaler Ebene mit Kunden und Zulieferern geschieht. Derjenige, der durch bessere Verträge innerhalb und außerhalb der Organisation profitabler arbeitet, handelt unternehmerisch (ebd. 2007:131) und wird anhand von Audits höher eingestuft.

Durch die Reihung „Empowerment“, Qualitätssicherung, Leistungssteigerung und Leistungs(über)prüfung wird deutlich, dass Audits ein weiterer Baustein des TQM sind. Als Teil des „new managerialism“, d. h. der organisationalen Ausprägung des Neoliberalismus (vgl. Lynch 2014), reisen Audits um den Globus. Sie behalten dabei ihre Bezeichnungen und ihre Formen, verändern allerdings in neuen Kontexten ihre Auswirkungen. Das geschieht oftmals auf unvorhersehbare Weise (vgl. Shore und Wright 2000:58). Eine der Auswirkungen ist die Transformation von Organisationskultur und von der Organisation von Disziplin in dem Sinne, dass sich Organisationen so strukturieren müssen, dass sie auditiert werden können. Das ist mit Bürokratisierungsprozessen verbunden. Audits schaffen eine „culture of compliance“ (ebd. 2000:73) und eine Pflicht zur Anpassung an externe Vorgaben. „It has also generated a climate of fear that non-compliance with the managerial drive for normalization and standardization will be punished“ (ebd. 2000:73).

In Bezug auf die Konstruktion des Selbst wirken Audits in ihrer Rationalität wie ein Panopticon (vgl. Foucault 1984; ebd. 2000:77). Sie ordnen das gesamte System und

gleichzeitig jedes Individuum innerhalb des Systems. Dabei ist sich jedes Individuum darüber bewusst, dass Leistung und Verhalten unter ständiger Überwachung stehen. Hierdurch wird eine Atmosphäre der Bedrohung erzeugt und genau darum geht es (ebd. 2000:77).

7.2.1 Das TÜV-Rheinland Audit

Am 04.12.2013 wurde durch die lokale Niederlassung des TÜV-Rheinland eine Betriebsprüfung bei MTRG India durchgeführt. Da das, durch den TÜV auszustellende, Zertifikat eine der Grundbedingungen für den Export nach Europa ist, besitzt das Audit eine außerordentliche Bedeutung für das Unternehmen. Bei der Prüfung geht es um die Einhaltung gewisser Standards in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und das Unterbinden von Kinderarbeit. Falls Missstände aufgedeckt werden, hat das Unternehmen 21 Tage Zeit, um Mängel zu beheben. Dann kann es zertifiziert werden. Während des Audits wurden sowohl Abteilungsleiter als auch *Process Owners* von einer Mitarbeiterin des TÜV Rheinland India befragt. Viele der Angestellten fürchteten sich vor der Befragung. Folglich bedeutete sie für die Angestellten einen hohen Stressfaktor. Die Untersuchung wurde in allen Abteilungen des Unternehmens von mehreren Auditoren durchgeführt. Am Vortag war mir bereits aufgefallen, dass einige der Mitarbeiter damit beschäftigt waren, Warnschilder zu montieren und Poster mit Gesundheitshinweisen aufzuhängen. Zudem war augenfällig, dass die Putzkolonnen besonders gründlich waren. Zunächst wunderte ich mich über die Aktivitäten, schenkte ihnen allerdings keine größere Aufmerksamkeit. Als am Folgetag das Audit anstand erklärten sich die Bemühungen. Die Betriebsprüfung begann um 9:40 Uhr im Konferenzzimmer der Personalabteilung und wurde von einer Mitvierzigerin namens Kana Majumdar abgehalten. Frau Majumdar arbeitete seit ca. sechs Jahren beim TÜV-Rheinland und führte seit dieser Zeit Audits durch. Sie trug einen *salwar kameez* und Goldschmuck. Sie gab sich als eine selbstbewusste Frau aus der urbanen Mittelschicht. Frau Majumdar stellte ihre Fragen auf Englisch und führte auch die Kurzinterviews in dieser Sprache. Die Antworten und ihre Beobachtungen notierte sie auf Formblättern, die sie auf einem Klemmbrett befestigt hatte. Die anwesenden Mitarbeiter waren der verantwortliche Manager für HR und Administration Sulek, der als Hauptansprechpartner der Auditorin

fungierte, der Manager für *Environment, Health & Safety* Nitya, und Vedi Deshmukh, der *Associate Manager of Corporate HR & Organizational Development*, Surina, die zu der Zeit für das *Recruitment* und die *Surveys* zuständig war und die Trainee Smiti. Sie alle waren, mit Ausnahme von Vedi Deshmukh, sichtlich aufgeregt. Wobei Sulek einen sehr besorgten Eindruck machte. Das erste Thema, das von Frau Majumdar abgefragt wurde, war *EHS*. Dabei wurde das Abhalten von Trainingseinheiten, wie z. B. zu Hygienestandards oder der „safety awareness“, abgefragt. Danach sollten die Zahlen über die sog. „reportable accidents“ vorgelegt werden. Man spricht von einem „reportable accident“, wenn sich ein Mitarbeiter bei einem Unfall verletzt und 48 Stunden nach dem Unfall nicht wieder zur Arbeit erscheinen kann. Laut Sulek gab es im letzten Jahr keinen einzigen „reportable accident“. Die Vertreterin des TÜV schaute ungläubig und fragte nochmals nach. Sulek schien in Bedrängnis zu geraten und verließ den Raum, um Dokumente zu holen, die seine Aussage stützen sollten. Vedi Deshmukh sprang ihm zur Seite und erklärte, dass im Falle eines „reportable accident“ das *EMC* die Arbeiter auf dem Shop-Floor zusammenruft und sie daran erinnert, dass ihre persönliche Sicherheit das Wichtigste bei der Produktion sei. Unfälle würden durch einen „report-loop“ dokumentiert, so Vedi Deshmukh weiter. Sulek kehrte zurück und zeigte auf einem Laptop die betreffenden Dokumente. Frau Majumdar gab sich daraufhin zufrieden und wechselte das Thema. Nun erkundigte sie sich über den Rekrutierungsprozess für „contractors“, die zunächst für ein Jahr angestellt werden. Danach werden ihre Leistungen evaluiert und die Verträge verlängert. Die neu unter Vertrag genommenen „contractors“ müssten Trainings durchlaufen. Die Teilnahme wird von den Vorarbeitern überprüft. Dies wurde in einem *Agreement* vereinbart. Die betreffenden Trainings bestehen aus *EHS-Trainings*, d. h. „safety awareness“ und „environmental trainings“. Frau Majumdar fragte nach der Dokumentation der Trainings und bat um Einsicht. Diese Nachfrage verunsicherte die anwesenden HR-Mitarbeiter und sie begannen aufgeregt nach den Unterlagen zu suchen. Die Mitarbeiter machten einen verunsicherten Eindruck und schienen auf die gestellten Anforderungen nicht vorbereitet zu sein. Surina und Smiti waren damit beschäftigt die geforderten Dokumente ausfindig zu machen. Die Männer verließen alle bis auf Vedi Deshmukh den Raum. Letzterer sprach mit Frau Majumdar über das *Recruitment*. Nach einiger Zeit konnten die verlangten Dokumente

vorgelegt werden und die TÜV-Mitarbeiterin nahm sie in Augenschein. Sie benötigte nur wenige Minuten, um sie zu analysieren und festzustellen, dass die Dokumentation der Trainings nicht konsistent, d. h. nicht dem geforderten Standard entsprechend, durchgeführt wurde. Hierin erklärte sich die Verunsicherung der HR-Mitarbeiter. Danach fragte Frau Majumdar nach der Dokumentation der Abfallentsorgung. Hierfür standen die benötigten Unterlagen sofort zur Verfügung und es wurde festgestellt, dass MTRG India Mängel, die zuvor vom TÜV-Rheinland beanstandet wurden, behoben und Vorschläge zur Verbesserung der Abfallwirtschaft implementiert hatte. Danach wendete sich die Auditorin dem „House Keeping“ und den damit beschäftigten „Contractors“ zu. Sulek erklärt, dass alle zwei bis drei Monate die Belegschaft wechseln würde. „Rotating every two to three months.“ Auch hier wurden die abgehaltenen „awareness trainings“ überprüft. Dabei ging es hauptsächlich um die sachgemäße Dokumentation der jeweiligen Trainingseinheiten. Nachdem das geklärt war, fokussierte Frau Majumdar auf die sog. „health programmes“ des Unternehmens. Diese beinhalten eine „no smoking policy“, unter die auch der Konsum von *Paan* und anderen tabakhaltigen Konsummitteln fällt. Die regelmäßig durchgeführten Untersuchungen der Angestellten sowie die Verpflegung der Mitarbeiter in der Kantine sind ebenfalls eingeschlossen.

Frau Majumdar: *Is the health increasing of the entire organization?*

Sulek: *Yes, absolutely! We are daily providing foods for them.*

Frau Majumdar ging nun auf das „employee satisfaction survey“ ein und wollte wissen, ob die Befragung Daten über die Arbeitsatmosphäre beinhalte. Sulek forderte daraufhin von Surina die Umfragen bezüglich der „work-life-balance“, das „canteen survey“ und das „transport survey“ vorzulegen. Surina musste eingestehen, dass die Umfragen „still in process“ waren und damit nicht zur Verfügung stünden. Um die Situation zu retten, zeigte VEDI Deshmukh auf seinem Laptop eine Präsentation und erklärte die angenommenen Indikatoren für die Zufriedenheit der Angestellten. Demnach gibt es sieben „performance indicators“, die wiederum den „employee satisfaction indicator“ ergeben. Die „performance indicators“ sind auf jeweils definierte „targets“ ausgerichtet. Sie bestehen aus statistischen

Daten zu Krankheit und Unfällen, abgeleisteten Trainingseinheiten und durchgeführten Umfragen, dem jährlich durchgeführten „awareness survey“ und dem „employee satisfaction survey“.

Die Daten bezüglich der Indikatoren werden anhand eines standardisierten Fragebogens erhoben. Dieser besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil umfasste zehn „closed-ended questions“. Dadurch soll das persönliche Empfinden bezüglich der Kommunikation innerhalb des Unternehmens, Karrierechancen und „work-life-balance“ abgefragt werden. Im zweiten Teil werden die Angestellten angehalten, Vorschläge für die Verbesserung der Organisation zu machen. Frau Majumdar ließ sich von VEDI Deshmukhs Ablenkungsmanöver nicht beirren und bestand weiterhin darauf zumindest die Dokumentation des Prozesses einzusehen. Daraufhin nahm Sulek einem anderen HR-Mitarbeiter, der bis dahin die benötigten Daten in einem weiteren Laptop gesucht hatte, den Computer ab und versuchte seinerseits die Dokumente zu finden. Die Situation wurde für Sulek immer unangenehmer und die Auditorin begann langsam die Geduld zu verlieren. Der Manager beschloss nun, dass etwas mit dem Laptop nicht stimmen müsse und verlangte nach einem IT-Spezialisten. Die HR-Mitarbeiter fingen an zu diskutieren, ob man den IT-Spezialisten rufen oder zu ihm gehen solle. Frau Majumdar wurde das Spiel offensichtlich zu bunt und sie räumte die Möglichkeit ein, die Daten nachzureichen. Daraufhin entspannte sich die Lage und VEDI Deshmukh verabschiedete sich.

Nun brachen Sulek, die Auditorin, Surina, Nitya und ich zu einem Rundgang auf dem Werksgelände auf. Die erste Station war die Werksicherheit am Haupttor. Frau Majumdar befragte die Sicherheitsmänner, die zu einem Subunternehmen gehörten. Die Befragung des Sicherheitspersonals führte Frau Majumdar auf Marathi durch. Als das Thema auf das Prozedere während Notfällen kam, schaltete sich Nitya ein und erklärte, dass es auf dem Gelände drei „assembly points“ gäbe. Majumdar fragte nach einem Lageplan des Werks, auf dem die Versammlungspunkte eingezeichnet sind. Diese simple Frage brachte die Wachmänner in Verlegenheit. Eine Karte musste aus dem Verwaltungsgebäude geholt werden. Währenddessen versuchten zwei werksfremde Personen auf das Gelände zu gelangen. Sulek schickte sie unauffällig weg, ohne dass die Auditoren es bemerkte. Frau Majumdar ließ sich währenddessen den Verbandskasten im Pförtnerhaus zeigen und

begutachtete das „Pollution Board“. Hiernach gingen wir auf den Parkplatz vor dem Werk, um die Shuttlebusse zu inspizieren und die Fahrer zu befragen. Die Auditorin interessierte sich für den Gesundheitszustand der Busfahrer und deren Alter. Sie überprüfte das „transport survey“, in dem u. a. Auskunft über den Fahrstil gegeben wird. Tatsächlich haben sich die Insassen „meines“ Busses stets über den Fahrstil der Busfahrer beschwert und es wurden mehrere Fahrer freigestellt. Ob sie von dem zuständigen Subunternehmen entlassen wurden, ist mir nicht bekannt. Danach ging unsere Gruppe zurück zum Tor und wandte sich der Krankenstation zu. Diese ist von einer Ärztin, die im Werksjargon „medical officer“ genannt wird und einem Pfleger, dem sogenannten „male nurse“, besetzt. Die Ärztin hatte eine PowerPoint-Präsentation vorbereitet, in der sie eine Vielzahl von Daten zu Unfällen und dem Gesundheitszustand der Belegschaft vorstellte. Diese wurden für RG/RPT und *BUC* aus analytischen Gründen getrennt, präsentiert. Der „medical officer“ berichtete, dass es 2011 wesentlich mehr Krankmeldungen, viele davon falsche, gegeben hätte. Sulek ergänzte, dass man ein Monitoring-System etabliert habe und somit die falschen Krankmeldungen reduzieren konnte. Aufgrund des geringen Aufkommens schwerer physischer Arbeit seien die am häufigsten auftretenden Beschwerden Erkältungen, Husten und Kopfschmerzen, so der „medical officer“. Im letzten Jahr hätte es einen „reportable accident“ in der *BUC* gegeben, erklärte die Ärztin weiter. Der Verletzte sei binnen 90 Min. in ein naheliegendes Krankenhaus transportiert und dort versorgt worden. Die Aussage widersprach den Angaben, die vom *HR-Department* getroffen wurden. Hier sprach man von null „reportable accidents“ in 2012. Das wirft die Frage auf, ob Sulek zuvor versuchte, bewusst zu täuschen, oder ob er aufgrund mangelnder Vorbereitung und Kommunikation nicht über den Vorfall informiert war. Meiner Erfahrung nach ist von letzterem auszugehen. Nun überprüfte Frau Majumdar die Krankenblätter der Busfahrer und erkundigte sich nach deren Versorgung mit Lebensmitteln von Seiten des Unternehmens. Anschließend gab die Ärztin eine weitere PowerPoint-Präsentation, in der sie die Zahlen des vergangenen Jahres zeigte. Frau Majumdar erkundigte sich, ob es bezüglich der Krankheitsfälle der Belegschaft, ein angestrebtes Ziel gäbe. Sulek fiel der Ärztin ins Wort und verneinte die Frage. Eine Zielsetzung sei nicht möglich, da man keinen Einfluss auf eventuelle Erkrankungen außerhalb des Werks hätte. Hiernach war die Inspektion der Krankenstation beendet und

wir gingen zur Kantine. Die Auditorin begutachtete die Küche und die zugehörigen Vorratsräume. Ich war von der Sauberkeit der Küche und der Vorratsräume sehr überrascht. Auch Frau Majumdar zeigte sich überaus beeindruckt und lobte die Zustände. Danach war der Teil des Audits, an dem ich teilnehmen durfte, beendet und wir gingen gemeinsam zum Mittagessen.

7.2.2 Office-5S

Im nachkommenden Beispiel handelt es sich um ein sog. „Office-5S-Audit“. Die Prüfung war Teil eines Programms, das im Rahmen des japanischen Managementmodells Kaizen durchgeführt wurde.

Das Programm wurde zunächst in den Geschäftsbereich Mechatronics eingeführt und danach auf die „shared function“ HR ausgeweitet. Später sollte „Office-5S“ bzw. „Office-Kaizen“ auch in den anderen Geschäftsbereichen implementiert werden.

Kaizen kann als Teil des TQM begriffen werden (vgl. Bröckling 2007:226) und bedeutet so viel wie „kontinuierliche und unendliche Verbesserung“ (Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren). Es soll das „Empowerment“ der Angestellten unterstützen (vgl. Batteau 2013:61). Im Verlauf der Anwendung von Kaizen werden die Mitarbeiter angehalten Verbesserungsvorschläge zu geben und die vom Management genehmigten Anträge horizontal zu implementieren. Dabei setzt Kaizen bestehende Konzepte, wie z. B. Qualitätszirkel, fort und ordnet sie zu einer holistischen Strategie. Es geht um die ständige Verbesserung von Arbeitsabläufen in kleinen Schritten durch jeden einzelnen Betriebsangehörigen. Alle Individuen sollen habituell nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen (vgl. Bröckling 2007:226). Um die unaufhörliche Suche zu inkorporieren, damit sie zur „zweiten Natur“ (Bourdieu 1982:739) wird, ist eine veränderte Einstellung in Bezug auf Fehler notwendig. Es soll nicht mehr nach dem Schuldigen gefahndet werden, stattdessen müssen Mängel „ohne Angst vor Sanktionen offen gelegt werden können, um ihre Ursachen zu untersuchen und abzustellen“ (Bröckling 2007:227). „Aus >>Feinden<< werden >>Verbündete<<, die sich bereitwillig dem zwanglosen Zwang der besseren Qualität beugen“ (ebd. 2007:227, Hervorheb. Im Original). Somit schafft Kaizen eine Produktionssteigerung unter dem Deckmantel der verbesserten Qualität, ohne auf

Gegenwehr von Seiten eines Betriebsrats oder einer Gewerkschaft zu stoßen.

Innerhalb von Kaizen existieren die sogenannten „5S“. Die „5S“ sind, wie der Name schon sagt, eine fünfteilige Vorgehensweise zur Reorganisation und Besserung von Arbeitsplätzen.

„5S“ steht für die japanischen Begriffe:

- Seiri = Sortiere Dinge
- Seiton = Schaffe Ordnung
- Seiso = Säubere
- Seiketsu = Standardisiere
- Shitsuke = Selbstdisziplin, mache 5S zu deiner Gewohnheit

Durch die kontinuierliche und disziplinierte Durchführung der „5S“ soll ein sechstes S erreicht werden: Sicherheit.

Das Ziel von KAIZEN und 5S ist die Subjektivierung (Frerichs 2014:51). Das heißt, die Wiedereinführung der Subjektivität der Angestellten (ebd. 2014:105), die im Rahmen von Taylorismus und Fordismus negiert wurde (Jordan and Caulkins 2013:2) und dazu führte, dass intellektuelle und manuelle Arbeit voneinander getrennt war (Dohse et al. 1985:124). Darin enthalten ist auch die Einführung eines panoptischen Modells der Kontrolle (vgl. Bröckling 2007:229; Foucault 1995). Im vorliegenden Beispiel ist die Forderung nach „Ownership“ und Proaktivität entscheidend. Die Forderung verunsichert die Angestellten. Sie sind es gewohnt, klare Instruktionen von ihren Vorgesetzten zu erhalten und tendieren zur „upward delegation“. Wie im Kapitel 7.2 geschildert, verstehen die Mitarbeiter „Ownership“ als etwas, was von oben gegeben werden muss. Der *Director Operations* hingegen versteht „Ownership“ als Proaktivität und „out-of-the-box-thinking“, d. h. Kreativität, Reflexivität und Risikobereitschaft im Sinne von der Übernahme von Verantwortung, also dem eigenständigen Übernehmen von „Ownership“. Die unterschiedlichen Auffassungen des Konzepts führen zu Passivität oder Ignoranz. Die Angestellten, die „Ownership“ im Sinne des EMC übernehmen, stellen z. T. Entscheidungen des Top-Managements in Frage oder widersetzen sich Anordnungen.

Ursprünglich wurden Kaizen und „5S“ für die Anwendung in der Werkshalle entwickelt und wurde in der Produktion von TEL eingesetzt. Bei MTRG India war neu, dass man nun „Office-5S“ etablieren möchte.

Kaizen und „Office-5S“ wurden im Kontext des sog. „best practice deployment drives“ eingeführt. Dieser wurde nach einem Audit eines deutschen Organisationsentwicklungsteams im Januar 2015 initiiert und aufgrund der geringen Wirksamkeit des bisherigen Belohnungssystems implementiert.

Es ist definiert als:

Any best practice like some of good practices presented and shared by our Business

Excellence team during audit pertaining to 5S, Kaizen, Process improvements etc.

It can be deployed by our employees at their work place or horizontally in company for the betterment of a product, process, system or service is called as Deployment of Best Practice.

[The] *Objective* [is]:

- *To bring in Employee involvement in the process of 5S implementation, elimination of waste, process improvements.*
- *Maximum utilization and optimal allocation of resources.*

Vedi Deshmukh, einer der Hauptverantwortlichen der Initiative, erklärte in einem persönlichen Gespräch:

„It is a Kaizen, but in Kaizen people have to find the ideas, here we give the ideas“. Die Vorschläge erfolgen aufgrund einer angestrebten Standardisierung der Arbeitsplätze an allen Standorten von MTRG weltweit. Es bedeutet auch, dass das sog. „best practice deployment drive team“, bestehend aus dem *MD*, dem *Director HR*, einem *Plant Manager* und dem *Associate Manager of Corporate HR & Organizational Development*, annimmt, dass die Angestellten nicht in der Lage seien passende Vorschläge einzubringen und Unterstützung benötigen. Die „best practices“ fördern also nicht etwa das „Empowerment“, vielmehr „entmächtigen“ sie die Mitarbeiter (vgl. Feek 2010). Damit steht die Praxis, d. h. das Erteilen von Ratschlägen durch das „best practice deployment drive team“, der Forderung nach „Empowerment“ und „Ownership“ der Mitarbeiter, konträr entgegen.

Wenn ein Kollege einen Vorschlag macht, dieser vom „best practice deployment drive

team“ genehmigt und schließlich erfolgreich implementiert wird, erhält der Initiator Punkte. Die Punkte werden in einem Punktesystem zusammengeführt und in einem Belohnungsmechanismus eingefügt. Hierin gibt es vier unterschiedliche Status von „Blau“ (10 Punkte) bis „Diamant“ (200 Punkte). Preisträger der blauen Kategorie erhalten einen Geschenkgutschein im Wert von 1000 INR (= ca. 15 Euro), Preisträger der diamantenen Kategorie bekommen einen Gutschein im Wert von 75000 INR (= ca. 1100 Euro).

Zudem wird eine

[...] list of employees with their Score will be displayed on the board. Before After photographs will be displayed on this board along with the employee photographs.

Kaizen etabliert eine Ideologie, die den Fokus auf individuelle Performanz legt. Damit wird das Verständnis des Rechts auf Arbeit im Sinne reziproker Eigentumsrechte und der ausgeprägten Loyalität zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in eine Meritokratie transformiert.

Im Falle der „5S“, die ebenfalls im Punktesystem enthalten sind, wird ein sog. „Owner“ vom Management bestimmt. Der „Owner“ ist für die Implementierung eines Verbesserungsvorschlags oder eines Prozesses verantwortlich. Der „Owner“ ernennt einen sogenannten „Driver“, der das Projekt koordiniert und kommuniziert.

Der Fortgang der Implementierung wird durch verschiedene Methoden überprüft:

1. Der „Owner“ überwacht den „Driver“
2. Die Abteilungsleiter führen zufällige Stichproben durch
3. Der „Owner“ führt ein vierteljährliches Audit durch

Die Ergebnisse sind wiederum mit dem *KPI* des „Drivers“ gekoppelt und sind somit mit dem *MBO* verbunden. Das bedeutet für den „Driver“, dass wenn er nur einen niedrigen *KPI* erreicht und der „Driver“ seine Ziele nicht erreicht, er einen finanziellen Nachteil hat. Zudem wird ein Bericht an den *Director HR* gesendet, der Konsequenzen ziehen kann. Um das zu verhindern, versucht der „Driver“ die horizontale Implementierung sicherzustellen. Falls das nicht gelingt, droht dem „Driver“ die öffentliche Bloßstellung durch die

Veröffentlichung der Auditergebnisse am Schwarzen Brett. Zwar werden keine Namen veröffentlicht, doch können die Mitarbeiter anhand der in einem Netzdiagramm enthaltenen Details den betreffenden „Driver“ identifizieren. Zusammengefasst bedeutet die Einführung des „best practice deployment drive“ und der „Office-5S“ die Durchsetzung eines Überwachungsregimes. Das führt zu einem „state of conscious and permanent visibility that assures the automatic functioning of power“ (Foucault 1995:201). Foucaults Panopticon fügt es das Element der unaufhörlichen Selbstüberprüfung und Selbstoptimierung (vgl. Bröckling 2007) hinzu und repräsentiert den Übergang von externen Zwängen zu Selbstzwängen (vgl. Frerichs 2014:84, Elias 2006:203). Wie erwähnt ist der „best practice deployment drive“ ein erneuter Versuch des EMC die Belegschaft zu motivieren und in ihnen den Sinn für „Ownership“ zu entwickeln. Nach Einführung des Office-5S hatte ich Gelegenheit, dessen Umsetzung zu beobachten. Zu meiner Überraschung versuchte der „Driver“ nicht Office 5-S horizontal zu implementieren. Die Mitarbeiter schien ihrerseits keinen Gedanken daran zu verschwenden den persönlichen Arbeitsplatz den Vorgaben gemäß umzugestalten und der Abteilungsleiter stellte diesbezüglich keine Fragen. Nach drei Wochen führte der „Owner“ eine unangekündigte Überprüfung durch und stellte fest, dass bisher keinerlei Anstrengungen unternommen wurden. Auf Nachfrage rechtfertigte der „Driver“ die Situation damit, dass er keine Zeit gehabt hätte der Aufgabe nachzugehen. Eine identische Aussage traf der Abteilungsleiter und deckte damit seinen Untergebenen. Ob die vollständige Ignoranz durch eine hohe Auslastung des Mitarbeiters zu erklären ist, oder ob eine Form des (unbewussten) Widerstands (vgl. Scott 1985:xvi; vgl. Prasad und Prasad 2003:104; vgl. Haynes und Prakash 1991:3) gegen eine Entmündigung vorliegt, ist schwer auszumachen. Fest steht, dass der Versuch der Einführung des Überwachungsregimes daran gescheitert ist, dass die verschiedenen Hierarchieebenen der Abteilung sie ignorierten. Der „Owner“, der aus einer anderen Abteilung stammt und dem Abteilungsleiter untergeordnet ist, hat keine Möglichkeit sein Anliegen durchzusetzen. Er kann weder den „Driver“ belangen, da dieser vom Abteilungsleiter gedeckt wird, noch kann er den Vorgesetzten des Abteilungsleiters, in diesem Fall dem Director-HR, von dem Vorfall berichteten. Morkar würde seinen Untergebenen aufgrund reziproker Loyalitäten ebenso schützen, wie dieser es mit dem

„Driver“ tut. Das heißt informelle Beziehungen sind wirkmächtiger als die „socio-behavioural tools“ (Parker 2000:23) des cultural engineering. Das heißt extraorganisationale Orientierungsmuster behindern die Umsetzung. Somit wird das Office 5-S lediglich vordergründig eingeführt.

7.3 Zusammenfassung

Im ersten Abschnitt des Kapitels beschreibe ich die Verwendung von *Buzzwords* im Rahmen des *Cultural Engineering*. Dazu definiere ich den Terminus und führe die Begriffe „Empowerment“ und „Ownership“ exemplarisch an. Dabei stelle ich die Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit der Begriffe, anhand eines Gesprächs mit dem *Director Operations* und auf Grundlage von zwei Gruppendiskussionen, dar. Es wird deutlich, dass die *Buzzwords* Teil einer Bedrohungskommunikation bzw. einer bedrohenden Kommunikation sind, durch die die Mitarbeiter zur Selbstentwicklung angehalten werden sollen.

Der zweite Teil des Kapitels beschäftigt sich mit dem Konzept „Audit“. Zuerst erläutere ich das Konzept und zeige wie eine bestimmte Form des Sich-Selbst-Regierens (vgl. Bröckling 2007:10) von den Mitarbeitern inkorporiert werden soll (vgl. Bourdieu 1983:278 ff.). Weiter verdeutliche ich, wie sich die Organisation am Standort Gramin anpassen muss, um auditierbar zu sein. Das geschieht anhand von zwei Beispielen.

Das erste Exempel verdeutlicht, dass eine deutsche Institution als Agent einer bestimmten Ordnung auftritt, in der definierte Standards und Abläufe eingehalten werden müssen. Falls das nicht geschieht, wird das Unternehmen sanktioniert. Damit wird eine Disziplinierung sowohl auf institutioneller als auch auf individueller Ebene eingeführt. Auf letzterer wird diese durch Trainings vermittelt. Die Disziplinierung ist wiederum mit Kontrollmechanismen, wie dem Audit und der vorgenommenen Dokumentation der Abläufe, verknüpft.

Das zweite Beispiel illustriert ein Überwachungsregime durch das Foucaults Panopticon (vgl. Foucault 1984; ebd. 2000:77) um den Aspekt der unaufhörlichen Selbstüberprüfung und Selbstoptimierung (vgl. Bröckling 2007) erweitert wird. Das markiert die Transision von externen Zwängen zu Selbstzwängen (vgl. Frerichs 2014:84, Elias 2006:203). Der sog. „Best Practice Deployment Drive“ und das Office-5S sind ein Anlauf des deutschen Managements

weltweite Standards einzuführen. Dieser scheitert allerdings an der Ignoranz der Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen. Die Mitarbeiter müssen die in das System eingebauten Konsequenzen nicht fürchten, da sie durch informelle Beziehungen und reziproke Loyalitäten geschützt sind. Die „socio-behavioural tools“ (Parker 2000:23) werden lediglich vordergründig eingeführt. Hinter der Fassade wird die Alltagspraxis unverändert ausgeführt.

8. Fazit

In dieser Arbeit untersuchte ich die Akquisition einer Geschäftseinheit einer indischen „industrial lineage firm“ (vgl. Lachaier 1992) durch einen deutschen Automobilzulieferer. Mein spezielles Interesse galt dabei der Integration unterschiedlicher Organisationskulturen in der *Post-Merger-Situation (PMI)*, d. h. nachdem rechtlichen Wirksamwerdens des Zusammenschlusses. Die PMI umfasst „die Zusammenführung von Organisationsstrukturen, Systemen und Prozessen sowie von Unternehmenskulturen und Führungsstilen“ (Schwarz 2008:236). Dieser Wandlungsprozess stellt für die Belegschaft, vom *Managing Director (MD)* bis zu den *Team Members*, ein Bedrohungsszenario (vgl. Frie und Meier 2014) dar. Ich fokussierte dabei das indische Top-Management und die *white collars*.

Das Sammeln des Feldmaterials erfolgte anhand eines Multi-Methoden-Ansatzes, in dem teilnehmende Beobachtungen, Interviews und Gruppendiskussionen durchgeführt wurden. Zudem griff ich auf Quellen wie Firmenzeitschriften, Newsletter, die Internetauftritte der Unternehmen, (Werbe-)Filme, PowerPoint-Präsentationen, Reden, eine Autobiographie und das offizielle Unternehmensleitbild zurück. Letzteres wurde im Text exemplarisch anhand der geschichtswissenschaftlichen Quellenkritik interpretiert. Das methodische Vorgehen wurde gewählt, um ein möglichst holistisches Bild der Organisationen zu zeichnen und um meinen durch organisationale Restriktionen beschränkten Zugang auszugleichen. Ich untersuchte organisationale Events anhand der *Extended-Case-Methode (ECM)* und interpretierte sie als Riten. Die *ECM* ermöglicht anhand von *Cases* Wandlungsprozesse nachvollziehbar zu machen. *Cases* sind atypische, nicht-normative Events, in denen Spannungen und z. T. die „hidden transcripts“ (vgl. Scott 1986) für den Ethnologen sichtbar werden (vgl. Kapferer 2015:3) und damit tiefe Einblicke in die beforschte Kultur ermöglichen. Das Begreifen der Events als Riten hat den Vorteil, dass der Fokus des Ethnologen auf symbolische Handlungen gelegt wird, in denen Glaubensvorstellungen, Emotionen und Identitäten vermittelt werden. Durch sie werden soziale Strukturen aufrechterhalten und verstärkt und Individuen in größere soziale Entitäten inkorporiert. Aufgrund der erforderlichen Planung und der damit verbundenen intentionalen und zielgerichteten Durchführung und die folgenden sozialen Konsequenzen können die in den

Riten zur Schau gestellten organisationalen Charakteristika mit weiteren Merkmalen des Unternehmens kontextualisiert werden (vgl. Trice und Beyer 1984:656). Während des Schreibprozesses folgte ich dem Vorgehen des „ethnographischen Triangulierens“ (Mahadevan 2011:154), um die partizipative Reflexivität (vgl. Hibbert u.a. 2010:57) zu gewährleisten. Zu diesem Zweck schildere ich meinen Zugang zum Feld und die Rollen, die ich während des Forschungsprozesses einnahm, bzw. die mir zugeschrieben wurden, und die damit einhergehenden Machtverhältnisse. Ich diskutierte meine Interpretationen mit Akteuren im Feld und lasse sie im Text zu Wort kommen.

Um mich dem komplexen Thema anzunähern, gehe ich zunächst der Frage nach, was Organisationskultur oder Unternehmenskultur ist. Zu diesem Zweck stelle ich die Genese der Termini dar und grenze sie gegeneinander ab. Ich diskutiere den kulturalistisch-funktionalistischen Blickwinkel auf Unternehmenskultur, die akademische Perspektive auf Organisationskultur und lasse einige renommierte Organisationswissenschaftler zum gegenwärtigen Stand der Forschung Stellung beziehen. Folgend beschreibe ich die Position der Begriffe im indischen Kontext. Hierbei wird deutlich, dass es im Literaturkorpus eine Lücke zu Organisationskulturen im Allgemeinen und im Kontext von *Mergers & Acquisitions* (M&A) im Speziellen gibt. Weiter wird deutlich, dass zwar anerkannt wird, dass Organisationskulturen von den sie umgebenden Kulturen beeinflusst werden. Wie das geschieht und welche Auswirkungen auf Individuen und Organisationen auftreten, ist allerdings nicht geklärt. Daraus resultierend, entwickle ich meine Forschungsperspektive, These und Fragestellung. Meine Forschungsperspektive folgt dem Metaphern-Ansatz. Das bedeutet, ich begreife Organisationen als Kulturen. Damit liegt mein Interesse nicht darauf, wie man Kulturen gezielt verändern kann, wie es im kulturalistisch-funktionalistischen Paradigma (vgl. Parker 2000) der Fall ist, sondern auf der Untersuchung von Organisationen als Kulturen. Diese werden über Sprache, Symbole, Mythen, Geschichten und Riten ausgedrückt und sind als generative Prozesse zu verstehen (vgl. Smirchich 1983:353).

Ich verwende das Konzept der „travelling models“ (vgl. Rottenburg 1996; 2002), um mein Feldmaterial zu interpretieren. Dieser Ansatz ist vielversprechend, da er bisherige Überlegungen zum Kulturwandel durch Globalisierung einbezieht und die Handlungsebene in seinen Fokus stellt. Transformationen werden nicht als Resultat der Unterdrückung,

sondern als Manifestationen eines niemals endenden Prozesses unvollständiger Synthesen, die „hauptsächlich durch herumziehende Ideen, Artefakte und Modelle sozialer Organisation in Gang gehalten“ (Rottenburg 1994:266) werden, verstanden. An diesem Prozess sind auch schwächere Akteure beteiligt und spielen eine wirkmächtige Rolle (vgl. Rottenburg 1994:266). Damit lässt das Konzept absolute „Täter-Opfer-Zuschreibungen“ hinter sich und gesteht allen Akteuren *Agency* zu. Es kann eine große Anzahl von Faktoren, wie z. B. persönliche Interessen oder wirtschaftliche Entwicklungen, einbezogen werden. Gleichzeitig ist es möglich auf individuelle Akteure zu fokussieren. Somit leistet der Ansatz einen Beitrag dazu, Beziehungen zwischen global zirkulierenden Vorstellungen und deren Umsetzung in lokale Praktiken zu verstehen (vgl. Behrends 2014:9). Durch die Anlehnung an den mimetischen Isomorphismus (vgl. DiMaggio und Powell 1983) eignen sich die „travelling models“ dazu, Reaktionen auf Bedrohungsszenarien zu untersuchen.

Meine These ist, dass die indische Firmenleitung auf das durch den Firmenzusammenschluss entstehende Bedrohungsszenario (vgl. Frie und Meier 2014; Unterreitmeier 2004) mit dem „modeling“ (DiMaggio und Powell 1983:151) des Total-Quality-Managements (TQM) reagierte. Dabei ist die Vorstellung von Kultur des Top-Managements vom kulturalistisch-funktionalistischen Paradigma geprägt (vgl. Parker 2000). Auf Grundlage dessen versuchte es durch unterschiedliche Führungsinstrumente die Angestellten dazu anzuhalten, Prozesse und sich selbst stetig zu überdenken und zu optimieren (vgl. Bröckling 2007:225 f.). Dabei wurde das TQM sowohl durch die indische Führungsetage als auch die Mitarbeiter in den lokalen Kontext übersetzt und transformiert (vgl. Rottenburg 2002:17). Zur Prüfung der These ging ich folgenden Fragen nach:

1. Durch welche Mittel und Methoden versucht das Top-Management eine neue Ordnung bzw. Organisationskultur zu etablieren?
2. Welchen Einfluss hat die umgebende Kultur auf Übersetzungs- und Aneignungsprozesse innerhalb der Organisation?
3. In welche Formen wird das „reisende Modell“ übersetzt?

Um die Fragen beantworten zu können, war zunächst ein Vergleich der bestehenden Kulturen der Unternehmen notwendig.

Die Organisationskultur der übernommenen Geschäftseinheit (*BUC*) ist von Inkonsistenzen

geprägt. Das zeigt sich in losen Verkopplungen (vgl. Rottenburg 1996:233) von umgebender Kultur, formaler Struktur und Praxis. In der lokalen Umsetzung heißt das, dass die Unternehmensführung einerseits versuchte durch die Einführung eines bestimmten Leitbilds die Prinzipien des TQM einzuführen. Andererseits versäumte man es, diese auf allen Ebenen zu implementieren und Subsysteme, wie z. B. Benchmarking, zu etablieren bzw. konsequent durchzuführen. Somit wird das TQM lediglich nachgeahmt (vgl. Rothlauf 2010:55) und folglich zu einer Fassade (vgl. Rottenburg 1996:233). Hinter der Fassade greifen hierarchische Muster im Gewand eines paternalistischen und akkomodativen Führungsstils. Dieser basiert auf der umgebenden Kultur (vgl. Virmani 2007:288 f.). Deshalb und aufgrund von kulturell determinierten Auffassungen von Arbeit und des hohen Ansehens des Unternehmens in der Gesellschaft, besteht eine ausgeglichene reziproke Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Die Beziehung wird als familiär oder als Patron-Klienten-Verhältnis beschrieben. Es existiert eine Arbeitsweise, die nicht von Prozessen, sondern von Einzelpersonen und persönlichen Beziehungen abhängig ist. Deshalb können interne Kundenbeziehungen, wie sie für das TQM charakteristisch und notwendig sind (vgl. Bröckling 2007:224), nicht etabliert werden. Mitarbeiter werden innerhalb des Unternehmens so sozialisiert, dass ein plötzliches Umschalten zu einer Meritokratie, in der Leistungen und Innovationen unabhängig von Seniorität oder persönlichen Verflechtungen belohnt werden, erschwert ist. Doch sind auch Führungsstile und reziproke Loyalitäten nicht konsistent, sondern werden je nach Anforderung und Kontext, z. B. Entlassungen im Rahmen der Übernahme, angepasst. Das führt zur Herausbildung fragmentierter Einheiten (vgl. Parker 2000), die durch die steigende Heterogenität der Belegschaft und die damit einhergehende Auflösung von „close-knit“ (Cunnison 1982:104) Beziehungen, die durch geteilte Einstellungen, Glaubensvorstellungen und Erfahrungen geprägt sind, verstärkt wird.

Die Zentrale der MTRG AG und die Dependance in Gramin haben widersprüchliche Selbstverständnisse. In der deutschen Hauptniederlassung versteht man die Organisation als ein globales, zentralisiertes Unternehmen mit einem hohen Standardisierungsmaß. Im Widerspruch dazu begreifen die indischen Mitarbeiter das Unternehmen als eine *Multinational Corporation (MNC)*. Das bedeutet, dass die Firma dezentralisiert und

polyzentrisch ist und die Dependancen relativ autonom operieren können (vgl. Azevedo und Bertrand 2001). Tatsächlich liegt in Indien, u. a. bedingt durch Besonderheiten der lokalen Automotive-Industrie (vgl. Sturgeon 2009), eine Mischform der beiden Organisationsmodelle vor. Aufgrund dessen sind Handlungsspielräume unklar und Unsicherheiten werden verstärkt. Da die bereits vor dem Zusammenschluss bestehenden Divisionen von MTRG India laut Management über keine gewachsene Kultur verfügten, sollte diese „from scratch“ geschaffen werden. Dabei war das Leitbild mit dem damals deutschen *MD* abgestimmt, allerdings nicht die Umsetzung. Das blieb dem indischen *Director HR* überlassen. Um die Aufgabe zu meistern, bezog er seine bisherigen Erfahrungen mit deutschen Unternehmen ein und orientierte sich im Sinne des mimetischen Isomorphismus (vgl. DiMaggio und Powell 1983:152) am Modell des TQM. Die Alltagspraxis folgte allerdings wie im Falle der *BUC* Orientierungsmustern der umgebenden Kultur. Im Zuge der Übertragung in den lokalen Kontext wurde das Modell ebenfalls übersetzt und transformiert (vgl. Rottenburg 1996:215; 2002:17; Garsten 1994:47 ff.). Zum Beispiel verhinderten es *Group Leaders* und *Department Heads*, dass einzelne Mitarbeiter für ihre individuellen Leistungen belohnt werden, indem sie durch Untergebene erbrachte Erfolge für sich verbuchten, um daraus zu profitieren. Im TQM ist es vorgesehen, dass die Mitarbeiter selbst für ihre Leistungen Anerkennung erfahren (vgl. Rothlauf 2010:62). Für den organisationsinternen Aufstieg bei MTRG India waren weniger positive Resultate als persönliche und soziale Beziehungen notwendig. Weiter wurden die Beschäftigten durch die mangelnde Kommunikation von Seiten des *EMC* ungenügend in Prozesse und Abläufe eingebunden. Bestehende Barrieren konnten nicht abgebaut werden. Zudem entstand eine „Atmosphäre der Angst“ (ebd. 2010:61), die sich in der sog. „blaming culture“, d. h. dem gegenseitigen Beschuldigen nach Fehlern und Misserfolgen, manifestierte.

Vergleicht man die Kultur von TEL bzw. der *BUC* mit der MTRG Indias, wird deutlich, dass in beiden Fällen versucht wurde, die Unternehmen dem TQM folgend zu organisieren. In beiden Fällen wurden allerdings die Voraussetzungen für das TQM, wie z. B. offene Kommunikation, Vorbildfunktion von Führungskräften oder die Implementierung auf allen Ebenen und notwendige Subsysteme (vgl. Rothlauf 2010), nicht bereitgestellt. Das führte sowohl bei TEL als auch bei MTRG India zur Aushöhlung des Ansatzes und ließ diesen zu

einer Fassade (vgl. Rottenburg 1996:233) werden. Unterschiede bestehen hauptsächlich darin, mit welchem Aufwand versucht wird, die Fassade aufrecht zu erhalten bzw. nach außen zu tragen. TEL versteht sich als ein Traditionsunternehmen mit einer „hindu rate of growth“ (vgl. Virmani 2004), dessen Hauptanliegen der Erhalt und die Verbesserung des Lebensstandards der Belegschaft und der umgebenden Bevölkerung ist. Daher besteht keine große Motivation sich als moderne, gewinnorientierte Organisation zu präsentieren. MTRG India hingegen ist als Teil einer Aktiengesellschaft in der Pflicht Profite für die Anleger zu generieren. Zudem muss sich das indische *EMC* vor dem deutschen Top-Management legitimieren. Scheitert das, ist die berufliche Existenz der Manager bedroht. Daher versuchte die indische Geschäftsleitung die verschiedenen im Rahmen des TQM durchgeführten Aktionen, wie „Goal Setting“ und *MbO*, Audits und Workshops als legitimierende Mittel gegenüber dem deutschen Vorstand zu präsentieren.

Vor diesem Hintergrund findet der Versuch der kulturellen Integration statt. Ziel der Integration war es, die als rückständig und traditionalistisch angesehene *BUC* an die „modernen“ Geschäftseinheiten (RG/RPT bzw. Mechatronics) anzupassen, um eine „winning culture“ (firmeninterne Bezeichnung) zu erschaffen. Wie sich zeigte, wurde der Wandlungsprozess von den Mitarbeitern als Bedrohung wahrgenommen. Deshalb versuchten das indische und das deutsche Top-Management dem Gefühl des Bedrohtseins durch Riten und Zeremonien entgegenzuwirken. Innerhalb derer wurden zeremonielle Fassaden (vgl. Meyer und Rowan 1977; Rottenburg 1994) produziert, die das Erscheinungsbild der Organisation aufrechterhielten, sie validierten (vgl. Meyer und Rowan 1977:355) und gesellschaftlich anerkannte institutionalisierte Orientierungsmuster bestätigten. Sowohl die indische als auch die deutsche Seite versuchten ein bestimmtes Bild zu repräsentieren. Die indische Seite gab sich betont „modern“ und „rational“, in dem sie die Fassade des TQM vor sich hertrug, Mythen (vgl. Meyer und Rowan 1977; Rottenburg 1996:236) erschuf und eine bestimmte Sprache verwendete. Die deutsche Seite ihrerseits kreierte eine Fassade, die ein traditionsbewusstes, familienorientiertes und in „der“ deutschen Kultur verortetes Unternehmen zeigt. Hinter der Fassade verbirgt sich unter dem Schleier des „Deutschseins“ bzw. „der“ deutschen Kultur das Programm des TQM. Die Fassade wurde u. a. innerhalb des interkulturellen Workshops, in dem der Trainer Teile des

TQM als „deutsche Kultur“ benannte, erzeugt. Beide Seiten präsentierten sich so, wie es gemäß ihrer Vorannahmen den Erwartungen des jeweils Anderen zu entsprechen scheint. Dabei spielen Vorstellungen und Stereotype eine entscheidende Rolle (vgl. Upadhy 2008:118 f.). Die unterschiedlichen Akteure verfolgen differente Ziele. Die deutsche Seite möchte eine gewinnbringende Zweigstelle und versucht deshalb ihre Vorstellung einer bestimmten Kultur zu vermitteln. Der *Director HR* versucht dieser Vorstellung gerecht zu werden und gleichzeitig seine persönliche Fassade als international erfahren und wohlwollender „Vater“ der Angestellten aufrechtzuerhalten. Der *Director Operations* wiederum möchte den reziproken Verpflichtungen seinen Mitarbeitern gegenüber nachkommen und ebenfalls seine Stellung behaupten. Deshalb hält er an „alten“ Praktiken fest. Die Mitarbeiter der *BUC* sehen sich von einer *Hire-and-Fire-Kultur* bedroht und befinden sich aufgrund mangelnder Anweisungen in einer von Unsicherheiten geprägten Lage. Die *white collars* sowohl der „shared functions“ als auch von RG/RPT wännen sich in einer der *BUC* überlegenen Position. Sie verkennen dabei allerdings, dass sie denselben Orientierungsmustern der umgebenden Kultur wie ihre Kollegen folgen.

Die Beschreibung der *Cases* zeigt, dass es sich dabei um organisationale Riten mit mehreren Zielen handelt. Der interkulturelle Workshop ist einerseits ein Übergangsritus, in dessen Rahmen die Transition von TEL hin zu MTRG erleichtert werden sollte. Andererseits ist er ein Ritus der Konfliktreduzierung, indem die Mitarbeiter die Möglichkeit erhielten ihre Befürchtungen zu formulieren. Der interkulturelle Trainer versuchte diese im Auftrag der deutschen und indischen Geschäftsleitung zu relativieren.

Die Geschäftsübergabe war eine Zeremonie, in der beide oben stehenden Typen von Riten enthalten sind. In einem Theaterstück sollten die Ängste der Mitarbeiter abgebaut und die Interessen der MTRG AG vermittelt werden. Zudem sollen die Mitarbeiter die „deutsche“ Organisationskultur verstehen, um sich angemessen verhalten zu können (vgl. ebd. 2008:113). Die neuen Anforderungen an die Belegschaft wurden hinter der Fassade der Prosperität und des Allgemeinwohls verborgen und gleichzeitig moralisch legitimiert.

Das „Goal Setting Program 2014“ kann als Integrationsritus verstanden werden. Es wird ein geteiltes Gemeinschaftsgefühl evoziert (vgl. Collins 2011). Damit werden die Mitarbeiter auf das Ziel, das Unternehmen gewinnbringend zu machen, eingeschworen.

Das „Goal Setting 2015“ verdeutlicht mehrere Aspekte der aktuellen Situation. Zum einen zeigt es, dass sich das Unternehmen in einer Bedrohungssituation befindet aus der das EMC es durch „modeling“ eines erfolgreichen Vorbildes herauszuführen suchte. Zum zweiten zeigt es, dass die Belegschaft entlang formeller Grenzen, die zwischen den Geschäftseinheiten verlaufen, getrennt ist. Durch den Aufruf zum gemeinsamen „Kampf“ gegen drohende Einbußen sollten die Mitarbeiter zusammengeführt und in ihrem Zusammenhalt gestärkt (vgl. Gluckman 1959) werden. Teil des „modeling“ ist es, neben dem Abwenden der Bedrohung, eine Veränderung der Organisationskultur hin zum unternehmerischen Denken auf individueller Ebene herbeizuführen. Im Widerspruch dazu werden gleichzeitig, im Sinne eines Erneuerungsritus, organisationale Strukturen bestätigt. Durch die entstehende Fassade wird das Problem der Uneinigkeit des EMC in Anbetracht der aktuellen Situation verschleiert. Somit legitimiert es seinen Führungsanspruch (vgl. Trice und Beyer 1984:656). Die Riten werden demnach dazu verwendet Bedrohungsszenarien zu relativieren und die Forderung nach unternehmerischem Denken (vgl. Bröckling 2007) im Sinne des TQM zu kommunizieren. In der Selbstdarstellung und der eigenen Positionierung der Mitglieder des EMC gegenüber den Angestellten werden Risse in den Fassaden deutlich. Es zeigt sich, dass bestimmte Ideale wie z. B. eine offene Kommunikation zwischen Hierarchieebenen an erlernten Verhaltensmustern bzw. dem Habitus (vgl. Bourdieu 1983) scheitern. Die Top-Manager nutzen gesellschaftlich akzeptierte Ideale, um Angestellte an die eigene Person zu binden. Zudem werden außerorganisationale Anlässe von einzelnen Führungskräften genutzt, um neue Mitarbeiter in den persönlichen Einflussbereich zu integrieren. Dadurch stärken diese „big-men“ (vgl. Mines 1994) ihre Positionen im Unternehmen. Außerorganisationale Wertesysteme werden in Verhaltensweisen innerhalb der Organisation übersetzt. Die Wichtigkeit der Vorstellungen und Ideale zeigte sich während des Stress-Management-Trainings für *white collars*.

Die indische Unternehmensführung versucht die angestrebte Kultur anhand bestimmter Methoden, z. B. angepasster Kommunikationsformen, der Verwendung bestimmter Begriffe und Kontrollmechanismen, zu etablieren. Das zeigte sich sowohl in der Kommunikationsform des Dorftheaters als auch in der Verwendung von „Buzzwords“ wie „Ownership“ und „Empowerment“ (vgl. Cornwall 2010). Hierbei wird deutlich, wie auf

sprachlicher Ebene versucht wurde, die Mitarbeiter zu Selbstverpflichtung und zu unternehmerischem Denken (vgl. Bröckling 2007) anzuhalten. Der Versuch scheiterte allerdings an den unterschiedlichen Definitionen der Begriffe durch die Belegschaft und des EMC sowie der mangelnden Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen. Zudem versäumte es das indische Top-Management, Entscheidungskompetenzen abzugeben. Das würde den Positionen der „big-men“, die durch Paternalismus, Patronage und personalisierte Beziehungen gekennzeichnet sind, schaden. Ein weiterer Hinderungsfaktor ist die Furcht vor Versagen unter den Mitarbeitern. Die Mitglieder des indischen Top-Managements erschafften Fassaden durch die sie ihre bedrohte Position zu legitimieren bzw. zu festigen suchen. Die „patron-manager“ (Rottenburg 1996:229), d. h. der *Director HR* und der *Director Operations*, bezogen sich auf außerorganisationale Wertesysteme und verhinderten das „Empowerment“ der Mitarbeiter. Damit standen sie dem MD entgegen, der wiederum versuchte, seine angeschlagene Position mit der Übertragung von Verantwortung auf die Angestellten zu stabilisieren.

Anhand der beschriebenen Audits wird gezeigt, wie die institutionelle Umgebung auf die Organisation Einfluss nimmt und ihr die eigenen Definitionen von Realität und Logiken des Handelns auferlegt. Zudem wird veranschaulicht, wie ein weltweiter Standard anhand eines Überwachungsregimes etabliert werden soll. Das hat das Ziel, den Angestellten eine bestimmte Form des Sich-Selbst-Regierens (vgl. Bröckling 2007:10) zu vermitteln. Schließlich soll diese Form von den Mitarbeitern inkorporiert (vgl. Bourdieu 1983:278 ff.) werden. Somit werden externe Zwänge zu Selbstzwängen (vgl. Frerichs 2014:84; Elias 2006:203) und es wird eine selbstgesteuerte Belegschaft geschaffen. Das TÜV-Audit wurde von einer externen Instanz durchgeführt und war für den Betrieb des Unternehmens äußerst wichtig. Deshalb wurde der Kontext an die Anforderungen angeglichen. Das heißt, nicht das Modell wird transformiert, sondern die Organisation wird angepasst. Diese Form ist nicht zufällig, aber dennoch inkonsistent und flüchtig (vgl. Rottenburg 1996:215). Sie wurde so weit umgesetzt, dass das Audit positiv bewertet wird. Nach der Betriebsprüfung wurde wie vorher weitergearbeitet. Das heißt, die Richtlinien wurden vordergründig und temporär begrenzt eingehalten, die Alltagspraxis wurde nicht verändert. Das zeigt die lose Verkopplung einer institutionalisierten Ordnung mit alltäglichen Handlungen. Das

gegenteilige Beispiel sind die „Office-5S“. Diese scheiterten an informellen Beziehungen und reziproken Loyalitäten. Hier wird das Modell transformiert bzw. ignoriert und die Umgebung bleibt unverändert. Das „socio-behavioural tool“ (Parker 2000:23) wird lediglich nach außen hin implementiert, hinter der Fassade wird die Alltagspraxis unverändert fortgeführt. Die Art und Weise bzw. das Ausmaß der Transformation des „reisenden Modells“ oszilliert zwischen Anpassung und vollkommener Ignoranz.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das „reisende Modell“ aufgrund eines Bedrohungsszenarios in einen lokalen Kontext übersetzt wurde. Ziel ist es durch das „modeling“ eines erfolgreichen Vorbilds die Bedrohung abzuwenden. Die Übersetzungen des Modells in den lokalen Kontext werden durch eine Vielzahl von Faktoren, wie institutionalisierte Ordnungen und Wertesysteme aus der umgebenden Kultur oder interne Interessen, beeinflusst. Dabei entstehen inkonsistente, flüchtige Formen, die dazu dienen Fassaden gegenüber externen und internen Akteuren aufrechtzuerhalten und bestimmte Ziele zu realisieren. Sind diese Ziele erreicht, werden die Formen aufgelöst und frühere Ordnungsprinzipien treten wieder in den Vordergrund. Die Fassaden bleiben dabei teilweise erhalten. Das Beschriebene lässt sich anhand der werksinternen Raum-Ordnung veranschaulichen. Oberflächlich erscheint sie als rein auf Praktikabilität ausgerichtet. Es zeigt sich jedoch, dass die Raumnutzung lokalen Idealen und Wertesystemen angepasst wurde, die anderen Maßstäben folgen. Durch die Verbindung von organisationaler Zweckdienlichkeit, kulturellen Vorstellungen und Praktiken entstand ein Gebilde, das nach außen den Eindruck einer „euro-modernen“ (Mir und Upadhyaya 2003:47) Anlage, mit einem geringen lokalen Einfluss, repräsentiert. Hinter der physischen Fassade folgt die Alltagspraxis lokalen Vorstellungen des Organisierens. Damit steht das Werksgelände metaphorisch für MTRG India.

Der universalistische Ansatz westlicher Management-Praktiken (vgl. Sinha 1999:43) ist demnach nicht zutreffend. Modelle lassen sich nicht eins zu eins in andere Kontexte übertragen. Sie werden transformiert und den lokalen Gegebenheiten angepasst. Um die kontextspezifischen Übersetzungen nachzuvollziehen, sind Studien notwendig, die die jeweiligen Konstellationen mit einbeziehen. Auf deren Grundlage kann ein „indigenes Management“ (vgl. D. Sinha 1999; J. B. P. Sinha 2000; Panda und Gupta 2007) entwickelt

und ein besseres Verständnis dafür erarbeitet werden, wie Organisationen und deren Angehörige nach einem Firmenzusammenschluss reagieren (vgl. Panda und Gupta 2007). Hierdurch kann die Diskrepanz zwischen westlichen Management-Praktiken, lokalen Wertesystemen und deren Konsequenzen besser verstanden werden. Alternative Ansätze sind in der Lage Organisationen effektiver zu machen (vgl. Sinha 1999:45). Als Basis hierfür müssen ethnologische Studien in Unternehmen Untersuchungen aus dem Umfeld einer Organisation einbeziehen. Durch das Sichtbarmachen von Zusammenhängen zwischen umgebender Kultur, deren Wandlungsprozessen, lokalen Bildungssystemen, historischen, politischen, sozialen sowie wirtschaftlichen Beziehungen und Entwicklungen auf globaler Ebene wird es möglich, ein umfassenderes Bild von multinationalen Organisationen (vgl. Hill 2009) zu zeichnen und deren lokale Formen transparent zu machen.

9. Literatur

- Adize, Ichak 1988. *Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. New Jersey: Prentice Hall.
- Allendorf, Keera 2013. Schemas of Marital Change. From Arranged Marriages to Eloping for Love. *Journal of Marriage and Family* 75: 453-469.
- Anderson, Benedict 1983. *Imagined Communities*. London, New York: Verso.
- Anderson, Ian G. und Lee, J.R.E. 1982. *Taking Professor Gluckman Seriously. The Case of Participant Observation*. In Ronald Frankenberg (Hg.), *Custom and Conflict in British Society*. Manchester: Manchester University Press, S. 286-312.
- Anthony, Peter 1994. *Managing Culture*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Appadurai, Arjun 1981. Gastro-Politics in Hindu South Asia. *American Ethnologist* 8 (3): 494-511.
- Appadurai, Arjun 1996. *Modernity at Large. Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Arora, Dayanand 2011. *Foreign Multinationals in India: Adapting to India's Work Culture and Management Practices*. [http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Arora/pdf/discussionpaper/Foreign_Multinationals_in_India-Dayanand_Arora.pdf; konsultiert am 24.05.2017].
- Azevedo, Guilherme und Bertrand, H el ene 2001. *How to convert a multinational company in a global one? Developing a proposal based on the business administration literature*. Amsterdam: SASE.
- Baba, Marietta 2006. Anthropology and Business. In H. James Birx (Hg.), *Encyclopedia of Anthropology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 83-117.
- Bahadur, Om Lata 2001. *The Gods of the Hindus*. New Delhi u. a.: UBS.
- Barnard, Chester (1938) 1960. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bartlett, Christopher A. und Ghoshal, Sumantra 1989. *Internationale Unternehmensf uhrung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*. Frankfurt, New York: Campus.

- Batteau, Allen W. 2013. The Changing Rethoric of Corporate Culture. In Douglas D. Caulkins und Ann T. Jordan (Hg.), *A Companion to Organizational Anthropology*. Oxford: Wiley-Blackwell, S. 56-73.
- Bawa, V.K. 1981. *Industrialisation, Urbanisation and Planning in the Pune Metropolitan Region. A Study of Pimpri-Chinchwad*. Seventh European Conference on Modern South Asian Studies. London: School of Oriental and African Studies.
- Beer, Bettina (2003) 2008. *Methoden ethnologischer Feldforschung*. Berlin: Reimer.
- Behrends, Andrea, Park, Sung-Joon und Rottenburg, Richard 2014. *Travelling Models in African Conflict Management. Translating Technologies of Social Ordering*. Leiden u. a.: Brill.
- Berreman, Gerald 1993. *Hindus of the Himalayas. Ethnography and Change*. Delhi u. a.: Oxford University Press.
- Beynon, Huw 1974. *Working for Ford*. Harmondsworth: Penguin.
- Bhabha, Homi 1994. *The Location of Culture*. London, New York: Routledge.
- Bhowmik, Sharit K. 2012. *Industry, labour and society*. New Delhi: Orient Black Swan.
- Biswas, S. und Kabra, H. 2003. Poona Expressway Town. *Outlook India*. [<http://www.outlookindia.com/magazine/story/poona-expressway-town/219791>; konsultiert am 14.04.2003].
- Borowsky, Peter, Vogel, Barbara und Wunder, Heide 1975. *Einführung in die Geschichtswissenschaft I. Grundprobleme, Arbeitsorganisation, Hilfsmittel*. Wien: Westdeutscher Verlag.
- Bourdieu, Pierre 1983. *Die feinen Unterschiede. Kritik an der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Braverman, Harry 1974. *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
- Bröckling, Ulrich 2007. *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich, Krasmann, Susanne und Lemke, Thomas 2011. From Foucault's Lectures at the Collège de France to Studies of Governmentality. An Introduction. In Dies (Hg.), *Governmentality. Current Issues and Future Challenges*. New York:

Routledge, S. 1-33.

- Bruner, Edward. M. 1986. Experience and its expressions. In Victor W. Turner und Edward M. Bruner (Hg.), *The Anthropology of Experience*, Champaign. Illinois: University of Illinois Press, S.3-32.
- Burawoy, Michael 1979. *Manufacturing Consent*. Chicago: Chicago University Press.
- Burawoy, Michael 1998. The Extended Case Method. *SOCIAL THEORY* 16:1, S.4-33.
- Carter, Anthony und Desai, Amit 2013. Maharashtra. In Peter Berger und Frank Heidemann (Hg.), *The Modern Anthropology of India: Ethnography, Themes and Theory*. London und New York: Routledge, S. 260-75.
- Chakrabarti, Vibhuti 1998. *Indian Architectural Theory. Contemporary Uses of Vastu Vidya*. Richmond: Curzon Press.
- Clegg, Steward 1975. *Power, Rule, and Domination*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Clifford, James 1986. Introduction. Partial truths. In James Clifford, George E. Marcus (Hg.), *Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkley u. a.: University of California Press, S. 1-27.
- Coleman, E. Gabriella 2013. *Coding freedom. The Ethics and Aesthetics of Hacking*. Princeton: Princeton University Press.
- Collins, Randall 2011. *The micro-sociology of Religion. Religious Practices, Collective and Individual*. [<http://www.thearda.com/rrh/papers/guidingpapers/Collins.pdf>; konsultiert am 05.05.2017].
- Commander, S. 1983. The Jajmani System in North India. An examination of its logic and status across two centuries. *Modern Asian Studies*. 17 (2): 283-311.
- Cornwall, Andrea 2010. Introductory overview. Buzzwords and Fuzzwords. Deconstructing development discourse. In Andrea Cornwall, Deborah Eade (Hg.), *Deconstructing Development Discourse. Buzzwords and Fuzzwords*. Oxford: Oxfam, S. 1-19.
- Crozier, Michel 1964. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cunnison, Sheila 1982. The Manchester factory studies, the social context,

bureaucratic organization, sexual division and their influence on patterns of accommodation between workers and management. In Ronald Frankenberg (Hg.), *Custom and Conflict in British Society*. Manchester: Manchester University Press, S. 94-139.

- Dalton, Melville 1959. *Men who Manage*. New York: Wiley.
- anonymisiert 1 (2013).
- Deal, Terrence E. und Kennedy, Allan A. (1982) 1992. *Corporate Cultures. The rites and Rituals of Corporate Life*. Reading u. a.: Addison-Wesley.
- De Bruijn, Mirjam und van Dijk, Rijk 2012. *The Social Life of Connectivity in Africa*. New York: Palgrave Macmillan.
- Deleuze, Gilles und Guattari, Félix 1987. *A Thousand Plateaus. Capitalism and Schizophrenia*. Minneapolis. University of Minnesota Press.
- Deliège, Robert 1999. *The Untouchables of India*. Oxford: Berg.
- Desai, Sonalde und Andrist, Lester 2010. Gender scripts and age at marriage in India. *Demography* 47 (3): 667-687.
- Deshpandé, Rohit und Farley, John U. 2004. Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance. An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing* 21 (1): 3-22.
- Diddee, Jaymal und Gupta, Samita (2000) 2003. *Pune. Queen of the Deccan*. Pune: Elephant Design Pvt. Ltd.
- DiMaggio, Paul J. und Powell, Walter W. 1983. The iron cage revisited. Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 47-160.
- Dohse, Knut, Jürgens, Ulrich und Nialsch, Thomas 1985. From "Fordism" to "Toyotism"? The social organization of the labour process in the Japanese Automotive Industry. *Politics and Society* 14 (115): 115-146.
- Douglas, Mary 1991. *Wie Institutionen denken*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dumont, Louis 1970. *Homo Hierarchicus. The Caste System and its Implications*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Durkheim, Émile 1994. *Die elementaren Formen des religiösen Lebens*. Frankfurt am

Main: Suhrkamp.

- Eisenstadt, S. N. 2002. *Multiple Modernities*. New Brunswick: Transaction.
- Elder, Joseph 1964. Brahmans in an industrial setting. A case study. In William B. Hamilton (Hg.), *The Transfer of Institutions*. Durham: Duke University Press, S. 139-164.
- Elias, Norbert 1986. Technisierung und Zivilisation. Beitrag für den Deutschen Soziologentag am 30. September 1986. In Reinhard Blomert u. a. (Hg.), 2006. *Aufsätze III*, S. 182-234.
- Emmet, Isabel und Morgan, D.H.J. 1982. Max Gluckman and the Manchester shop-floor ethnographis. In Ronald Frankenberg (Hg.), *Custom and Conflict in British Society*. Manchester: Manchester University Press, S. 144-165.
- Eriksen, Thomas Hylland (1995) 2001. *Small places, large issues. An introduction to social and cultural anthropology*. London: Pluto.
- Fabian, Johannes 1983. *Time and the Other. How Anthropology Makes Its Objects*. New York: Colombia University Press.
- Feek, Warren 2010. Best of practices? In Andrea Cornwall, Deborah Eade (Hg.), *Deconstructing Development Discourse. Buzzwords and Fuzzwords*. Oxford: Oxfam, S. 231-233.
- Fields, Gregory P. (2001) 2002. *Religious Therapeutics. Body and Health in Yoga, Ayurveda, and Tantra*. Delhi: Motilal Banarsidass.
- Foucault, Michel 1984. Panopticism. In Rabinow, Paul (Hg.), *The Foucault Reader*. New York: Pantheon, S. 206-214.
- Foucault, Michel 1995. *Discipline & Punish. The Birth of the Prison*. New York: Vintage.
- Fox, Jonathan 2010. The uncertain relationship between transparency and accountability. In Andrea Cornwall, Deborah Eade (Hg.), *Deconstructing Development Discourse. Buzzwords and Fuzzwords*. Oxford: Oxfam, S. 245-256.
- Fougère, Martin und Moulettes, Agneta 2009. On "Cultural" Knowledge in International Management Textbooks. A Postcolonial Reading. In Subhabrata Bobby Banerjee, u. a. (Hg.), *Organizations, Markets, and Imperial Formations. Towards an*

Anthropology of Globalizations. Edward Elgar: Cheltenham, S. 17-42.

- Fraser, Ronald (Hg.), 1968. *Work. 20 Personal Accounts*. Harmondsworth: Penguin.
- Fraser, Ronald (Hg.), 1969. *Work 2. 20 Personal Accounts*. Harmondsworth: Penguin.
- Frerichs, Melanie 2014. *Innovationsprozesse und organisationaler Wandel in der Automobilindustrie. Eine prozesssoziologische Analyse betrieblicher Machtproben*. Springer: Wiesbaden.
- Frie, Ewald und Meier, Mischa 2014. Bedrohte Ordnungen. Gesellschaften und Stress im Vergleich. In Dies. *Aufruhr, Katastrophe, Konkurrenz, Zerfall. Bedrohte Ordnungen als Thema der Kulturwissenschaften*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 1-31.
- Frost, Peter J. u. a. 1991. Conclusion. Taking a Three-Perspective Approach. In Dies. *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park u. a.: Sage, S. 157-165.
- Fuller, C. J. 1992. *The Camphor Flame. Popular Hinduism and Society in India*. Princeton: Princeton University Press.
- Fuller, C. J. und Narasimhan, Haripriya 2008. Companionate Marriage in India. The changing marriage system a middle-class Brahman subcaste. *The Journal of the Royal Anthropological Institute* 14 (4): 736-754.
- Garbett, G. Kingsley 1970. The Analysis of social Situations. *Man* 5 (2): 214-227.
- Garfinkel, Harold 1986. *Ethnomethodological Studies of Work*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Garsten, Christina 1994. *Apple World. Core and Periphery in a Transnational Organizational Culture*. Stockholm: Stockholm Studies in Social Anthropology.
- Geertz, Clifford 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Ghodake, Sangita T, o. J. *Exploring 'Pearls of Practical Wisdom' through the Indian Folklore Pancatantra*. Pune: P.D.E.A.'s Late Professor Ramkrishna More Arts, Commerce and Science College.
- Ghurye, Govind Sadashiv (1951, 1966) 1995. *Indian Costume*. New Delhi: Popular Prakashan.
- Giddens, Anthony 1984. *The Constitution of Society*. Berkley: University of California Press.
- Glick Schiller, Nina, Basch, Linda und Blanc-Szanton 1992. Transnationalism. A New Analytic Framework for Understanding Migration. In Dies. *Towards a Transnational*

Perspective on Migration. Race, Class, Ethnicity, and Nationalism Reconsidered. New York: New York Academy of Science, S. 1-24.

- Gluckman, Max 1940. Analysis of a social situation in modern Zululand. *Bantu Studies*, 14: 1, 1-30.
- Gluckman, Max 1959. *Custom and Conflict in Afrika.* Glencoe: The Free Press.
- Goffman, Erving 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life.* New York: Doubleday.
- Goffman, Erving (1969) 2014 (14. Auflage). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag.* München, Zürich: Piper.
- Golden-Biddle, Karen und Locke, Karen 1993. Appealing Work. An Investigation of How Ethnographic Texts Convince. *Organization Science* 4 (4): 595-616.
- Goldman, Robert P. (Hg.), 1990. *The Rāmāyaṇa of Vālmīki. An Epic of Ancient India.* Princeton: Princeton University Press.
- Goldthorpe, John H., Lockwood, David, Bechhofer, Frank und Platt, Jennifer 1968. *The Affluent Worker. Industrial Attitudes and Behaviour.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Gould, Harold (1963) 1988. Lucknow Rickshawallas. The Social Organization of an Occupational Category. In Harold A. Gould (Hg.), *Caste adaptation in Modernizing Indian Society.* Delhi: Chanakya Publications, S. 59-89.
- Gouldner, Alvin W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy.* Glencoe: Free Press.
- Gouldner, Alvin W. 1957. Cosmopolitans and Locals. *Administrative Science Quarterly* 2, S. 281-306.
- Habermann, Friederike 2012. Mehrwert, Fetischismus, Hegemonie: Karl Marx' >>Kapital<< und Antonio Gramscis >>Gefängnishefte<<. In Julia Reuter und Alexandra Karentzos (Hg.), *Schlüsselwerke der Postcolonial Studies.* Wiesbaden. Springer VS, S. 17-26.
- Hamada, Tomoko und Sibley, Willis E. (Hg.), 1994. *Anthropological Perspectives on Organizational Culture.* Lanham u. a.: University Press of America.

- Hamada, Tomoko 1995. Inventing Cultural Others in Organizations. A Case of Anthropological Reflexivity in a Multinational Firm. *Journal of Applied Behavioral Science* 31 (2): 162-185.
- Harmond, Paul 2015. The Scope and Evolution of Business Process Management. In Jan vom Brocke und Michael Rosemann (Hg.), *Handbook on Business Process Management 1. Introduction, Methods, and Information Systems*. Heidelberg u. a.: Springer, S. 37-80.
- Harris, John 2001. *The Great Traditions Globalizes. Reflections on two Studies of the Industrial Leaders of Madras'*. London: London School of Economics and Political Science.
- Haynes, Douglas E. 2000. Just like a family? Recalling the relations of production in the textile industries of Surat and Bhiwandi, 1940-1960. In Jonathan P. Parry, Jan Breman, Karin Kapadia (Hg.), *The Worlds of Indian Industrial Labour*. New Delhi u. a.: Sage, S. 141-169.
- Haynes, Douglas E. und Prakash, Gyan 1991. Introduction. The entanglement of power and resistance. In Dies. (Hg.), *Contesting Power*. Berkeley: University of California Press, S. 1-22.
- Hill, Charles W.L. (1994, 1997, 2000) 2009. *International Business. Competing in the Global Marketplace*. Boston u. a.: McGraw-Hill Irwin.
- Hofstede, Geert 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park u. a.: Sage.
- Hofstede, Geert und Hofstede, Geert Jan 2005. *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: DTV.
- Holmström, Mark 2001. Business Systems in India. In Gurli Jakobsen and Jens Erik Torp (Hg.), *Understanding Business Systems in Developing Countries*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage, S.65-87.
- Huntington, Samuel P. 1968. *Political Order in Changing Societies*. New Haven: Yale University Press.
- Ingold, Tim 2013. *Anthropology beyond Humanity*. Edward Westermarck Memorial Lecture.

- Isin, Engin F. 2002. *Being Political. Genealogies of Citizenship*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Islam, Gazi und Zyphur, Michael J. 2009. Rituals in Organizations. A Review and Expansion of Current Theory. *Group & Organization Management* 34 (1): 114-139.
- Jack, Gavin und Westwood, Robert 2009. *International and Cross-Cultural Management Studies. A Postcolonial Reading*. New York: Palgrave Macmillan.
- Jordan, Ann T. 2003. *Business Anthropology*. Long Grove: Waveland Press.
- Jordan, Ann T. und Caulkins, D. Douglas 2013. Expanding the Field of Organizational Anthropology for the Twenty-first Century. In Dies. (Hg.), *A Companion to Organizational Anthropology*. Oxford: Wiley-Blackwell, S. 1-24.
- Jörges-Süß, Katharina und Süß, Stefan 2004. Neo-Institutionalistische Ansätze der Organisationstheorie. *Das Wirtschaftsstudium* 33 (3): 316-318.
- Kather, Regine 2003. Art. Ordnung, philosophisch. In *Religion in Geschichte und Gegenwart*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Khare, R.S. 1976. *Culture and Reality. Essays on the Hindu System of Managing Food*. Simla: Indian Institute of Advanced Study.
- Patel, Tulsi 2005. Introduction. In Dies. *The Family in India. Structure and Practice*. New Delhi: Sage Publications, S. 19-51.
- Kapferer, Bruce 2015. Introduction. In the Event. Toward an Anthropology of Generic Moments. In Lotte Meinert und Bruce Kapferer (Hg.), *In the Event. Toward an Anthropology of Generic Moments*. New York, Oxford: Berghan, S. 1-28.
- Atmashraddhananda, Swami 2014. *Living Imprints of Indian Culture. Some Glimpses of the Indian Cultural Practices*. Chennai: Adyaksha Sri Ramakrishna Math.
- anonymisiert. *Annual Report 2013-2014*. [anonymisiert; konsultiert am 19.05.2017].
- anonymisiert 2003. anonymisiert. Pune u. a.: Macmillan.
- Kohn, Eduardo 2013. *How Forests Think. Towards an Anthropology Beyond the Human*. Berkley: University of California Press, S. 1-25.
- Krause-Jensen, Jakob 2015. Studying Human Resource Management. Beyond Corporate Consensus and Colonial Conflicts. In Lotte Meinert und Bruce Kapferer (Hg.), *In the Event. Toward an Anthropology of Generic Moments*. New York, Oxford:

- Berghan, S. 126-138.
- Kulke, Herrmann und Rothermund, Dietmar (1986) 1998. *Geschichte Indiens. Von der Induskultur bis heute*. München: C. H. Beck.
 - Kunda, Gideon (1992) 2006. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
 - Kwek, Dennis 2003. Decolonizing and Re-Presenting Culture's Consequences. A Postcolonial Critique of Cross-Cultural Studies in Management. In Anshuman Prasad *Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement*. New York: Palgrave Macmillan, S. 121-148.
 - Lachaier, Pierre 1992. Employeurs-Employés et Employés-Employeurs. Dans les firmes lignagères industrielles du secteur de la mécanique de Pune. In Gérard Heuzé (Hg.), *Travailler en Inde*. Paris: École des Hautes Études en Sciences Sociales, S. 31-56.
 - Laclau, Ernesto 1997. The death and resurrection of the theory of ideology. *MLN* 112 (3): 297-321.
 - Laclau, Ernesto und Mouffe, Chantal 1985. *Hegemony and Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics*. London, New York: Verso.
 - Lambert, Richard. D. 1963. *Workers, Factories, and Social Change in India*. Princeton: Princeton University Press.
 - Kneer, Georg 2014. Wissenschaftstheoretische Positionen. Wie verhält sich die Soziologie zu ihrem Gegenstand? In Jörn Lamla u. a. (Hg.), *Handbuch der Soziologie*. Konstanz: UTB, S. 45-60.
 - Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald, & White, Ralph K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology* 10: 271-299.
 - Linestead, Stephen und Grafton-Small, Robert 1992. On reading organizational culture. *Organizational Studies* 13 (3): 331-355.
 - Lipset, Seymour Martin 1959. Some Social Requisites of Democracy. Economic Development and Political Legitimacy. *American Political Science Review* 53: 69-105.
 - Löw, Martina. 2001. *Raumsoziologie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
 - Lynch, Kathleen 2014. New Managerialism. The Impact on Education. *Concept* 5 (3):

1-11.

- Macamo, Elision und Neubert, Dieter 2008. The New and its Temptations. Products of Modernity and their Impact on Social Change in Africa. In Afe Adogame u. a. (Hg.), *Unpacking the New Critical Perspectives on Cultural Syncretization in Africa and Beyond*. Wien: LIT, S. 271-304.
- 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*. Dissertation Ludwig-Maximilian Universität München, Fakultät für Kulturwissenschaften. München.
- Mahadevan, Jasmin 2011. Reflexive guidelines for writing organizational culture. *Qualitative Research in Organizations and Management. An international Journal* 6, (2): 150-170.
- Maloney, Clarence 1976. Don't say "Pretty Baby" let you zap it with your eye. The evil eye in South Asia. In Ders. (Hg.), *The Evil Eye*. New York: Colombia University Press, S. 102-148.
- Mann, Michael 2005. *Geschichte Indiens. Vom 18. bis zum 21. Jahrhundert*. Paderborn u. a.: Schöningh, UTB.
- Martin, Joanne 1992. *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York u. a.: Oxford University Press.
- Martin, Joanne 2004. *Organizational Culture*. Research Paper 1847. Research Paper Series. Stanford: Stanford Graduate School of Business.
- Martin, Joanne und Frost, Peter J. 1999. The Organizational Culture War Games. A Struggle for Intellectual Dominance. In Stewart R. Clegg & Cynthia Hardy (Hg.), *Studying Organization: Theory & Method*. London u. a.: Sage, S. 345-367.
- Martin, Joanne und Frost, Peter J., O'Neill, Olivia A. 2006. Organizational Culture. Beyond Struggles for Intellectual Dominance. In Stewart R. Clegg u. a. (Hg.), *The Sage Handbook of Organizational Studies*. London u. a.: Sage, S. 725-754.
- Marriott, Mckim 1990. *India through Hindu categories*. New Delhi. Sage.
- Martin, Joanne, Feldman, Martha S., Hatch, Mary Jo und Sitkin, Sim B. 1983. The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly* 28

(3): 438-453.

- Maynard, Travis, Gilson, Lucy L. und Mathieu, John E. 2012. Empowerment – Fad or Fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management* 38 (4): 1231-1281.
- Mazumdar, Sucheta 1995. Right-Wing Mobilization in Contemporary India. *Feminist Review* 49: 1-28.
- McMillin, Duvia C. 2006. Outsourcing identities. Call centres and cultural transformation in India. *Economic and Political Weekly* 41 (3): 235-241.
- McWhiney, Will und Batista, Jose 1988. How remythologizing can revitalize organizations. *Organizational Dynamics* 17 (2): 46-58.
- Meyer, John W. und Rowan, Brian 1977. Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.
- Michaels, Axel (1998) 2006. *Der Hinduismus. Geschichte und Gegenwart*. C. H. Beck: München.
- Michaels, Axel 2010. *Manusmriti. Das Gesetzbuch des Manu*. Verlag der Weltreligionen: Berlin.
- Miller, Lawrence M. 1989. *Barbarians to Bureaucrats. Corporate life cycle strategies. Lessons from the rise and fall of civilizations*. New York: Clarkson N. Potter.
- Mines, Mattison 1994. *Public Faces, Private Voices. Community and Individuality in South India*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Mol, Annemarie und Law, John 1994. Regions, Networks, and Fluids. Anemia and Social Topology. *Social Studies of Science* 24: 641-671.
- Mouly, Suchitra V. und Sankaran, Jayaram K. 1995. *Organizational Ethnography. An Illustrative Application in the Study of Indian R&D Settings*. New Delhi, Thousand Oaks, London: Sage.
- Mukerjee, Kanai L., Bandyopadhyay, Bibhas, Chakravarty, Aloka und Banerjee Arunkanti 2013. *New Age Purohit Darpan. Book 6. Hindu Marriage*. o. A.: Association of Grandparents of Indian Immigrants, USA.
- Murchison, Julia M. 2010. *Ethnography Essentials. Designing, Conducting, and Presenting your Research*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Nahavandi, Afsaneh und Malekzadeh, Ali R. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review* 13 (1): 79-90.
- Nahavandi, Afsaneh und Malekzadeh, Ali R. 1993. *Organizational Culture in the Management of Mergers*. Westport: Quorum.
- Nardi, Bonnie und O'Day, Vickie L. 1999. *Information Ecologies. Using Technology with Heart*. Cambridge u. a.: The MIT Press.
- Nichols, Theo und Armstrong, Peter 1976. *Workers Divided*. Glasgow: Fontana.
- Nichols, Theo und Beynon, Huw 1977. *Living with Capitalism*. London: Routledge and Kenan Paul.
- Nieswand, Boris 2014. *Raum-Ordnungen. Räume und Orte bedrohter Ordnung*. Vortrag im Kolloquium des SFB 923 „Bedrohte Ordnungen“, Universität Tübingen. [[https://www.academia.edu/6298883/Raum-Ordnung._R%C3%A4ume_und_Orte_bedrohter_Ordnungen](https://www.academia.edu/6298883/Raum-Ordnung._R%C3%A4ume_und_Orte_bedrohter_Ordnungen;); konsultiert am 05.05.2017].
- Ong, Aihwa und Collier, Stephen J. 2005. Global Assemblages. Technology, Politics, and Ethics as Anthropological Problems. In Dies. (Hg.), *Global Assemblages. Technology, Politics, and Ethics as Anthropological Problems*. Malden: Blackwell, S. 1-21.
- Ong, Aihwa 1999. *Flexible Citizenship. The Cultural Logics of Transnationality*. Durham: Duke University.
- Ouchi, William 1981. *Theory Z*. Reading: Addison-Wesley.
- Panda, Abinash und Gupta, Rajen K. 2004. Mapping cultural diversity within India. A meta-analysis of some recent studies. *Global Business Review* 5 (1): 27-49.
- Panda, Abinash und Gupta, Rajen K. 2007. Call for developing indigenous organisational theories in India. Setting agenda for future. *International Journal of Indian Culture and Business Management* 1 (1-2): 205-243.
- Parker, Martin 2000. *Organizational Culture and Identity*. London u.A. Sage.
- Parry, Jonathan P. 1999. Lords of Labour. Working and Shirking in Bhilai. In Jonathan P. Parry u. a. (Hg.), *The Worlds of Indian Industrial Labour*. New Delhi u. a.: Sage, S. 107-140.

- Parsons, Talcott (1951) 1991. *The Social System*. London: Routledge.
- Patil, Suriya Prakash und Kumar, Pankaj 2011. Human resource practices as engagement driver. An empirical investigation in Indian software development firms. *International Journal of India Culture and Business Management* 4 (5): 473-490.
- Peck, Jamie und Nik, Theodore 2010. Mobilizing Policy. Models, Methods, and Mutations. *Geoforum* 41: 69-174.
- Pereira, Vijay und Malik, Ashish 2015. Culture in Indian Organisations. Evidence-Based Research and Practice. In Dies. (Hg.), *Investigating Cultural Aspects in Indian Organizations. Empirical Evidence*. Heidelberg u. a.: Springer.
- Peters, Thomas J. und Waterman, Robert H., Jr. (1982) 2004. *In Search for Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Collins.
- Peters, Thomas J. und Waterman, Robert H., Jr. 1993. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg, Lech: Moderne Industrie.
- Pierce, Jon L., Kostova, Tatiana und & Dirks, Kurt T. 2003. The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, S. 84-107.
- Pinkney, Andrea Marion 2008. *The Sacred Share. Prasada in South Asia*. Ann Arbor: ProQuest.
- Pinney, Cristopher 1999. On living in the kal(i)yug. Notes from Nagda, Madhya Pradesh. In Jonathan P. Parry (Hg.), *The worlds of Indian industrial labour*. New Delhi u. a.: Sage, S. 77-106.
- Platz Robinson, Teresa 2014. *Café Culture in Pune. Being Young and Middle Class in Urban India*. New Delhi: Oxford University Press.
- Porter, Michael E. 1991. *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. München: Droemer Knaur.
- Power, Michael 1994. *The Audit Explosion*. London: Demos.
- Power, Michael 1997. *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford, New York: Oxford University Press.

- Prabhupada, A. C. Bhaktivedanta Swami 1976. *Bhagavad-Gita as it is*. Mumbai: The Bhaktivedanta Book Trust.
- Prasad, Anshuman 2003. The Gaze of the Other. Postcolonial Theory and Organizational Studies. In Ders. (Hg.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement*. New York: Palgrave Macmillan, S. 3-46.
- Prasad, Anshuman und Prasad, Pushkala 2003. The Empire of Organizations and the Organization of Empires. Postcolonial Considerations on Theorizing Workplace Resistance. In Anshuman Prasad (Hg.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement*. New York: Palgrave Macmillan, S. 95-119.
- Priester-Lasch, Maximilian 2015. Was machen Ethnologen in Betrieben? *Cargo. Zeitschrift für Ethnologie* 34: 20-26.
- Rabinow, Paul (1977) 2007. *Reflections on Fieldwork in Morocco*. Berkeley u. a.: University of California Press.
- Raeder, Sabine 2000. *Wer definiert die Organisation? Konzepte einer postmodernen Organisationskultur*. Heidelberg (u. a.): Asanger.
- Remer, Andreas und Hucke, Philip 2007. *Grundlagen der Organisation*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Rinehart, Robin 2004. *Contemporary Hinduism. Ritual, Culture, and Practice*. Santa Barbara u. a.: ABC-CLIO.
- Ritter, Tobias 2008. *Standortfaktoren für die deutsche Automobilindustrie bei der Entscheidung für den Zukunftsmarkt Indien, dargestellt am Automobilcluster, ‚Pune‘*. o. O. : Grin.
- Roland, Alan 1988. *In Search of Self in India and Japan. Toward a Cross-Cultural Psychology*. Princeton: Princeton University Press.
- Rostow, Walt (1960) 1990. *The Stages of Economic Growth. A Non-Communist Manifesto*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Röhl, Klaus F. o. J. Book Review: Andrea Behrends/Sung-Joon Park/Richard Rottenburg (Hg.), *Travelling Models in African Conflict Management*. Brill, Leiden 2014.

[https://www.academia.edu/12974906/Book_Review_Andrea_Behrends_Sung-Joon_Park_Richard_Rottenburg_Hg._Travelling_Models_in_African_Conflict_Management._Brill_Leiden_2014; konsultiert am 15.04.16].

- Rössler, Martin (2003) 2008. Die Extended-Case-Methode. In Bettina Beer (Hg.), *Methoden ethnologischer Feldforschung*. Berlin: Reimer, S. 191-209.
- Rothlauf, Jürgen 2010. *Total Quality Management in Theorie und Praxis. Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis*. München: Oldenburg.
- Rottenburg, Richard 1994. „We have to do business as business is done!“ Zur Aneignung formaler Organisation in einem westafrikanischen Unternehmen. *Historische Anthropologie* 2 (2): 265-286.
- Rottenburg, Richard 1996. When Organization Travels. On Intercultural Translation. In Barbara Czarniawska und Guje Sevón (Hg.), *Translating Organizational Change*. Berlin u. a.: Walter de Gruyter, S. 191-240.
- Rottenburg, Richard 2002. *Weit hergeholte Fakten. Eine Parabel der Entwicklungshilfe*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Salaman, Graeme 1979. *Work Organization. Resistance and Control*. London: Longman.
- Sames, Kirsten 1998. *Swadeshi. Der Unabhängigkeitsgedanke in Gandhis Wirtschaftskonzept*. Stuttgart: Steiner.
- Sax, William Sturman und Weinhold, Jan 2010. Rituals of Possession. In Christiane Brosius, Ute Hüsken (Hg.), *Ritual Matters. Dynamic Dimensions in Practice*. New Delhi: Routledge S.236-252.
- Sax, William Sturman 2009. *God of Justice. Ritual Healing and Social Justice in the Central Himalayas*. New York: Oxford University Press.
- Schein, Edgar, Costas, Jana, Gideon, Kunda, Schultz, Majken, Hamada Connolly, Tomoko, Wright, Susan, Hofstede, Gert Jan und Wong Heung Wah, Dixon 2015. Opinions. All about Culture. *Journal of Business Anthropology* 4 (1): 106-150.
- Schein, Gerlinde und Seiser, Gertraut 2010. *Einführung in die Organisations- und Betriebsanthropologie*.

[<https://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/organthro/organthro.pdf>; konsultiert

am 08.02.2016].

- Schöttli, Jivanta und Pauli, Markus 2011. Indien zwischen Subsistenzwirtschaft und Weltmarktführung. *RBZ* 51/52: 36-38.
- Schwarz, Patricia (2003) 2008. Der Post-Merger-Integration-Prozess als Teil des Mergers & Acquisition-Prozess. In Matthias Hirzel, Frank Kühn, Ingo Gaida (Hg.), *Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern*. Wiesbaden: Gabler, S. 233-246.
- Scott, James C. 1985. *Weapons of the Weak. Every Day Forms of Peasant Resistance*. New Haven und London: Yale University Press.
- Selznick, Philip 1957. *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York: Harper and Row.
- Sen Gupta, Anil K. 1990. Participative Work Culture in Industry. The Indian Experience. In A. D. Moddie (Hg.), *The Concept of Work in Indian Society*. New Delhi: Manohar, S. 1-10.
- Sewell, William 1992. A theory of structure. Duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology* 98 (1): 1-29.
- Sheth, Narayan R. 1968. *The social framework of an Indian factory*. Manchester: Manchester University Press.
- Shore, Cris und Wright, Susan 2000. Coercive accountability. The rise of audit culture in higher education. In Marilyn Strathern (Hg.), *Audit cultures. Anthropological studies in audit, ethics and the academy*. London, New York: Routledge, S. 57-89.
- Silverman, David 1970. *The Theory of Organizations*. London: Heinemann.
- Singh, H. und Khamba, J.S. (2009). An evaluation of AMTs utilisation in Indian industry for enhanced manufacturing performance. Evidence from large- and medium-scale organizations. *International Journal of Indian Culture and Business Management* 2 (6): 585-601.
- Sinha, Durganand 1999. Approaches to Indigenous Management. In Henry S. R. Kao, Durganand Sinha und Bernhard Wilpert (Hg.), *Management and Cultural Values. The Indigenization of Organizations in Asia*. New Delhi u. a.: Sage, S. 43-53.
- Sinha, Jai B.P. 2000. Integrative Indigenous Management in India. Practices and

Prospects. *Indian Journal of Industrial Relations* 35 (4): 439-460.

- Sinha, Jai B.P. 2004. *Multinationals in India. Managing the Interface of Culture*. New Delhi u. a.: Sage.
- Sinha, Jai B.P. 2008. *Culture and Organizational Behaviour*. Los Angeles u. a.: Sage.
- Sinha, Jai B.P. 2014. *Psycho-Social Analysis of the Indian Mindset*. New Delhi u. a.: Springer.
- Singer, Milton 1968. The Indian joint family in modern industry. In Milton Singer, Bernard S. Cohn (Hg.), *Structure and change in Indian society*. Chicago: Aldine, S. 423-454.
- Singer, Milton 1972. Industrial leadership, the hindu ethic and the spirit of socialism. In Dies. (Hg.), *When a great tradition modernizes. An anthropological approach to Indian civilization*. Delhi u. a.: Vikas, S. 272-380.
- Smirchich, Linda 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly* 28 (3): 339-358.
- Spittler, Gerd 2003. Globale Waren – Lokale Aneignungen. In Brigitta Hauser-Schäublin und Ulrich Braukämper (Hg.), *Ethnologie der Globalisierung. Perspektiven kultureller Verflechtung*. Berlin: Reimer, S. 15-31.
- Spülbeck, Susanne 2015. Die heimliche Lust des Managements an der Zerstörung. Eine internationale Bankenfusion. In Susanne Spülbeck und Johannes Ries (Hg.), *Die verdeckten Spielregeln der Veränderung. Organisationsethnologische Perspektiven auf Change Management und Unternehmenskultur*. Berlin: Lit, S. 69-95.
- Spülbeck, Susanne 2010. *Organisationsethnologie als Grundlage von Organisationsberatung*.
[<http://www.ethnologie.unimuenchen.de/personen/lehrbeauftragte/spuelbeck/publikationen/spuelbeck2010.pdf>; konsultiert am 31.01.2015].
- Srinivas, Mysore Narasimhachar 1997. *Caste. Its twentieth century avatar*. New Delhi: Penguin.
- Strathern, Marilyn 2000. New accountabilities. Anthropological studies in audit, ethics and the academy. In Dies. (Hg.), *Audit cultures. Anthropological studies in audit, ethics and the academy*. London, New York: Routledge, S. 1-18.
- Strauss, Anselm, Leonard Schatzman, Danuta Erlich, Rue Bucher, and Melvin Sabshin

1963. The hospital and its negotiated order. In Eliot Friedson (Hg.), *The Hospital in Modern Society*. New York: Free Press, S. 147-169.
- Strümpell, Christian 2006. *Wir arbeiten zusammen, wir essen zusammen. Konvivialität und soziale Peripherie in einer indischen Werksiedlung*. Berlin: Lit.
 - Sturgeon, Timothy J., Memedovic, Olga, Biesebroeck, Johannes van und Gereffi, Gary 2009. Globalisation of the automotive industry. Main features and trends'. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development* 2 (1-2): 7-24.
 - Taksa, Lucy 1992. Scientific Management. Technique or Cultural Ideology. *The Journal of Industrial Relations* 34 (3): 365-395.
 - Tambiah, Stanley 1973. *From Varna to Caste Through Mixed Unions*. In Jack Goody (Hg.), *The Character of Kinship*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 191-229.
 - Taylor, Charles 1992. *Modernity and the Rise of the Public Sphere*. Stanford: The Tanner Lectures on Human Values 14. Salt Lake City: The University of Utah Press.
 - Taylor, Sully 2015. Global cultures in MNEs. In David G. Collings, Geoffrey T. Wood, Paula M. Caligiuri, (Hg.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management*. Oxon: Routledge, S. 469-482.
 - Tierney, William G. 1986. Review. Organizational Culture and Leadership by Edgar H. Schein. *The Academic Management Review* 11 (3): 677-680.
 - Trivedi, Lisa 2007. *Clothing Gandhi's Nation. Homespun and Modern India*. Bloomington: Indianan University Press.
 - Hampden-Turner, Charles und Trompenaars, Fons 1997. *The seven cultures of capitalism: Value system for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*. London: Piatkus.
 - Turner, Barry 1971. *Exploring the Industrial Subculture*. London: Macmillian.
 - Turner, Victor 1957. *Schism and Continuity in an African Society. A Study of Ndembu Village Life*. Manchester: Manchester University Press.
 - Trompenaars, Alfons 1993. *Riding the Waves of Cultures. Understanding cultural Diversity in Business*. London: The Economist Book.
 - Unterreitmeier, Andreas 2004. *Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions*.

Ansätze zu Konzeptualisierung und Operationalisierung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Upadhy, Carol 2008. Management of culture and managing through culture in the Indian software outsourcing industry. In Carol Uphadya & A.R. Vasavi (Hg.), *In an outpost of the global economy. Work and workers in India's information technology industry.* London: Sage, S. 101-135.
- Upadhy, Carol und Vasavi, A. R. 2008. Outpost of the Global Information Economy. Work and Workers in India's Outsourcing Industry. In Dies. (Hg.), *In an outpost of the global economy. Work and workers in India's information technology industry.* London: Sage, S. 9-50.
- Urban, Greg und Koh, Kyung-Nan 2013. Ethnographic Research in Modern Business Corporations. *Annual Review of Anthropology* 42: 139-158.
- Vaara, Eero 2003. Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies* 40 (4): 859-889.
- Van Gennep, Arnold (1909) 1960. *Rites of passage.* Chicago: University of Chicago Press.
- van Marrewijk, Alfons 2010. European Developments in Business Anthropology. *International Journal of Business Anthropology* 1 (1): 18-36.
- Virmani, Arvind 2004. *India's Economic Growth. From Socialist Rate of Growth to Bharatiya Rate of Growth.* New Delhi: Indian Council for Research on International Economic Relations.
- Virmani, B. R. 2007. *The challenges of Indian management.* New Delhi u. a.: Response.
- Rosemann, Michael und Brocke, Jan vom (2010) 2015. The Six Core Elements of Business Process Management. In Jan vom Brocke und Michael Rosemann (Hg.), *Handbook on Business Process Management 1. Introduction, Methods, and Information Systems.* Heidelberg u. a.: Springer, S. 105-127.
- Wadham, Helen und Warren, Richard C. 2014. Telling Organizational Tales. The Extended Case Method in Practice. *Organizational Research Methods* 17 (1): 5-22.

- Wadley, Susan S. 1983. Vrats: Transformers of Destiny. In Charles F. Keyes, E. Valentine Daniel (Hg.), *Karma. An anthropological inquiry*. Berkeley u. a.: University of California Press, S. 147-163.
- Wamser, Johannes 2005. *Standort Indien. Der Subkontinentalstaat als Markt und Investitionsziel ausländischer Unternehmen*. Münster: Lit.
- Warner, W. Lloyd und Low, Josiah O. 1947. *The Social System of the Modern Factory*. New Haven: Yale University Press.
- Weber, Max (1920) 1963. *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie II. Hinduismus und Buddhismus*. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (1922) 2014. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Vollständige Ausgabe*. e-artnow.
- West, Candace und Zimmerman, Don H. 1987. Doing Gender. *Gender & Society* 1 (2): 125-151.
- Whyte, William Foote (1943) 1993. *Street Corner Society. The Social Structure of an Italian Slum*. Chicago u. a.: Chicago University Press.
- Willmott, Hugh 1993. Strength is ignorance. Slavery is freedom. Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies* 30 (4): 515-552.
- Wittel, Andreas 1996. *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie*. Berlin: Rainer Bohn Verlag.
- Wisner, William H. 1936. *The Hindu Jajmani System. A socio-economic system interrelating members of a hindu village community in services*. Lucknow: Lucknow Publishing House.
- Wright, Susan 1994. *The Anthropology of Organizations*. London: Routledge.

9.1 Onlinequellen

- anonymisiert; konsultiert am 24.05.2017.
- anonymisiert; konsultiert am 19.05.2017.
- <http://indiacollegesearch.weebly.com/blog/coep-pune-the-third-oldest-engineering-college-in-asia>; konsultiert am 05.05.2017.

- <http://www.iskcon.org/what-is-iskcon/>; konsultiert am 10.02.2017.
- http://iskconnetwork.com/old/www.iskconnetwork.com/blog/_archives/2006/11/7/2481856.html; konsultiert am 10.02.2017.
- anonymisiert; konsultiert am 05.05.2017.
- anonymisiert; konsultiert am 19.05.2017.
- anonymisiert; konsultiert am 17.04.2017.
- anonymisiert; konsultiert am 17.04.2017
- http://www.nsc.org.in/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=68; konsultiert am 30.11.15.
- anonymisiert; konsultiert am 03.05.2017.
- <http://www.ranwa.org/punealive/pageog.htm>, 17.04.2017.
- anonymisiert; konsultiert am 03.05.2017.
- <http://www.thehindu.com/sunday-anchor/bloom-boom-doom/article6204838.ece>; konsultiert am 30.11.15.
- <http://timesofindia.indiatimes.com/home/education/news/With-811-colleges-Pune-varsity-2nd-largest-in-country/articleshow/25196438.cms>; konsultiert am 05.05.2017.
- <http://www.uni-tuebingen.de/forschung/forschungsschwerpunkte/sonderforschungsbereiche/sfb-923/erste-foerderphase-2011-15/teilprojekte/zusatzverbund.html>, konsultiert am 12.06.2017.

10. Abbildungen

Abb. 1	Gang im ersten Stockwerk des Admin Blocks (eigene 2013)	155
Abb. 2	Ergebnisse des Brainstorming zum Thema „allgemeine kulturelle Elemente“ (eigene 2011)	190
Abb. 3	Elemente der Organisationskulturen von TEL und MTRG wie sie von den Mitarbeitern gesehen werden (eigene 2011)	193
Abb. 4	Liste der wichtigen „kulturellen“ Elemente mit Gewichtungen (eigene 2011)	201
Abb. 5	Der Autor gemeinsam mit Deepak Bajikar vor dem Eingang zur Werkshalle am Tag der Business Transfer Ceremony (eigene 2011)	205
Abb. 6	Die Bühne (eigene 2011)	207
Abb. 7	Listen mit Gefühlen und Bedürfnissen (eigene 2015)	253
Tabelle 1		195

11. Abkürzungen

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BUC	Business Unit Components
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
EBIT	Earnings before interest and taxes
EMC	Executive Management Council
ECM	Extended Case Method
FI/CO	Finance/Controlling
HR	Human Resources
INR	Indische Rupie
ISCKON	International Society for Krishna Consciousness
IT	Information Technology
KPI	Key Performance Indicator
M&A	Mergers & Acquisitions
MbO	Management by Objectives
MD	Managing Director
MNC	Multi National Corporation
MNE	Multi National Enterprise
MNU	Multinationales Unternehmen
MT	Motorteile

MTRG	Motorteile-Rotgestein
P-L	Priester-Lasch
PMI	Post Merger Integration
R&D	Research & Development
RG	Rotgestein
RPT	Rotgestein Pump Technology
TQM	Total Quality Management