

# **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

*Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie  
an der Ludwig-Maximilians-Universität  
München*

*vorgelegt von*  
Jasmin Mahadevan

*aus*  
Neubiberg

Ludwig-Maximilians-Universität, München, 2007

*Referent:* Prof. Dr. Frank Heidemann  
*Koreferent:* Prof. Dr. Alois Moosmüller  
*Tag der mündlichen Prüfung:* 02. Februar 2007

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	6
Anmerkungen zur Zeichensetzung.....	7
<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>9</b>
<b>TEIL I.....</b>	<b>23</b>
<b>2. CHIPTECH, MEINE DOKTORARBEIT UND ICH.....</b>	<b>25</b>
2.1 Die ChipTech-Zentrale in Großstadt und ihre Ingenieure.....	25
2.2 Ich, der Owner eines Themas bei ChipTech-OI.....	35
2.2.1 Bedingungen der Forschung und Methoden.....	35
2.2.2 Ein Thema in die Organisation treiben.....	43
2.2.3 Being owned.....	47
2.2.4 Ownership im Dialog mit dem Feld.....	53
2.2.5 Meine Rolle in Bangalore .....	56
2.2.5.1 Bedingungen der Forschung und Methoden.....	56
2.2.5.2 Being owned by Vijay.....	58
2.3 Hintergründe und Methoden der Analyse im sekundären Feld.....	59
2.4 Schreiben – aber wie? – und worüber? .....	62
<b>3. DIE ARBEITSWELT DER CHIPTECH-ZENTRALE IN GROSSSTADT.....</b>	<b>71</b>
3.1 Die eigene Geschichte: Das Goldene Zeitalter ist vorbei.....	71
3.1.1 Ein Ingenieurswitz aus dem Unternehmen ChipTech.....	71
3.1.2 Die Organisations-Saga.....	73
3.2 Technische Arbeitspraxis, Expertentum und Narrative .....	76
3.2.1 Bedeutung und Natur der technischen Arbeit bei ChipTech-OI.....	76
3.2.2 Fehler und Expertentum und technische Narrative.....	81
3.2.3 Historische Narrative .....	84
3.2.4 Bedeutung narrativer Konstruktionen.....	87
3.3 Macht und Ohnmacht des Managements: Die Re-Organisation.....	88
3.4 Hierarchie, Meetings und der Informationsfluss.....	96
3.4.1 Persönlicher Exkurs: Die Spiraliermaschine.....	100
<b>4. RAMP-UP BANGALORE: AUFBAU EINES STANDORTS.....</b>	<b>103</b>
4.1 Globalisierung – und was wird aus uns?.....	103
4.2 Bedeutung von Bangalore im Großstadt-Kontext.....	107
4.3 Struktur der globalen Zusammenarbeit im Kontext.....	112
4.4 Der Standort Bangalore – ein enabling concept?.....	115
4.4.1 Bangalore – Der erste Eindruck.....	117
4.4.2 Der öffentliche Diskurs .....	119
4.4.3 Selbstbild der ChipTech-OI-Mitarbeiter im Kontext.....	127
4.4.4 Strukturelle Grenzen von Handlungsmacht .....	137

<b>4.5 Bedeutung des Standorts Ville im globalen Kontext.....</b>	<b>139</b>
4.5.1 Eine schwierige Beziehung: The neglected first wife.....	139
4.5.2 Machtfragen zwischen Standorten im konkreten Fall.....	141
<b>TEIL II.....</b>	<b>147</b>
<b>5. GROSSSTADT-IDENTITÄTEN: AUSSCHLUSS UND INTEGRATION.....</b>	<b>149</b>
<b>5.1 Der intern dominante Diskurs: Ingenieure vs. Management.....</b>	<b>150</b>
5.1.1 Parallele Welten.....	150
5.1.2 Ingenieure inszenieren den Konflikt.....	153
5.1.2.1 Episode 1: Der iPott .....	159
5.1.2.2 Episode 2: Die Kaffeemaschine.....	160
5.1.3 Die Sicht des OI-Managements auf den Konflikt.....	162
<b>5.2 Möglichkeiten der Integration abseits des dominanten Diskurses.....</b>	<b>164</b>
5.2.1 Der Blick hinter die Inszenierung des Konflikts.....	164
5.2.2 „Wir Ingenieure“.....	170
5.2.2.1 Integration durch Selbstmotivation der Ingenieure.....	171
5.2.2.2 Integration durch Selbstkategorisierung des Managements.....	171
5.2.3 Verteidigung nach außen.....	175
5.2.3.1 Die Gruppe gegen den Rest der Welt.....	175
5.2.3.2 Die Abteilung gegen die übrigen OI-Abteilungen.....	177
5.2.3.3 Der Standort gegen die übrigen OI-Standorte.....	178
5.2.3.4 Der Bereich gegen oben und außen.....	179
5.2.4 Verlagerung.....	182
5.2.4.1 Von der formellen zur informellen Kommunikation.....	182
5.2.4.2 Von Englisch zu Deutsch.....	188
5.2.5 Kollektives Gedächtnis.....	192
<b>5.3 Großstadt-Kategorisierungen des kulturell Fremden.....</b>	<b>193</b>
<b>6. BLICK UND GEGENBLICK AUF DIE ZUSAMMENARBEIT.....</b>	<b>197</b>
<b>6.1 Großstadt-Blicke auf Bangalore.....</b>	<b>198</b>
6.1.1 Blick 1: Bangalore als weitere negative Veränderung von oben.....	198
6.1.2 Blick 2: Bangalore als Chance.....	201
<b>6.2 Gegenblicke auf Großstadt: Learning, Ownership, Control .....</b>	<b>204</b>
6.2.1 Blick 1: A bad start, a good learning, and some control already.....	206
6.2.2 Blick 2: A hard way to learn, some responsibility, but still no control.....	211
<b>6.3 Typische Spannungsfelder in der Zusammenarbeit.....</b>	<b>212</b>
6.3.1 Episode 1: Vertrauen gibt es nicht geschenkt.....	212
6.3.2 Episode 2: Der Computer-wallah und die deutsche Wertarbeit.....	214
6.3.3 Episode 3: Eine gute Projektleitung .....	215
<b>7. DAS EIGENE UND DAS FREMDE IM ZUSAMMENSPIEL.....</b>	<b>219</b>
<b>7.1 Hintergründe der Kategorisierungen im Feld.....</b>	<b>219</b>
7.1.1 Entstehung kultureller Bilder .....	219
7.1.2 Der externe Diskurs nationalkultureller Unterschiede.....	222
<b>7.2 Der intern dominante Diskurs „Wir Ingenieure“ .....</b>	<b>222</b>
7.2.1 Abgrenzung des intern dominanten Diskurses vom externen Diskurs.....	223
7.2.2 Distanz als Hauptproblem bei der Schaffung von Experten.....	226
7.2.3 Alternative Interpretationen von Distanz und Expertise in Bangalore.....	229

<b>7.3 Der Blick hinter den intern dominanten Diskurs.....</b>	<b>230</b>
7.3.1 Der gute Ingenieur – ein ethnozentristisches Konzept?.....	230
7.3.2 Vermeintlich ‚dumme Fragen‘ aus Bangalore .....	234
7.3.3 Die Global Community – Konstrukt zur Bewältigung von Fremdheit?.....	237
7.3.4 Die unterschwellige Angst vor der Angst.....	242
7.3.5 Teaching Indian Culture – eine Möglichkeit des Widerstandes?.....	243
7.3.6 OI-Manager in Bangalore: Mimic men im Zwiespalt?.....	246
<b>7.4 Instrumentalisierung von Diskursen am Beispiel von Ownership.....</b>	<b>247</b>
7.4.1 Ownership und Othering in Großstadt.....	247
7.4.1.1 Die nicht termingerechte Lieferung.....	251
7.4.1.2 Qualitäts-Probleme.....	251
7.4.2 Bedeutung von Ownership in Bangalore.....	253
<b>7.5 Interne und externe Perspektiven im Dialog.....</b>	<b>256</b>
7.5.1 Strukturelle Merkmale interkultureller Maßnahmen im Unternehmen.....	257
7.5.2 Der Blick der ‚interkulturellen Experten‘ auf ‚die Ingenieure‘.....	258
7.5.3 Der Trainer – ein guter Ingenieur?.....	259
<b>TEIL III.....</b>	<b>261</b>
<b>8. STATT EINES FAZITS: DREI EPISODEN AUS DEM FELD.....</b>	<b>263</b>
8.1 Was Michaela sagt.....	263
8.2 Worum es im Indien-Training (nicht) geht.....	267
8.3 Womit es endet – und beginnt.....	272
<b>9. EPILOG.....</b>	<b>275</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>277</b>
1. Chronologie der Ereignisse sowie Geschichte der Geschichte.....	277
2. Glossar.....	281
3. Abbildungsverzeichnis.....	283
3.1 Liste der Schaubilder.....	283
3.2 Liste der Bilder.....	283
4. Bibliographie.....	285
4.1 Sammelbände und Monografien.....	285
4.2 Zeitschriften und Zeitungen.....	297
4.3 Fernsehsendungen.....	300
4.4 Internetseiten.....	300
4.5 Bildmaterial.....	300
5. Lebenslauf der Autorin.....	301
Akademischer Werdegang .....	301
Berufserfahrung.....	301

## **Danksagung**

Mein herzlicher Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Frank Heidemann, für sein Vertrauen in mich und seine kontinuierliche Hilfestellung. In gleichem Maße danke ich Herrn Prof. Dr. Alois Moosmüller für das Lesen der vorliegenden Arbeit sowie seine Unterstützung bei ihrem Entstehungsprozess.

Zu Dank verpflichtet bin ich außerdem Herrn PD Dr. Ulrich Demmer, dessen wissenschaftliche Anregungen mich inspirierten.

Meinem Betreuer im Unternehmen sowie all meinen Kollegen ist das Entstehen der vorliegenden Ethnografie zu verdanken. Hätten sie nicht bereitwillig ihre Welt mit mir geteilt, es gäbe nichts zu berichten.

Meinem Vater, Dr. N.S. Mahadevan, danke ich dafür, dass er mich bis hierher gebracht hat; meiner Mutter, Helga Mahadevan, für die anderen Weisheiten, die sie mich gelehrt hat.

Ohne meinen Mann, Dr. Peer Johannsen, gäbe es diese Arbeit nicht.

## Anmerkungen zur Zeichensetzung

In dieser Arbeit werden Zitate aus dem Feld, wie allgemein üblich, in doppelte Anführungsstriche gesetzt. In einigen Fällen wurden im Zitat aus Gründen der Vertraulichkeit Abstraktionen vorgenommen, diese befinden sich [in eckigen Klammern].

Da die Sprache dieses Feldes, wie die Arbeit aufzeigen wird, sehr starken Symbolcharakter hat, werden zudem wesentliche Begriffe oder Wendungen *kursiv* gesetzt. Ich hoffe sehr, den Leser dadurch nicht zu verwirren, jedoch scheint mir diese Maßnahme notwendig, um zwischen Zuschreibungen, die im Feld selbst gemacht werden, und allgemeinen Begriffen zu unterscheiden. Ein Beispiel wäre das Wort ‚Ingenieur‘: *Kursiv geschrieben*, steht es für die Vorstellung, die Mitglieder der untersuchten Arbeitswelt transportieren wollen, wenn sie diesen Begriff verwenden. Nicht-kursiv geschrieben steht es für die Berufsbezeichnung. Die wichtigsten kursiv verwendeten Begriffe in dieser Arbeit sind: *Ingenieur, Owner, Experte, (technisches) Thema, Management, Manager, Organisation* und deren Ableitungen sowie feststehende Floskeln und Sätze mit derartigen Elementen.

Nach diesem Muster habe ich Worte in Zitaten kursiv gesetzt, wenn der Sprecher sie meiner Meinung nach im obigen Sinne symbolisch verwendete. Um im Fließtext und in Zitaten Worte besonders zu betonen, markiere ich sie **fett**.

Im Fließtext verwende ich statt doppelter Anführungsstriche ‚einfache Anführungsstriche‘, wenn ich Inhalte anführe, ohne dabei zu zitieren (etwa das Wort ‚Ingenieur‘ im folgenden Zusammenhang: Ein Beispiel wäre das Wort ‚Ingenieur‘).



# 1. Einleitung

“If we look to our species’ primate past and to our more recent history of dealing with cultural difference, there is little reason to be sanguine. Our initial response to difference is usually to avoid it. Imagine, if you will, a group of our primate ancestors gathered around their fire, gnawing on the day’s catch. Another group of primates comes into view, heading towards the fire. I wonder how often the first group looked up and said (in effect): ‘Ah, cultural diversity, how wonderful.’ More likely it was fight or flight, and things have not changed that much since then. We flee to the suburbs or behind walls to avoid cultural difference, and if we are forced to confront it, there often is a fight.”

Bennett, Milton (1998), *Basic Concepts of Intercultural Communication*, S.1-2.

Zwei Stämme steinzeitlicher Primaten treffen aufeinander: Dieses Szenario wählt Milton Bennett als Einstieg in sein Standard-Werk zur interkulturellen Kommunikation. „Nothing much has changed since then“, sagt er. Sobald kulturell Fremdes aufeinander trifft, sei Konflikt wahrscheinlicher als Kooperation. Daher die Notwendigkeit interkultureller Kompetenz und deren Vermittlung in interkulturellen Trainings.

Diese Überlegungen Bennetts sind sicherlich nicht leichtfertig von der Hand zu weisen, jedoch, in der heutigen Zeit, stellen sich auch die Fragen: Was sind Identitäten? Wo liegt die wahrgenommenen Scheidelinie zwischen dem ‚Wir‘ und ‚den Anderen‘? Wer definiert diese Grenzen? Und zu guter Letzt: Was sind eigentlich interkulturelle Konflikte? Und was heißt ‚interkulturell‘ überhaupt?

Die vorliegende Arbeit ist ein Versuch, diese Fragen anhand eines komplexen, transnationalen Szenarios der Zusammenarbeit zu klären. Sie handelt von einer Reise in die Tiefen der *deutschen Ingenieurskultur*, wobei der Begriff ‚deutsch‘ im Feld selbst symbolhaft gebraucht wird. Ich unternahm diese Reise, indem ich zwei Jahre lang Mitarbeiterin der ChipTech-Cooperation<sup>1</sup> in Großstadt<sup>2</sup> war, einem DAX-notierten HighTech-Unternehmen mit mehr als 30 Standorten weltweit. Dieses Unternehmen wird von einer Berufsgruppe dominiert, die in Wissenschaft und Praxis als *Ingenieure* bezeichnet werden und die sich selbst mittels desselben Begriffs kategorisiert. Laut Barley und Orr (1997) handelt es sich hierbei um hoch qualifizierte technische Mitarbeiter, die sich mit Denk- oder Wissensarbeit beschäftigten, deren Erkenntnisobjekte in allen Fällen nicht reale Objekte, sondern deren symbolische Repräsentationen in verschiedenen Abstraktionsgraden sind. Von dem

---

<sup>1</sup> Dieser Name ist fiktiv. Zwar gibt es diverse real existierende Firmen, die die Elemente „ChipTech“ im Namen tragen, jedoch handelt es sich bei der im Folgenden dargestellten fiktiven ChipTech Corporation um keines dieser Unternehmen. Etwaige Ähnlichkeiten wären rein zufälliger Natur. Das reale Unternehmen, das der ChipTech Corporation zugrunde liegt, trägt einen anderen Namen.

<sup>2</sup> Großstadt ist eine deutsche Millionenstadt.

Selbstverständnis dieser Ingenieure, ihren Kategorisierungen des Eigenen und des Fremden, von ihrer Arbeitspraxis über Standorte hinweg und dem Rahmen, den sie dieser technischen Arbeit geben, handelt die vorliegende Ethnografie. Konkret beschäftigt sich diese Arbeit vor allem mit der deutsch-indischen Zusammenarbeit zwischen Ingenieuren.

Untersuchen konnte ich diese Thematik, weil ich direkt in einem technischen Unternehmensbereich von ChipTech namens Objectmaking-Improvement (OI)<sup>3</sup> mit weltweit rund 450 Mitarbeitern angestellt war. Diese Mitarbeiter – *Ingenieure* – entwickeln an vier Standorten über Distanz ein interdependentes technisches System. Neben der Zentrale in Großstadt sind das die Standorte Alpenstadt in Österreich, Ville in Frankreich und Bangalore in Indien, wobei Bangalore nach Großstadt der größte OI-Standort ist. Von den insgesamt zwei Jahren meiner Tätigkeit bei ChipTech-OI verbrachte ich die meiste Zeit am Standort Großstadt, sechs Wochen am Standort Bangalore und zwei Tage am Standort Alpenstadt.

Meine offizielle und praktische Rolle im Unternehmensbereich war die einer Doktorandin, die die standortübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmensbereich untersucht und durch geeignete Vorschläge Hinweise auf deren Verbesserung gibt. Vor allem sollte durch meine Arbeit die deutsch-indische Kooperation verbessert werden, insbesondere im Bezug auf Kommunikations-Strukturen und organisatorische Rollen. Aufgrund meiner eigenen Biografie und meiner bisherigen Berufserfahrung als ‚interkulturelle Trainerin‘ hielt man mich im Unternehmen für befähigt, dieser Aufgabe nachkommen zu können. Gleichzeitig nutzte ich meine Rolle teilnehmend beobachtend zur Bestimmung der Innensicht der Mitarbeiter und zur Analyse der tatsächlich auftretenden Konflikte an der Schnittstelle zwischen den Standorten.

Die Idee zu diesem Promotionsvorhaben reifte in mir während meiner Berufstätigkeit.<sup>4</sup> Nach meinem Studium zur Diplom-Kulturwirtin mit Schwerpunkt Südostasien wollte ich eigentlich nur schnell ins Berufsleben einsteigen (und dort auch möglichst schnell Karriere machen). Schon vor meinem Studienabschluss hatte ich meinen ersten Job als ‚Junior Account Managerin‘ in einer Werbeagentur in der Tasche. In diesem Umfeld der Werbung arbeitete ich nach dem Diplom anderthalb Jahre. Die Firmen, zu denen ich damals Kontakt hatte, waren große Unternehmen aus dem pharmazeutischen Bereich (zu Beginn auch aus dem High-Tech-Sektor), deren Innenleben mir Rätsel aufgab. Beobachtungen meinerseits, die damals keinen Sinn zu machen schienen, waren beispielsweise: Wer in diesen Unternehmen eigentlich zuständig? Warum dauern Entscheidungen so lange? Warum macht man (in

---

<sup>3</sup> Anmerkung: Wie in vielen deutschen Großunternehmen grassiert bei ChipTech der Abteilungskürzel-Wahn.

<sup>4</sup> Die folgenden Zeilen sind als Versuch der Rekonstruktion zu betrachten. Wie Bruner (2002) zeigt, geschieht die narrative Konstruktion des Selbst und der Vergangenheit aus dem Blickwinkel des Jetzt und ist als solche wandelbar.

Pharmakonzernen) Ärzte und Apotheker oder (in High-Tech-Unternehmen) Elektro-Techniker und Informatiker zu Managern?

Während ich mir diese Fragen stellte, wuchs der Wunsch zu promovieren. Natürlich stand dahinter die jugendliche Arroganz des Berufsanfängers: Konnte man das alles **wirklich** nicht besser machen? Für die Promotion sollte es ein interkulturelles Thema sein, vielleicht ‚Interkulturelle Werbung‘, und zwar in einem großen Unternehmen. Die Frage, wie Unternehmen funktionieren, schien damals für mich relativ leicht beantwortbar: Schließlich hatte ich die relevanten Management-Theorien im Studium gelernt. Konstruktion von Identität, des Eigenen und des Fremden in Organisationen, Zweifel daran, ob Organisationskultur sich überhaupt objektiv festschreiben lässt, die Bedeutung interpretativer Ansätze – um diese Fragen war es im betriebswirtschaftlichen Teil meines Studiums nicht gegangen: Die Bedeutung der organisatorischen Welt war stets eindeutig und klar gewesen.

Da ich somit (vermeintlich) wusste, was ich untersuchen wollte, ging es mir bei der Promotionsvorbereitung also primär um die Organisation eines derartigen Forschungsvorhabens: Ich kündigte meinen Manager-Job, fand eine Stelle als Zeitungs-Volontärin und feilte an meinem Promotionskonzept. Während dieser Zeit erhielt ich über einen Newsletter die Stellenanzeige einer Weiterbildungs-Einrichtung, die freiberufliche interkulturelle Trainerin suchte. Das schien interessant und im Hinblick auf die Promotion sinnvoll – allerdings hatte ich noch nie als Trainerin gearbeitet. Ich fragte also nach, ob ich mich wirklich bewerben sollte und bekam von dem Verantwortlichen der Weiterbildungs-Einrichtung zu hören, dass primär mein eigener ‚Migrations-Hintergrund‘ entscheidend sei: man würde mich nehmen. Also bekam ich eine Einführung und Materialien an die Hand, führte daraufhin mehrere interkulturelle Trainings durch und war so auf einmal ‚Trainerin‘.

Doch was bedeutete das? Im kulturwissenschaftlichen Teil meines Studiums hatte ich die Ansätze von Geertz und Levi-Strauss kennengelernt – in meiner Rolle als Trainerin musste ich mich nun mit den Konzepten von Hofstede (z.B. 1993), Hall (z.B. 1969), Kluckhohn (z.B. 1962) und Trompenaars (z.B. 1997) auseinandersetzen, deren Anwendung im interkulturellen Training nun Personalentwickler<sup>5</sup> von mir verlangten. Hinzu kam meine eigene Biografie: Als Kind hatte ich im Ausland gelebt, später im Ausland studiert und während dieser Zeit viele Länder Asiens mit dem Rucksack bereist. Im Nachhinein ethnologisch gesprochen, war mein persönliches Identitätskonzept, in dem ich mich als hybride (siehe Bhabha 1994) und in neue, von einzelnen Lokalisationen losgelöste Kontexte eingebunden empfinde, entstanden in der Auseinandersetzung mit Versuchen meiner Umwelt, mich eindeutigen Kategorien

---

<sup>5</sup> Anmerkung: Ich verwende den Begriff ‚Personalentwickler‘ als Sammelkategorie für diejenigen im Unternehmen, die über die Durchführung interkultureller Maßnahmen entscheiden.

zuzuordnen. Kultur mittels interkultureller Praxismodelle ‚festzuschreiben‘, erschien mir daher aus ganz persönlichen Gründen nicht nur ein vergebliches Unterfangen, sondern auch eine unangemessene und übermäßige Simplifizierung des Sachverhalts ‚Kultur‘ zu sein.

Den ersten Schritt in Richtung Ethnologie machte ich, als ich beschloss, eine Feldforschung durchzuführen – was auch immer das sein mochte. Denn ich hatte das Gefühl, dass ich mich mit Interviews und Fragebögen den Sachverhalten ‚Kultur‘ und ‚interkultureller Zusammenarbeit‘ im Unternehmen nicht ‚tief genug‘ würde annähern können. Ein recht blauäugiger Beschluss, wie sich zeigen sollte. Doch soweit stand der Plan – es fehlte nur noch ein Unternehmen.

Über einen persönlichen Kontakt erhielt ich den Namen eines mittleren Managers bei ChipTech-OI, eben jenem Unternehmensbereich, in dem ich später promovieren sollte. Dieser Manager hatte zuvor auf einer Mitarbeiterversammlung von einem neuen Standort in Indien gesprochen, den ChipTech-OI aufbauen wolle. Meine Chance, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, dachte sich meine Kontaktperson, selbst OI-Mitarbeiter, und erzählte daraufhin dem Manager von mir und mir von dem Manager. Ich schickte dem OI-Manager eine E-Mail hinterher und schlug ihm mein Forschungsprojekt vor, nämlich die interkulturelle Zusammenarbeit bei ChipTech-OI fachlich zu begleiten und zu analysieren – auf Basis meiner bisherigen Trainererfahrung und meiner eigenen deutsch-indischen Herkunft. Hierfür erbat ich mir nur die Möglichkeit des Zugangs, doch schlussendlich wurde mir von den anwesenden Managern ein Doktoranden-Vertrag im Unternehmen in Aussicht gestellt.<sup>6</sup>

Somit hatte ich es auf einmal nicht mehr mit Südostasien – meinem Studienschwerpunkt – sondern mit Indien zu tun. Dem fühlte ich mich zwar gewachsen – schließlich stammt mein Vater aus diesem Land, und ich hatte als Kind dort gelebt – doch war mir die professionelle Beschäftigung mit Indien stets zu persönlich gewesen: Zu sehr würde eine Betrachtung der Konflikte zwischen Deutschen und Indern oder ein erneuter Aufenthalt in Indien mich dazu zwingen, mich mit meiner eigenen Identität auseinander zu setzen. Ich trage einen tamilisch-shivaitischen Nachnamen, der in Deutschland Fragen nach meiner Herkunft aufwirft und mir in Indien eine bestimmte Rolle zuschreibt. Ich sehe in Deutschland ein wenig ausländisch aus, aber in Indien nicht indisch genug. Ich spreche Deutsch als meine Muttersprache, Tamilisch (die Muttersprache meines Vaters) aber mehr als schlecht. Für mich ist Indien das Land meiner Kindheit, das ich liebe; für Inder, die ich dort treffe, entspreche ich jedoch niemals dem Bild einer indischen Ehefrau und Tochter aus der – recht konservativen –

---

<sup>6</sup> Anmerkung: Vermutlich wäre es nie dazu gekommen, wäre ich den offiziellen Weg gegangen. Denn die Mühlen der Personal-Abteilung mahlen langsam im Groß-Unternehmen, außerdem hätte ich über den offiziellen Weg vermutlich nie herausgefunden, wer die eigentlichen Entscheider bei ChipTech-OI sind. Denn dieser Unternehmensbereich taucht in keinem offiziellen Organigramm des Unternehmens auf.

Gesellschaftsschicht, der mich mein Nachname zuordnet. Ich fühle mich dazugehörig und werde doch stets fremd gemacht. Genau diese Erfahrung, der ich mich nur ungern stellte, stand mir nun erneut bevor, und ich würde mich damit auseinandersetzen müssen.

Wissenschaftlich betrat ich ebenfalls persönliches Neuland: Von der Ethnologie hatte ich ja bislang nur eine vage Vorstellung. Nachdem ich mit Indien zu tun haben würde, war klar, dass ich nicht bei meinem ehemaligen Professor in meiner bisherigen regionalen Spezialisierung – Südostasienskunde – würde promovieren können. Der Rest ist eine Verkettung spontaner Entscheidungen: Letztendlich entschied ich mich für die Münchner Ethnologie. Als interdisziplinäres Forschungsvorhaben angelegt, bot sich ferner für meine Arbeit eine Zweitkorrektur durch das Institut für Interkulturelle Kommunikation an – womit ich auch mein Nebenfach gefunden hatte. Und so schrieb ich mich ein und machte mich auf, Feldforscherin und Ethnologin zu werden. Gleichzeitig war mein Zeitungs-Volontariat beendet; mein auf zwei Jahre befristeter Doktoranden-Vertrag bei ChipTech-OI begann: Ich war im Feld.

Dort lernte ich – soweit möglich, wie ein *Ingenieur* zu denken, zu reden und zu arbeiten, eine Reise, die vor mir bereits Downey (1998) unternommen hat. Auf meiner Reise erhielt ich Einblick in die Sicht der Ingenieure auf die vermeintlich als interkulturell zu kategorisierende Projekt-Zusammenarbeit zwischen Standorten. Vor allem betrachtete ich die Zusammenarbeit zwischen zwei Standorten in Deutschland und Indien – und sollte genau diese mittels interkultureller Trainings und Coachings verbessern. Für mich persönlich bedeuteten diese Rahmenbedingungen: In allen Bereichen meiner Forschung verzahnten sich praktische Arbeit und wissenschaftliche Analyse, Feld und Leben außerhalb des Feldes waren daher nur schwer zu trennen, in mehreren Kontexten war die ‚Heimat‘ selbst das ‚fremde Feld‘.<sup>7</sup>

Wie so oft bei einer Feldforschung im Unternehmen fand ich vieles – aber nicht das, was ich beauftragt war zu finden. Statt vom Management angenommener interkultureller Probleme zwischen Deutschen und Indern erlebte ich eine Dichotomie zwischen Management (Nicht-Ingenieuren) und Ingenieuren und eine vollständig andere Innensicht der Beteiligten auf die Zusammenarbeit mit dem neuen Standort in Indien. Kollektive Identitäten gab es zuhauf – jedoch wurden ihre Grenzen fast nie zwischen nationalkulturellen Scheidelinien gezogen. Die Akteure im Feld machten so meine Tätigkeit von einer ‚interkulturellen‘ zu einer ‚cross-site‘, also standortübergreifenden, Analyse und Beratung.

---

<sup>7</sup> Zu dieser Problematik siehe Norman (2000) sowie Van Maanen (2001). Zu den etwaigen Vorteilen dieser Situation siehe Dyck (2000)

Meine Tätigkeit fand statt vor dem Hintergrund eines im Feld bekannten externen Diskurses, der nationalkulturelle Unterschiede als gegeben ansieht und sie für beeinträchtigend hält. Dieser Diskurs wird von *Nicht-Ingenieuren* – Personalentwicklern, Kommunikationsfachleuten und anderen Stabsstellen des Unternehmens – permanent auf die Gruppe der *Ingenieure* projiziert. Verbunden war diese Projektion mit einem negativen Fremdmachen der Gruppe der Ingenieure, einem *sense of mission*, diese sozial inkompetenzen Techniker eines Besseren zu belehren. Gleichzeitig sind es aber jene Stabsstellen-Mitarbeiter und Manager, die aus Ingenieurssicht „von der Realität überhaupt keine Ahnung haben“. Wahre *Ingenieure* betrachten den externen Diskurs daher mit großer Skepsis.

Aufgrund dieser Erkenntnisse in Verbindung mit meinem bereits bestehenden Unbehagen gegenüber einer simplifizierenden Praxis interkultureller Trainings bezog ich im Laufe meiner Feldforschung immer mehr den Teil der OI-Umwelt in meine Forschung ein, der für die ‚interkulturelle Praxis‘ relevant ist. Dabei ging ich über die offiziellen Unternehmensgrenzen hinaus, befragte etwa Mitarbeiter externer Anbieter von interkulturellen Trainings bei ChipTech. Bald darauf begann ich, Interviews mit Indien-Trainern<sup>8</sup> und Personalentwicklern anderer Unternehmen, die einen Standort in Indien aufbauten oder aufgebaut hatten, zu führen.<sup>9</sup> Diese Gesprächspartner schilderten mir die technische Projektzusammenarbeit als derzeitiges Hauptszenario deutsch-indischer Zusammenarbeit im Unternehmen in Deutschland<sup>10</sup>; Ingenieure als die Hauptzielgruppe interkultureller Maßnahmen mit Fokus Indien. Viele hatten das Gefühl, diese Zielgruppe nicht verstehen zu können.

Aufgrund dieser – aus meiner Sicht wesentlichen – Berührungspunkte beschloss ich, beide Felder – das der Ingenieure bei ChipTech-OI auf der einen Seite sowie das der Stabsstellen-Mitarbeiter, interkulturellen Praktiker und Personalentwickler auf der anderen Seite – als miteinander verbunden anzunehmen. Hierbei betrachte ich das Feld bei ChipTech-OI als mein primäres Feld. Das Feld der interkulturellen Praktiker und Personalentwickler – innerhalb und außerhalb von ChipTech – sehe ich als mein sekundäres Feld, dessen Arbeitspraxis ausgerichtet ist auf die Veränderung des primären Feldes und das unter diesem Aspekt analysiert wird. Ich gehe dabei von einem Kulturkonzept aus, das lokale Ausprägungen von Kultur in Interaktion und wechselseitiger Abhängigkeit mit ortsunabhängigen und globalen Strömen begreift (z.B. Gupta / Ferguson 1992a, 1992b; Appadurai 1991, 1996; Hannerz 1986,

<sup>8</sup> Anmerkung: Ich verwende den Begriff ‚interkulturelle Trainer‘ im Folgenden als generelle Kategorisierung für die Gesamtgruppe von Anbietern interkultureller Maßnahmen und meine damit nicht etwa ‚interkulturelle Trainer‘ in Abgrenzung zu anderen Untergruppen wie etwa ‚interkulturellen Coaches‘.

<sup>9</sup> Diese Tätigkeit war mit ChipTech-Vertretern abgesprochen, schließlich war ich vertraglich gebunden.

<sup>10</sup> Hintergrund des Szenarios ist in der Regel, dass technische Unternehmen technische Arbeit aus Kostengründen nach Indien auslagern. Es sind daher vor allem *Ingenieure*, die in der heutigen Zeit – aus ihrer Sicht von heute auf morgen – in komplexen technischen Projekten auf Distanz mit *Ingenieuren* in Indien zusammenarbeiten zu müssen (und meist ist es ein unwillkommenes Müssen).

1991, 1997). Damit folgt diese Arbeit einem aktuellen Ansatz der Ethnologie, in dem 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 lokalitätsunabhängigen Feldern aufeinander. Diese Felder sind in der heutigen Organisationsforschung nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel und reichen oftmals über die Grenzen einzelner Unternehmen hinaus (Hirsch / Geller 2001). Daher verlangen sie nach neuen Methoden und Paradigmen der Feldforschung in Abgrenzung zur klassischen Ethnologie, die von der zeitlichen und räumlichen Einheit des Feldes ausgeht (Caputo 2000).

Aus der soeben begründeten Perspektive wird aus der vorliegenden Arbeit vor allem folgendes deutlich: Die Probleme, die im konkreten Feld zwischen den beiden Standorten in Deutschland und in Indien auftraten, sowie der Blick des deutschen Standorts auf sich selbst und ‚die Anderen‘ in Indien, waren zu einem weitaus größeren Teil durch so etwas wie *Ingenieurskultur* – das berufsgruppenspezifische und kontextabhängige Schaffen, Aushandeln und Verändern von ‚Kultur‘ – und die spezifischen Gegebenheiten des deutschen Standorts geprägt als durch nationalkulturelle Differenzen. Zu diesen spezifischen Gegebenheiten zählen erstens die Natur der zu leistenden technischen Arbeit sowie zweitens die Zwänge des Großunternehmens und die Spielregeln des mittleren Managements. Durch all diese Gegebenheiten zieht sich drittens der postkoloniale Kontext der Globalisierung, in dem sich die Mitarbeiter aller ChipTech-Standorte verorten – jedoch unter Einnahme gegensätzlicher Perspektiven. Nicht nationalkulturelle Unterschiede, sondern die Natur der zu leistenden technischen Arbeit und die damit verknüpfte Konstruktion kollektiver *Ingenieurs*-Identität, postkoloniale Diskurse der Globalisierung und die organisatorischen Rahmenbedingungen prägten also die standortübergreifende Zusammenarbeit bei ChipTech-OI.

Um noch weiter zu gehen: Die von den Mitarbeitern dieses Unternehmensbereichs wahrgenommenen ‚interkulturellen Probleme‘ decken sich nicht mit den ‚interkulturellen Problemen‘, die im interkulturellen Training angenommen wurden (denn natürlich gab und gibt es bei ChipTech in Großstadt vorab interkulturelle Trainings für die fremden Inder, mit denen man es bald zu tun haben würde). In diesem Zusammenhang wird in dieser Arbeit ein Kulturbegriff kritisch hinterfragt, der – so meine These – in der konkreten Praxis interkultureller Trainings bei ChipTech immer noch üblich ist und der Kultur als „tagged and tied luggage of isolated groups“ (Yabsley 1990: 135)<sup>11</sup> konstruiert. Ein Kulturbegriff, der ‚die

---

<sup>11</sup> Zitiert in Baumann (1996: 189).

Inder' aufgrund von Marktzwängen<sup>12</sup> fremder macht, als sie sind, und der mit Szenarien arbeitet, die die Mitarbeiter oftmals nicht mit ihrer Arbeitsrealität in Einklang bringen können.<sup>13</sup> Insbesondere die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust in Deutschland und die von den Akteuren selbst konstruierte ‚Asiatische Bedrohung‘ bleiben hier ausgeklammert.

Um zu der geschilderten Erkenntnis zu gelangen, betrachtet die vorliegende Arbeit die wichtigsten Einflussfaktoren des Feldes. Diese werden im Folgenden kurz skizziert.

Erstens sind die Mitarbeiter von OI als abhängige interne Dienstleister tätig. Sie verkaufen also keine Produkte am Markt, sondern helfen durch ihre technische Arbeit nur dabei, dass die Produkte des Unternehmens schneller und in höherer Qualität erstellt werden können. Das Ergebnis der technischen Arbeit von OI – nennen wir es Product-Help-System – bleibt letztendlich unsichtbar, es sei denn, dass es die erforderliche Hilfeleistung nicht erbringen kann. Gleichzeitig bedeutet der Dienstleistungs-Charakter von OI: Obwohl es innerhalb des Bereichs vier Hierarchiestufen gibt, ist selbst der OI-Leiter noch als ‚mittleres Management‘ einzustufen und hat mehrere Hierarchieebenen über sich. Dieses Machtungleichgewicht führt, so die Argumentation, zu entscheidenden Beeinträchtigungen der Handlungsmacht innerhalb von OI, welche dort wiederum zu einer Verschärfung des Konflikts zwischen Standorten und zwischen *Management* und *Ingenieuren* führen. In harten organisatorischen Zeiten – und eine solche trat ein bei ChipTech – hat es ein Unternehmensbereich wie OI daher schwer, sich nach außen hin zu verteidigen und seinen internen Zusammenhalt zu bewahren.

Zweitens ist Product-Help-System ein interdependentes, sehr komplexes technisches System, dessen interne und externe Grenzen unscharf sind, das sich ständig verändert und an dem alle Mitarbeiter gemeinsam arbeiten. In der Unternehmenspolitik sind sowohl Existenz als auch Bedeutungsinhalt des Systems dabei ständiges Objekt der Aushandlung. Je nach Meinung und Machtkonstellation unter den Herrschenden wird einmal der individuelle Charakter seiner Einzelkomponenten betont, ein anderes Mal der einigende Charakter des Gesamtsystems. Man könnte sogar argumentieren, dass das Product-Help-System gar keine Einheit ist; und in der Tat decken sich die Netzwerke der meisten Mitglieder nicht mit den sich ständig verändernden organisatorischen Grenzen, in denen sie leben. Sowohl individuelle als auch kollektive Identitäten der Mitglieder des Unternehmensbereichs sind daher doppeldeutig, multipel und kontextabhängig und bedürfen somit diverser Mechanismen zur Aushandlung und Konstruktion von Zugehörigkeit. Geschildert wird in diesem Zusammenhang sowohl der

---

<sup>12</sup> Siehe Dahlén (1997).

<sup>13</sup> Anmerkung: Hinzu kommt, dass die meisten Trainer das Feld nie selbst gesehen haben (bereits eine unternehmens-interne Stabsstelle ist sehr weit weg von der technischen Zusammenarbeit). So werden Kompetenzen auf der Basis angenommener Szenarien definiert, die nicht die tatsächlichen sein müssen.

dominante Diskurs des Konflikts zwischen *Ingenieuren* und *Managern* als auch Möglichkeiten seiner Integration mittels technischem Arbeitsethos, Konstruktion einer gemeinsamen Vergangenheit sowie Verlagerung auf eine andere Ebene.

Drittens wird die Zusammenarbeit mit dem indischen Standort von den Mitarbeitern von OI in Deutschland in ein allgemeines negatives Szenario der Globalisierung eingeordnet. Spätestens seit dem Slogan „Kinder statt Inder“<sup>14</sup> ist der so genannte IT-Inder hierzulande ein Begriff, der für Konkurrenz und somit Bedrohung einheimischer Arbeitsplätze steht. Um der neuen Konkurrenz aus China und Indien Einhalt zu gebieten, feilt der deutsche Bundestag an einer „High-Tech-Strategie“ für Deutschland.<sup>15</sup> Hinzu kommt die allgemeine Thematisierung der „Globalisierungsfälle“ in den Massenmedien.<sup>16</sup> „Wir müssen halt nach Indien auslagern, um Kosten zu sparen“, könnte die Quintessenz dieses Szenarios sein. Von den Ingenieuren des Unternehmens wird folgerichtig erwartet, dass sie technische Themen nach Indien abgeben und die neuen indischen Kollegen einarbeiten. Wie die Arbeit aufzeigen wird, geschieht dies vor dem Hintergrund von Gefühlen der Unsicherheit („Wir arbeiten hier ja unsere Nachfolger ein“), mangelnder Wertschätzung der eigenen Person („Früher galten deutsche Ingenieure noch etwas“), Selbstzweifeln („Können wir da überhaupt noch mithalten?“) und Konkurrenz zwischen den Standorten um die besten technischen Themen. Die Existenz einer Vielzahl von Witzen zum Thema (Pointe eines Witzes ist beispielsweise: „Bald lagern sie auch noch den Weihnachtsmann nach Indien aus“) lassen auch bei ChipTech-OI in Deutschland dieses Dilemma der Mitarbeiter durchscheinen. Mit diesem Dilemma kontrastiert die Wahrnehmung der ChipTech-OI-Mitarbeiter am indischen Standort Bangalore, vielleicht die IT-Hauptstadt Indiens. Denn die indischen Mitarbeiter dort sehen sich als Gewinner der Auslagerung. Diskurse von Niedergang und Aufschwung prallen also bei ChipTech-OI aufeinander.

Die geschilderten drei rahmenden Elemente der standortübergreifenden Zusammenarbeit bei ChipTech-OI bilden die Grundlage für die wissenschaftliche Einordnung dieser Arbeit. Herangezogen aus der Literatur wurden hierzu erstens solche Arbeiten, die sich mit dem Charakter von technischer Dienstleistung und Wartung eines komplexen, interdependenten Systems beschäftigen sowie mit der sozialen Konstruktion technischer Realität und damit verbundenen kollektiven Identitäten. Wie diese Arbeit in Anlehnung an Orr (1996) und Potthast (2001) zeigen wird, ist in einer derartigen Umgebung vor allem ein Habitus der

---

<sup>14</sup> Anmerkung: Slogan der Wahlkampf-Kampagne des CDU-Bundestags-Abgeordneten Jürgen Rüttgers.

<sup>15</sup> Sitzung des Deutschen Bundestags vom 21.09.2006 zum Thema „High-Tech-Strategie“ für Deutschland.

<sup>16</sup> Beispiele hierfür sind: die Titelseite „Geschichte des Kapitalismus, Teil 6: Der Sieg des Geldes“ in der Zeitschrift Stern vom 15.04.2006 über „Verlierer der Globalisierung in Deutschland“, die Dokumentation „Und du bist raus“ (ARD, 11.01.2006) über die Auslagerung von Arbeit beim Armaturenhersteller Grohe nach Asien, oder die Reportage „Meinen Job gibt's billiger (ZDF, 11.04.2006), deren Titel selbsterklärend ist.

Expertise (Bourdieu 1976 und 1993) relevant, der ständig durch narrative Mechanismen konstruiert, bekräftigt und ausgetauscht werden muss.

Zweitens werden solche Arbeiten hinzugezogen, die sich mit Zwängen des mittleren Managements und den Rahmenbedingungen des Großunternehmens sowie deren Auswirkungen auf die Gestaltung von Arbeitsabläufen und die Konstruktion von Identität befassen. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass diese Bedingungen entscheidend zur Art und Weise beitragen, wie die deutsch-indische Zusammenarbeit organisiert und gelebt wird.

Zum dritten Thema – Auslagerung nach Indien im Unternehmen – lagen mir keine ethnologischen oder soziologischen Feldforschungsberichte vor, die hätten herangezogen werden können. Die vorliegende Arbeit ist ein Schritt, um diese Lücke zu schließen – vor dem Hintergrund der vorhandenen Literatur im Bereich der *Postcolonial Studies* und von Theorien zur Konstruktion kollektiver Identität im Spannungsfeld von Globalisierung und Lokalität. Sie liefert daher einen Beitrag zu einem aktuellen Thema in der heutigen ethnologischen Fachdiskussion: Nämlich eine Beschreibung der Konstruktion kollektiver Identität im Zeitalter der Globalisierung – entlang einer in Deutschland und Indien aktuellen postkolonialen Scheidelinie, nämlich der der technischen, hoch qualifizierten Projektarbeit.

Ein wichtiges Nebenprodukt dieser Analyse ist eine revidierte Beurteilung dessen, was sowohl in der Management-Literatur als auch in der wissenschaftlichen ethnologisch-soziologischen Literatur als der permanente Konflikt zwischen Ingenieuren und Management dargestellt wird (z.B. Kunda 1992, Rammert 2000, Garsten / Lerdell 2003). Hierbei wird davon ausgegangen, dass die kollektiven Identitäten beider Gruppen einander quasi unvereinbar gegenüber stehen. Dieses wissenschaftliche Bild deckt sich mit dem dominanten Diskurs innerhalb des Unternehmens: Von Seiten übergeordneter Stabsstellen und vom Management werden Ingenieure als eine Gruppe von Mitarbeitern verstanden, deren Ziele allen Management-Zielen zuwider laufen, die nicht willig sind, sich den Spielregeln des Unternehmens zu beugen, und deren Widerstand durch Kontrollmechanismen gebrochen werden muss. Regulierende Maßnahmen von oben zielen also stets darauf ab, diesen vermeintlichen Widerstand durch Kontrolle zu brechen oder den Spielraum für Widerstand gar nicht erst zu ermöglichen.

In Abgrenzung zu diesem dominanten Diskurs im Unternehmen und in der wissenschaftlichen Literatur ist es meine These, dass dieser vorgebliche Zustand des permanenten Konflikts zwar auf öffentlicher Bühne inszeniert und ritualisiert ausgetragen wird, aber durch andere, einigende Mechanismen und Diskurse gleichzeitig infrage gestellt wird. Daher müssen beispielsweise interkulturelle Maßnahmen zwar Elemente der *Ingenieurskultur*

berücksichtigen – sie dürfen sich aber nicht vom dominanten Diskurs blenden lassen, da dieser ebenfalls nur ein verzerrtes und überzeichnetes Bild der Zielgruppe liefert.

Zusammenfassend will die Arbeit aufzeigen, dass Kultur in diesem Szenario der Zusammenarbeit im technischen Großunternehmen Folgendes ist: „A process of making and remaking collective sense of changing social facts rather than some reified possession“ (Baumann 1996: 186) – und zwar vor dem Hintergrund einer Projektion nationalkultureller Unterschiede von außen auf das Feld. Hinter dem einfachen, konfliktbehafteten dominanten Diskurs ‚Wir und die Anderen‘ gibt es jedoch stets Raum für Mehrdeutigkeit, Veränderung und Integration. Wie diese Prozesse der Mehrdeutigkeit, Veränderung und Integration im einzelnen aussehen und innerhalb welcher Rahmenbedingungen sie stattfinden, ist der Kern dieser Arbeit, die – das sei noch vorweg gestellt – nur eine narrative Konstruktion von Wissen ist, ein individueller Prozess der ‚Sinn-machens‘ unter dem ironischen Augenzwinkern des Feldes, nicht mehr und nicht weniger.

Wichtig ist an dieser Stelle die Bemerkung, dass ich die Diskurse des Eigenen und des Fremden der Akteure im Feld abgrenze gegenüber einem Kulturbegriff, wie er in der **Praxis** interkultureller Maßnahmen vertreten wird, und nicht gegenüber einem Kulturbegriff, wie ihn die **akademische Disziplin** der Interkulturellen Kommunikation (IKK) vertritt.<sup>17</sup> Grund für dieses Vorgehen ist die Tatsache, dass sich die akademischen Diskurse der IKK nicht innerhalb des konkreten Feldes finden lassen, sehr wohl aber deren Praxisdiskurse. Nur im Wechselspiel mit Letzteren entstehen Diskurse des Eigenen und des Fremden im Feld. Aus dem gleichen Grund gehe ich nicht auf die Identitätskonzepte der akademischen Disziplin IKK ein, sondern beschränke mich im Sinne des erkenntnistheoretischen Objekts der Ethnologie auf eine Untersuchung kollektiver Identitäten und ihrer Scheidelinien (Baumann 2001, Reckwitz 2001).

Teil I (Kapitel 1 bis 4) der vorliegenden Arbeit beschreibt die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit aus Sicht der ChipTech-Zentrale in Großstadt und ordnet den Standort Bangalore in diesen Rahmen ein. Teil II (Kapitel 5 bis 7) beschäftigt sich mit der Konstruktion kollektiver Identitäten in Großstadt sowie der Projektzusammenarbeit zwischen Großstadt und Bangalore. Dieser interne Blick auf sich selbst und die anderen – unter Berücksichtigung des Machtaspektes und der Rahmenbedingungen – wird mit der Außensicht der interkulturellen Praktiker und Personalentwickler auf die Gruppe der Ingenieure

---

<sup>17</sup> Zur aktuellen akademischen Diskussion siehe Moosmüller (2000).

kontrastiert. Teil III (Kapitel 8) lässt das Feld selbst ein Fazit ziehen. Im Detail werden folgende Themen behandelt:

Innerhalb von Teil I verdeutlicht Kapitel 2 zunächst die Rahmenbedingungen der zugrunde liegenden Feldforschung, das Feld sowie die Interaktion meiner Person mit dem Feld, vor allem am Standort Großstadt. Es wird aufgezeigt, wie schlussendlich die Akteure im Feld das Thema dieser Arbeit neu definierten und für ihre Ziele nutzten. Wesentliche kulturelle Konzepte bei ChipTech-OI werden so anhand meines Lernprozesses verdeutlicht, insbesondere die Wichtigkeit von *Ownership*<sup>18</sup> und *Expertentum* sowie deren äußere Dokumentation durch entsprechendes Verhalten. Auch werden die Möglichkeiten des ethnographischen Schreibens unter den gegebenen Bedingungen erläutert.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Arbeitswelt der ChipTech-Zentrale und ihren spezifischen Gegebenheiten. Wie Kapitel 3.1 zeigt, sind wichtige Einflussfaktoren hierbei der inszenierte Konflikt zwischen Ingenieuren und Management, der sich vor allem in Witzen und ironischem Widerstand der Ingenieure Bahn bricht, sowie die Konstruktion einer quasi-mythischen Vergangenheit, einem *Goldenen Zeitalter des deutschen Ingenieurstums*. Beide dienen schlussendlich demselben Zweck, nämlich die kollektive Identität einer technischen Expertengemeinschaft in Zeiten der Krise aufrechtzuerhalten. Auf die Natur der technischen Arbeitspraxis geht Kapitel 3.2 ein. Die soziale Konstruktion technischer Arbeit ist ganz grundsätzlich gekennzeichnet durch ein Dilemma zwischen (erwünschter) Kontrolle des Systems durch den technischen Experten und dem (permanent drohenden) Fehler im System. Daher liegt der Fokus auf Mechanismen zur Bewältigung dieses Dilemmas, insbesondere auf dem narrativ geteilten Habitus der Expertise. In Kapitel 3.3 stellt die vorliegende Arbeit die Situation des mittleren Managements dar, das den Unternehmensbereich OI leitet. Es wird deutlich werden, dass sich auch diese Gruppe in einem Dilemma aufgrund von organisatorischer Abhängigkeit befindet und dem Druck von oben, manifestiert durch die allgegenwärtige Re-Organisation, nur wenig entgegensetzen kann. Kapitel 3.4 beschäftigt sich mit der Manifestation von Hierarchie bei ChipTech-OI sowie dem Informationsfluss innerhalb des Bereichs. Diese beiden Themen sind eng verknüpft, da es in einem innovativen, hochtechnischen Umfeld vor allem der Faktor Wissen ist, der Macht verleiht. Wie das Beispiel der Spiraliemaschine (Seite 98) zeigt, fließt dieses notwendige Wissen vor allem

---

<sup>18</sup> Anmerkung: Ownership bezeichnet das Thema (die Aufgabe), das einer Person bei ChipTech offiziell zugeordnet ist. Über Ownership wird die Bedeutung einer Person formal sichtbar. Umgekehrt hat eine Person ohne Ownership keine Bedeutung. Daher ist der Erhalt oder die Absicherung von Ownership eine wesentliche Handlungs-Strategie bei ChipTech-OI, gerade in Zeiten der Unsicherheit. Auf das Konzept Ownership wird an späterer Stelle noch detailliert eingegangen werden.

informell und geht einher mit Erfahrung im Unternehmen. Schlussendliche Notwendigkeit für Ingenieure und Manager ist es, *zu wissen, wie der Laden läuft*, wie man bei ChipTech sagt.

Kapitel 4 bezieht den neuen indischen Standort Bangalore in die Analyse mit ein und erläutert zunächst die Struktur der standortübergreifenden Zusammenarbeit. Ziel ist es jedoch primär, den Kontext zu verdeutlichen, in den der Standort Bangalore eingeordnet wird: Von Großstadt-Seite aus ist dies ein negatives Szenario der Globalisierung und der Auslagerung, das einhergeht mit der Angst vor Arbeitsplatzverlust. Von Bangalore-Seite aus ist dies ein Diskurs des Aufstiegs, der nicht nur intern, sondern sehr stark öffentlich in den Medien geführt wird. Beide Diskurse werden vor dem theoretischen Hintergrund der Postcolonial Studies (McLeod 2000) verortet.

Innerhalb von Teil II wird der Blick zunächst auf den Standort Großstadt gerichtet. Kapitel 5 befasst sich mit der Konstruktion kollektiver Identität in der dortigen OI-Zentrale, Kapitel 5.1 insbesondere mit der dominanten Inszenierung des Konflikts zwischen Ingenieuren und Management. Im Anschluss zeigt Kapitel 5.2 Möglichkeiten der Integration auf. Diese wird erreicht durch Selbstkategorisierungen als Ingenieure auf beiden Seiten, durch Verteidigung nach außen, durch kollektives Gedächtnis sowie durch Verlagerung der Interaktion auf eine andere Ebene – etwa von der formellen zur informellen Kommunikation oder von Englisch zu Deutsch. Zusammenfassend verdeutlicht Kapitel 5.3, dass kulturelle Fremdheit bei ChipTech-OI in Großstadt vor allem anhand dreier Scheidelinien konstruiert wird: Fremd ist eine Person dann, wenn sie räumlich entfernt ist, kein Deutsch spricht und man sie nicht persönlich kennt. In dieses vorhandene Schema wird der Standort Bangalore als neuer Faktor eingeordnet.

Kapitel 6 stellt daraufhin dem Großstadt-Blick auf die Zusammenarbeit den Gegenblick aus Bangalore gegenüber – jeweils in typisierter Form. Wie Kapitel 6.1 verdeutlicht, herrschen in Großstadt vor allem zwei konträre Wahrnehmungen vor: ‚Bangalore als weitere negative Veränderung von oben‘ oder ‚Bangalore als Chance‘. Auch der Gegenblick aus Bangalore in Kapitel 6.2 kennt nach einem schwierigen Start für alle zwei Extremfälle, die sich entlang der Antwort auf die Frage: ‚Gab es Lernerfahrung – Ja oder Nein?‘ manifestieren. Kapitel 6.3 beleuchtet typische Spannungsfelder von beiden Seiten, die um die Themen Macht, Wissen, Abhängigkeit und *Ownership* kreisen.

Kategorisierungen des kulturell Fremden in Großstadt und Bangalore sind auf den ersten Blick relativ ähnlich, wie Kapitel 7 nach Verdeutlichung der Hintergründe (Kapitel 7.1) zeigt: Distanz, als Hemmschuh für informelle narrative Mechanismen zur Konstruktion von kollektivem *Expertentum* auf Ingenieurs-Ebene, wird von allen Beteiligten als Haupt-Negativfaktor der Zusammenarbeit genannt (Kapitel 7.2). Jedoch gibt es auch abweichende

Wahrnehmungen hinter dem intern dominanten Diskurs ‚Wir Ingenieure‘, der in Abgrenzung zum externen Diskurs konstruiert wird. Auf diese Abweichungen – die eng verknüpft sind mit den Themen Wissen und Macht – geht Kapitel 7.3 ein. Kapitel 7.4 verdeutlicht daraufhin die Instrumentalisierung von Diskursen. Im Anschluss daran kontrastiert Kapitel 7.5 die Innensicht der Akteure im Feld mit der Außensicht ‚interkultureller Experten‘.

Innerhalb von Teil III fasst Kapitel 8.1 die Erkenntnisse dieser Arbeit im fiktiven Dialog mit einer Akteurin des Feldes zusammen. Statt eines eindimensional konstruierten interkulturellen Konflikts anhand nationalkultureller Scheidelinien ergibt sich so ein komplexes, vielschichtiges und mehrdeutiges Szenario der Zusammenarbeit, das nichtsdestotrotz gewissen Mustern von Trennung, Othering und Integration entlang kontextabhängiger Grenzen folgt. Darauf aufbauend, erlaubt sich diese Arbeit einen Ausblick auf die konkrete interkulturelle Trainings-Praxis im Unternehmen (Kapitel 8.2). Schließlich endet der gemeinsame Weg von Forscherin und Feld (Kapitel 8.3).

## **TEIL I**

Teil I führt die Person der Ethnologin ein, macht sich Gedanken zum ethnographischen Schreiben und beschreibt die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit aus Sicht der ChipTech-Zentrale in Großstadt. Der Standort Bangalore und dessen Selbstwahrnehmung werden in diesen Rahmen eingeordnet. Zwei Diskurse der Globalisierung treffen in diesem Teil aufeinander.



## 2. ChipTech, meine Doktorarbeit und ich

### 2.1 Die ChipTech-Zentrale in Großstadt und ihre Ingenieure

Die ChipTech-Corporation AG ist trotz ihres futuristischen Namens ein traditionsreiches deutsches Unternehmen, das stolz auf eine über hundertjährige Historie zurückblickt, und im Hoch- und Spitzentechnologie-Sektor tätig ist. Die Zentrale von ChipTech liegt in Großstadt, einer deutschen Millionenstadt. Hier sind die Mieten hoch, laut Umfragen aber auch die Lebensqualität der Einwohner. Viele der hier Arbeitenden sind der beruflichen Möglichkeiten wegen nach Großstadt oder in ihre grünen Vororte gezogen – so auch viele Mitarbeiter von ChipTech.

Im Jahr 2005 beschäftigte die ChipTech-Corporation rund 35.000 Mitarbeiter weltweit, gut die Hälfte davon in Deutschland. Ich selbst war im technischen Unternehmensbereich Objectmaking-Improvement, kurz OI genannt<sup>19</sup>, tätig, der weltweit rund 450 Mitarbeiter zählt. Die meisten Mitarbeiter im Unternehmen sind hoch qualifiziert, haben also studiert, wenn nicht gar promoviert.<sup>20</sup> Die zahlenmäßig größte Gruppe der Mitarbeiter wird als *Ingenieure* bezeichnet, als *Leute, die die technische Arbeit machen* (so das übliche erklärende Synonym). Sie beschäftigen sich ganz allgemein mit Denk- und Wissensarbeit: „Keep on thinking“ lautet dementsprechend der offizielle Leitspruch des Unternehmens. *Ingenieure* werden im Gegensatz zur Gruppe der *Manager* konstruiert: *Manager* verfügen über die organisatorische und offizielle Macht im Unternehmen, *Ingenieure* über die wissensbasierte und inoffizielle Macht über die technische Arbeit, die im Unternehmen geleistet wird.

Zwischen diesen beiden Gruppen – den einzigen, denen im offiziellen Diskurs Bedeutung beigemessen wird, besteht ein kompliziertes Wechselspiel, das im weiteren Verlauf der Arbeit noch erläutert werden wird. Dieses Wechselspiel, so die Argumentation, ist der entscheidende Faktor für die Konstruktion kollektiver Identitäten innerhalb des Unternehmens und beeinflusst maßgeblich die Konstruktion des Eigenen und des Fremden in der standort-übergreifenden Zusammenarbeit. Gleichzeitig ist das Wechselspiel *Ingenieur – Manager* keine einfache oder fest gemauerte Dichotomie: Denn wer *Manager* ist und wer *Ingenieur*, variiert kontextabhängig. Beispielsweise kann ein so genannter Department Manager vor den Mitgliedern seiner Abteilung (die in diesem Rahmen alle *Ingenieure* sind) das *Management* verkörpern, in einer Betriebsversammlung wird er aber stets in den Reihen der Zuhörer sitzen, als *Ingenieur* dem (höheren) *Management* lauschen – und in der Regel auch eine andere, nämlich ablehnendere, Haltung gegenüber den Aussagen des *Managements* einnehmen.

---

<sup>19</sup> Anmerkung: Wie in vielen Großunternehmen, sind bei ChipTech Abteilungskürzel sehr beliebt.

<sup>20</sup> Anmerkung: Quantitative Daten können aus personenschutz-rechtlichen Gründen nicht genannt werden.

*Manager* und *Ingenieure* teilen denselben Hintergrund: Ein abgeschlossenes Studium als Berufsvorbereitung ist die Regel bei ChipTech, und zwar in einem technischen oder naturwissenschaftlichen Gebiet. Zu den am häufigsten vertretenden Studiengängen zählen Elektrotechnik und Informatik, ergänzt durch Studiengänge mit – aus Sicht der ChipTech-Mitarbeiter – leicht ‚exotischem‘ Touch, wie Physik oder Materialwissenschaften. Nur in wenigen Ausnahmefällen reicht auch der Abschluss einer internen Fachakademie.<sup>21</sup>

Auf dieser theoretischen Qualifikation aufbauend gibt es zwei Karriereleitern im Unternehmen, nämlich einmal die so genannte Expert Ladder für Ingenieure ohne Personalverantwortung und einmal die so genannte Management Ladder für Manager mit Personalverantwortung. Je nach Einstufung auf der jeweiligen Karriereleiter bestimmt sich der so genannte Global Rank<sup>22</sup> eines Mitarbeiters. Doch auch wenn die Gehaltsmöglichkeiten gleichgestellt sind: Grundsätzlich ist der Ingenieur ohne Personalverantwortung – auch *technischer Experte* genannt – höher angesehen. Jemand, der die Managementleiter wählt, wird oft verspottet und muss sich rechtfertigen für diesen Schritt, der ihn *von der Sache*, nämlich der *Technik*, entfernt. In der Regel wird niemand *Manager* mit Personalverantwortung für *Ingenieurs*-Gruppen bei ChipTech, der nicht irgendwann selbst einmal *Ingenieur* war und ein dementsprechendes Studium abgeschlossen hat. Ausnahmen finden sich hin und wieder unter den Managern, die ohne Personalverantwortung für *Ingenieure* an so genannten Stabsstellen sitzen. Doch selbst hier dominiert der *Ingenieurs-Background* (wenn es nicht gerade um Controlling oder die Rechtsabteilung geht): Selbst Marketing- oder Public-Relations-Stellen werden in der Regel mit *Fachleuten* besetzt. Trotz aller Abgrenzung zwischen den beiden Gruppen: Fast alle *Manager* waren also selbst einmal *Ingenieure*. Doch sie haben sich entschieden, die Expert Ladder zu verlassen.<sup>23</sup>

Im Unternehmensbereich OI – der Bereich, in dem ich tätig war – liegt der Qualifikationsstand noch etwas höher als in den meisten anderen Bereichen, mindestens ein Drittel der Mitarbeiter hat promoviert. OI-Mitarbeiter selbst erklären dieses Phänomen in der Regel damit, dass der Bereich nahe an Wissenschaft und Forschung liege. Es gibt enge Kooperationen mit Technischen Universitäten. Intern Doktoranden zu beschäftigen und zu betreuen, ist gängige Praxis. Der Global Rank der Mitarbeiter von OI und somit das Gehaltsniveau in dem Bereich ist verhältnismäßig hoch. Einige Anhaltspunkte dazu: Ein

<sup>21</sup> Anmerkung: Mit quasi nicht-existenten Randgruppen, wie etwa Sekretärinnen, Gebäude-Reinigung, Hauspost-Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Kantinenpersonal und so weiter belastet sich der Diskurs nicht.

<sup>22</sup> Anmerkung: Hierbei handelt es sich um ein System zur Einstufung der Mitarbeiter, das auch in anderen Unternehmen Verwendung findet. In alljährlichen Mitarbeitergesprächen wird die Leistung des Mitarbeiters überprüft und ggf. eine höhere Einstufung vorgenommen. Gekoppelt an die Global Ranks sind Gehaltsbänder, also eine Spanne, innerhalb derer sich das Gehalt bei einer bestimmten Einstufung bewegen kann.

<sup>23</sup> Anmerkung: Stabsstellen-Manager ohne Personalverantwortung sind also innerhalb der Expert Ladder eingeordnet. Sie werden dennoch von ‚echten‘ Ingenieuren als Manager kategorisiert.

promovierter Ingenieur wird normalerweise in der höchsten Tarifgruppe eingestellt, was etwa 60.000 Euro pro Jahr bedeutet. So gut wie alle Mitarbeiter des Bereichs sind jedoch schon einige bis viele Jahre im Unternehmen und haben einen Global Rank, der in der Regel eine übertarifliche Eingruppierung verlangt. Laut des aktuell gültigen Tarifvertrags im Unternehmen ist in diesem Fall ein Jahresgehalt von mindestens 72.000 Euro zu zahlen. Ein OI-Manager oder Experte mit hohem Global Rank kann somit durchaus auf einen sechsstelligen Jahresbetrag kommen. Neben diesen vergleichsweise hohen Gehältern (die jedoch nicht als solche empfunden werden) ist laut Aussagen des ChipTech-Betriebsrats auch das zu beobachten, was in Wissenschaft und Medien als „Brasilianisierung der Arbeitswelt“ bezeichnet wird<sup>24</sup>: Die Einstiegsgehälter sinken, junge Kollegen (so es diese denn noch gibt), werden zu weitaus schlechteren Konditionen eingestellt, als die lang gedienten Mitarbeiter. Zwei Arbeitswelten existieren parallel – auch bei ChipTech. Nach Informationen von Betriebsrats-Mitgliedern ist beispielsweise das Gehaltsniveau bei Neueinstellungen von 2001 bis 2005 stetig gesunken, insgesamt um rund zwölf Prozent. Doch Neueinstellungen gibt es ohnehin nur noch wenige – vielmehr schrumpft sich das Unternehmen gesund. Offiziell herrscht Einstellungsstopp (inoffiziell finden sich jedoch im Einzelfall Mechanismen der Umgehung).

In den meisten technischen Unternehmensbereichen, also in denjenigen, *in denen die wirkliche Arbeit geleistet wird*, sind *Ingenieure* und Ingenieure, die zu *Managern* wurden, unter sich. Ausnahmen bilden lediglich die Handvoll Sekretärinnen pro Unternehmensbereich und ein Controller, der die Finanzen des jeweiligen Bereichs zu überprüfen hat. Die Wirkungsbereiche nicht-technischer Mitarbeiter sind auf wenige Stabsstellen beschränkt, wie etwa Personalabteilung, Pressestelle oder interne Kommunikation. In diesen nicht-technischen Abteilungen dominieren betriebswirtschaftliche Studiengänge, vereinzelt Politik-Wissenschaftler und Soziologen sind die dortige Rarität. Unter dieser Mitarbeitergruppe gehört es quasi zum guten Ton, über den eigenen Kampf mit der *Ingenieurskultur* bei ChipTech zu berichten und *Ingenieure* als fremd und schwierig in der Zusammenarbeit zu empfinden.

Diese ‚so schwierigen‘ *Ingenieure* bei ChipTech in Großstadt lassen sich in zwei Hauptaltersgruppen unterteilen: Die über 50-Jährigen und die Mitte bis Ende 30-Jährigen. Die meisten jüngeren Mitarbeiter sind schon mehrere Jahre im Unternehmen, die meisten älteren schon über zwei Jahrzehnte. Die Gruppe der über 50-Jährigen hat in der Regel noch nie ein

---

<sup>24</sup> Wissenschaftlich geprägt wurde dieser Begriff von Beck (1999), aufgegriffen wurde er beispielsweise von Niejahr in der Wochenzeitung „Die Zeit“ (02.03.2006, Nr.10/2006).

anderes Unternehmen als Arbeitgeber kennen gelernt. Sie sind nicht nur *schon lange dabei*, wie es bei ChipTech heißt, sondern vielmehr ‚schon immer dabei‘. Gleich nach dem Studium haben sie beim Mutterkonzern von ChipTech angefangen – nennen wir ihn nach dem Namen seines Gründers Maybeck – noch bevor schließlich vor knapp 10 Jahren die Halbleitersparte der Maybeck AG als selbstständiges Unternehmen ChipTech-Corporation abgespalten wurde und an die Börse ging. Der Gruß „Mahlzeit“ zur Mittagszeit – symptomatisch für den klischeehaften Alltag im prototypischen deutschen Großunternehmen – findet sich in der Regel nur noch in dieser älteren Altersgruppe. Viele der älteren Mitarbeiter fangen morgens früher an als die Jüngeren, manche gegen sieben Uhr morgens und gehen Freitagnachmittags dafür bereits gegen 15 Uhr. Dementsprechend früher findet unter den älteren Mitarbeitern der Gang in die ChipTech-Kantine statt, meist gehen sie zwischen 11.15 und 11.30 Uhr dorthin. Die Mitarbeiter strömen in der Regel in Gruppen in die Kantine, in der Regel zur selben Zeit. Man setzt sich – wann immer möglich – an denselben Tisch oder zumindest in die gleiche Ecke der Kantine, damit Nachzügler die Vorausgegangenen noch finden (denn wer es zur verabredeten Zeit nicht schafft, auf den wird nicht in allen Gruppen gewartet). Obligatorisch ist für viele Mittagsgruppen der anschließende gemeinsame „Gang um den Standort“.

Während es unter den Jüngeren etwa zehn Prozent Frauen gibt, ist das unter den Älteren nicht der Fall: Hier sind Männer unter sich. Höhere Management-Positionen sind nahezu ausschließlich von Männern besetzt. Das Idealbild von *Ingenieur* wie *Manager* ist männlich.<sup>25</sup> Was die organisatorische Aufteilung von Arbeit bei ChipTech angeht (dies ist weltweit gültig), so kreist diese zentral um den Begriff *Ownership*, der im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher erläutert wird. Grundsätzlich ist Arbeitsaufteilung bei ChipTech wie folgt strukturiert: Für jedes technische Thema gibt es einen offiziell Verantwortlichen, also einen *Owner*. Technisch gesehen manifestiert sich *Ownership* also in der *Expertise* des jeweiligen *Ingenieurs*, der somit also auch als *Experte* bezeichnet werden kann. Die *Themen* der *Experten* grenzen aneinander und ergeben zusammen ein großes Ganzes.

---

<sup>25</sup> Anmerkung: „Nicht-Techniker“ sind in der Regel Frauen um Ende 20 bis Mitte 30. Ich wähle für sie trotzdem die männliche Form, weil bei ChipTech für Berufsbezeichnungen stets die männliche Form verwendet wird – unabhängig vom Geschlecht der betreffenden Person: „Sie als Manager sollte doch...“, „Sie als Ingenieur muss doch...“, „Als Manager muss man...“ (aus dem Munde einer Frau). Da offizielle Stellenbezeichnungen auf Englisch sind, beispielsweise: „Communications Manager“, gibt es hier keine Probleme mit politischer Korrektheit. In Stellenausschreibungen würde dann ein „Communications Manager m/f“ gesucht werden. Einzige Ausnahme sind „Team Assistentinnen“ und „Sekretärinnen“ – diese sind grammatikalisch und tatsächlich immer weiblich. Der Frage inwieweit sich Frauen bei ChipTech in Abgrenzung zu diesem männlichen Bild konstruieren, konnte diese Arbeit leider nicht nachgehen. Es zeigten sich allerdings Anzeichen dafür, dass viele Mitarbeiterinnen die Strategie der Ironie wählen, um den dominanten Diskurs einerseits zu unterwandern, aber andererseits herrschende Positionen auch nicht herauszufordern. Dies würde die gleichlautenden Beobachtungen von Wahl, Holgersson und Höck (2005) unterstreichen.

Aus der Sicht der Mitarbeiter gibt es zwei Unter-Gruppen von *Experten* bei ChipTech. Einmal diejenigen, *die näher am Chip sind*, wie es heißt, sich also beispielsweise überlegen: Wie muss diese Schaltung auf der Chip-Oberfläche platziert sein, damit der Strom richtig fließt? Diese kommen dann hauptsächlich aus der Elektro-Technik, vereinzelt sind auch Physiker dabei. Die zweite Hauptgruppe beschäftigt sich eher mit den mathematisch-logischen Eigenschaften, die der Chip aufweisen muss: Was soll er können? Sie kommt vor allem aus der Informatik, vereinzelt sind auch Mathematiker darunter. Letzteres resultiert in der Tatsache, dass das Fach der Informatik ein vergleichsweise neuer Studiengang ist, der aus der Mathematik entstanden ist. Vor seiner Existenz wurden Informatiker-Stellen mit Mathematikern besetzt. Mathematiker finden sich daher bei ChipTech-OI fast ausschließlich unter der älteren Generation. Aus Mitarbeitersicht erscheinen diese Zuordnungen als eine logische Verknüpfung: Studiengang und Tätigkeitsfeld hängen zusammen. Für die ‚Exoten‘, nämlich die Physiker, gilt indes (wie es ein Physiker bei ChipTech formuliert): „Es heißt ja immer: ‚Ein Physiker kann alles, aber nichts geschieht‘, also muss er halt sehen, wo er unterkommt.“

Doch obwohl jeder Untergruppe von der jeweils anderen Untergruppe wiederum bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden, nimmt man sich schlussendlich nicht als besonders fremd wahr, „schließlich sind wir ja alle *Ingenieure*“. Auch so etwas Abwegiges wie ein Physiker wird somit als *Experte* normalisiert.

Das Zerrbild vom typischen Computerfreak, dem „Nerd“, der unsportlich vor seinem Computer hängt, Fertigpizza in sich hineinstopft und über wenig bis keine soziale Intelligenz verfügt, bieten die meisten Mitarbeiter nicht. Wie die Arbeit vielmehr verdeutlicht, irrt das Klischee insbesondere beim Thema Sozialkompetenz: Es wird sich zeigen, dass ChipTech-Ingenieure im Kontrast zum Stereotyp sogar ein großes Ausmaß an sozialer Kompetenz benötigen, da eine gemeinsame Arbeit an einem interdependenten, unüberschaubaren, fehleranfälligen, ständig zu optimierenden Ganzen geleistet werden muss. Ein nicht unbeträchtlicher Anteil der Arbeitszeit wird daher auf narrative, informelle Interaktion und den Aufbau von ‚Beziehung‘ verwandt. Ebenfalls im Gegensatz zum Klischee ist Sport ein wichtiges Thema bei ChipTech. Viele *Ingenieure* bezeichnen sich als sportlich oder treiben Sport. Bevorzugt werden Ausdauer-Disziplinen wie Langstreckenlauf, Marathonlauf oder Rennradfahren. Die Sportler stellen dabei eine Parallele zu ihrer Arbeit her: Auch hier gehe es darum, auf einem langen Weg nie aufzugeben, immer weiterzumachen, auch wenn man schon nicht mehr kann, Hindernisse zu überwinden und letztendlich ans Ziel zu kommen. Viele beschreiben den Langstreckenlauf als eine Möglichkeit, über technische Probleme aus der

Arbeit nachzudenken und diese ohne Ablenkung zu analysieren, oder einfach nur den Kopf frei von allem zu bekommen. Es ist allgemein üblich, mit dem Rennrad zur Arbeit zu kommen, in voller Montur. In der Arbeit zieht man sich dann um, duscht gegebenenfalls. Nur *Manager* – so die allgemeine Wahrnehmung – fahren mit dem eigenen Auto ins Büro.<sup>26</sup> Das Unternehmen erkennt diese Gewohnheit der *Ingenieure* an, indem es 500 Mitarbeitern jedes Jahr die Teilnahme am Großstadt-Stadtlauf sponsored und auf der Veranstaltung mit einer eigenen Verpflegungs- und Party-Zone vertreten ist. Über die Möglichkeit zur Anmeldung werden die Mitarbeiter per E-Mail informiert, sie können sich dann im Intranet eintragen. Die Startplätze sind stets innerhalb weniger Stunden vergeben.

ChipTech-Mitarbeiter sehen sich selbst eingebettet in einen größeren Kontext, nämlich einerseits in eine internationale Wissens- und Forschergemeinschaft, wie von Uimonen (2003) anhand des Phänomens Internet beschrieben. Die Sprache von Entwicklung und Technik, von Physik und Mathematik, so die gängige Meinung, sei universell. Man versteht sich als Teil einer transnationalen Ingenieurs-Community mit globalen Praktiken, wie etwa von Strauss (2000) festgehalten.<sup>27</sup> Ob dieses Bild einer näheren Betrachtung Stand hält, wird sich zeigen. Fakt ist: Fast jeder Angehörige der älteren Generation – und somit fast jeder Manager am Standort Großstadt – ist deutscher Staatsangehöriger. Unter der jüngeren Generation – also fast ausschließlich unter der Gruppe der *Ingenieure* – finden sich etwa 15 Prozent nicht-deutsche Mitarbeiter. Beide Generationen empfinden sich gleichermaßen als Mitglieder einer internationalen Wissenschaftskultur.<sup>28</sup>

Die Branche der ChipTech-Mitarbeiter, die Halbleiter-Industrie, auch *die Industrie* genannt, ist in der Tat sehr international; es gibt nur wenige große Unternehmen weltweit, die auf diesem Gebiet tätig sind. Sie kommen aus Japan oder Korea, den USA und Deutschland, und haben inzwischen alle einen Standort im indischen Bangalore; letzteres ist eine neue Entwicklung. Alle Unternehmen werden als etwa gleich gut wahrgenommen, bieten vergleichbare Produkte von ähnlicher Qualität und konkurrieren damit auf internationalen Märkten miteinander. Man kennt sich untereinander, in vielen Fällen nicht nur dem Namen nach, sondern oft auch persönlich, durch geschäftliche Verbindungen oder von wissenschaftlichen Konferenzen.

*Die Industrie*, so die allgemeine Wahrnehmung bei ChipTech, ist *die Branche, die sich technisch am schnellsten verändert*. Das allgemeine Narrativ<sup>29</sup> in diesem Zusammenhang geht

---

<sup>26</sup> Dieses Bild gilt, obwohl auch Manager, gerade in den unteren Reihen, mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen.

<sup>27</sup> Zu transnationalen sozialen Räumen siehe Pries (1998,1999, 2001), Jackson et al. (2004), Low / Lawrence-Zúñiga (2003: 299-350) sowie zur kritischen Diskussion Walsham (2001).

<sup>28</sup> Siehe Nothnagel (2001).

<sup>29</sup> Mit Czarniawska-Joerges (1997) meine ich, dass Wissen in Organisationen narrativ weitergegeben wird.

wie folgt: Das Ringen um Kunden ist zäh, wer gewinnen will, braucht technisch innovative Produkte zu einem guten Preis. ChipTech bietet beispielsweise Mikrochips für eine Vielzahl von Anwendungen an, etwa für Computer, Mobiltelefone, Waschmaschinen. Nachdem diese Geräte technisch immer komplexer werden (dabei oft auch noch kleiner und billiger, wie etwa Laptops), muss auch die Mikrochip-Technologie ständig weiterentwickelt und verbessert werden. Der Druck des Marktes und der Kunden mit ihren immer neuen Anforderungen ist gewaltig. Da reicht es nicht, genauso gute Arbeit zu leisten wie im vergangenen Jahr. Der Chip von gestern ist heute schon veraltet; wer nicht heute schon die Technologie von morgen voraus denkt, ist schnell auf der Verliererstraße. Denn die Kunden – namhafte, multinationale Unternehmen – sind wählerisch und anspruchsvoll und wenden sich nur allzu schnell einem anderen Hersteller zu. ChipTech Corporation ist der größte deutsche Wettbewerber auf diesem Markt, der sich etwa auf Platz drei oder vier im internationalen Ranking bewegt.<sup>30</sup>

Diese heutige Situation, die geprägt ist von hartem Wettbewerb und Gleichwertigkeit (vielleicht sogar Überlegenheit?) der Konkurrenz steht aus Sicht der meisten ChipTech-Mitarbeiter, insbesondere derer, die *schon länger dabei sind*, in schmerzvollem Gegensatz zu einer quasi-mythischen Vergangenheit, in der ChipTech **das** deutsche Unternehmen schlechthin war und nur die besten der besten *Ingenieure* einstellte. Gemeinsames der Vergangenheit Nachtrauern ist bei Kaffeepausen eher die Regel als die Ausnahme. Schnell wird dabei die Situation von ChipTech in einen größeren Kontext eingeordnet: Der deutschen Industrie allgemein ginge es immer schlechter, die Konkurrenz vor allem aus dem asiatischen Raum wachse. Das, so die allgemeine Meinung, ginge notwendigerweise zu Lasten der Qualität, da die Ausbildung und Erfahrung **deutscher** Ingenieure nicht so schnell durch irgendeinen asiatischen Jungspund zu ersetzen sei. Zeitungsausschnitte, die eine derartige Meinung unterstützen, werden in der Regel ausgeschnitten und an Türen und Wänden für alle sichtbar befestigt. So verdichten sich all diese Elemente zu einer Großen Erzählung, die ich im Verlauf dieser Arbeit als postkolonialen Diskurs der Globalisierung bezeichnen möchte.

Ingenieure bei ChipTech beschäftigen sich – wie ihre Counterparts in anderen Unternehmen dieser Branche – mit ‚Denk- oder Wissensarbeit‘, die als solche unsichtbar bleibt. Sie fallen unter die Definition von Barley und Orr (1997:2), die hoch qualifizierte technische Mitarbeiter als „knowledge workers“ bezeichnen. Diese unterscheiden sich von allen anderen Berufsständen dadurch, dass sie das Wissen und die Technologien, auf denen ihre Expertise beruht, selbst kontrollieren. Soziologisch gesehen, erstellen oder modifizieren technische Mitarbeiter die symbolische Repräsentation eines Objekts, teilweise sogar die symbolische

---

<sup>30</sup> Quelle: interne Unternehmens-Statistiken, per E-Mail an die Mitarbeiter verteilt.

Repräsentation einer anderen Repräsentation. In Anlehnung an Barley und Orr (1997:5) verwende ich daher deren Definition von technischer Arbeit als:

„(...) comparatively complex, analytic, and even abstract, because it makes use of tools that generate symbolic representations of physical phenomena and that often mediate between the workers and the objects of their work.“

Konkret sichtbar ist das Arbeitsergebnis der meisten Mitarbeiter von ChipTech nur durch seine symbolische Repräsentation: So arbeiten Ingenieure etwa am Design eines Mikrochips, noch bevor der Chip physisch existiert. Das geschieht etwa auf dem Gebiet der mathematisch-logischen Repräsentation dieses Chips, dessen Eigenschaften sie mittels Symbolen darstellen, interpretieren und manipulieren. Diese Mitarbeiter entwerfen den Chip, noch bevor sich dieser in der realen Welt manifestiert – Arbeit an der Repräsentation eines Objekts<sup>31</sup>.

Doch der Grad der Abstraktion geht noch weiter: Eine andere Gruppe von Ingenieuren verifiziert beispielsweise die Funktionalität eines Mikrochips, der in der oben geschilderten Form entworfen wird, nicht anhand des fertigen Chips, sondern bereits im Vorfeld, noch bevor der Chip in die Fertigung geht. Hierzu entwerfen die betreffenden Experten Programme, die Fehler im mathematisch-logischen Code des Chipentwurfs entdecken können. Innerhalb dieser Programme entsteht so die Repräsentation einer Repräsentation einer Fehlfunktion im realen Objekt. Ebenso denkbar ist eine Repräsentation dritter Ordnung, etwa wenn ein so genannter Compiler (ein Übersetzungsprogramm) den Quelltext (also die Ursprungssprache) der Fehlersuch-Programme in die Computersprache des Mikrochips übersetzt, so dass die Ausführung eines Fehlerbehebungsprogramms möglich wird. Bei ChipTech-OI beschäftigen sich die Mitarbeiter mit Repräsentationen ab der zweiten Ordnung; sie leisten also abstraktere Arbeit als der ChipTech-Durchschnitt, wenn man den Prozess des Chip-Designs als Standard-Aufgabe bei ChipTech annimmt.

Der Grad der Abstraktion der Arbeit spiegelt sich in der Organisationsstruktur von ChipTech wieder und korreliert mit wahrgenommenen Image-Unterschieden sowie dem Grad der Kontrolle über die Beurteilung des eigenen Arbeitsergebnisses. Grundsätzlich sind zwei Bereiche zu unterscheiden, nämlich Produktbereiche (in der Regel Abstraktionsgrad erster Ordnung) und Servicebereiche (höherer Abstraktionsgrad). OI ist ein Servicebereich.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Anmerkung: Die Eigenschaften des existierenden Mikrochips wären ebenfalls nicht direkt beobachtbar, sondern erschlossen sich lediglich aus den Funktionen seiner Anwendung. Ein Mobiltelefon mit eingebauter Kamerafunktion lässt beispielsweise für den Fachmann Rückschlüsse auf den verwendeten Mikrochip zu. Insofern könnte man die interpretative Deutung der zu erwartenden Eigenschaften des Mikrochips vor dessen eigentlicher Existenz auch bereits als Arbeit an der Repräsentation der Repräsentation bezeichnen.

<sup>32</sup> Anmerkung: Diese Zweiteilung wurde im Lauf der Feldforschung zwar von Firmenseite organisatorisch aufgehoben, existierte in der Wahrnehmung der Mitarbeiter jedoch weiterhin.

Die Unternehmensbereiche, die aufgrund des niedrigeren Abstraktionsgrads der Arbeit näher am Objekt (also am fertigen Produkt) sind, sind gleichzeitig *näher am Kunden*, wie man bei ChipTech sagt. Sie interagieren direkt mit ihm, erhalten seine Anfragen und liefern das Endprodukt aus, durch das die Firma Geld am Markt verdient. Daher werden sie ‚Produktbereiche‘ oder ‚Product Units‘ (PUs) genannt. Ihr Image ist gut, denn ihr Erfolg oder Misserfolg ist leicht zu beurteilen: Am Ende ihrer Arbeit steht ein Produkt, das der Kunde in Händen halten wird. Die Kontrolle über die Beurteilung des eigenen Arbeitsergebnisses ist so relativ einfach möglich: Funktioniert der Chip, ist der Kunde zufrieden. Wenn nicht, dann nicht.

Die Unternehmensbereiche, die weiter weg vom Objekt sind, sind gleichzeitig *weiter weg vom Kunden*. Sie liefern den PUs irgendeine Form von Hilfe zur Erstellung des Endprodukts, interagieren also primär intern und werden daher ‚Servicebereiche‘ oder ‚Service Unit‘ genannt. Die Hilfen, die Servicebereiche zur Verfügung stellen, sind Dienstleistungen, Services oder Produkte, die die Erstellung des Endprodukts erleichtern, beschleunigen oder in irgendeiner Form verbessern – im Fall des Unternehmensbereichs OI ist es das innovative Product-Help-System. Servicebereiche verursachen firmenintern Kosten, verdienen aber kein Geld am Markt, ihr Image ist laut einer Vielzahl interner Umfragen schlechter als das der PUs. Ihre Kontrolle über die Beurteilung des eigenen Arbeitsergebnisses ist gering, da die zwischengeschalteten PUs in der Regel das Lob des Kunden gerne für sich verbuchen, aber dessen Unzufriedenheit bei Nicht-Funktionieren des Chips gerne mit Fehlern in den Dienstleistungen der Servicebereiche begründen.<sup>33</sup>

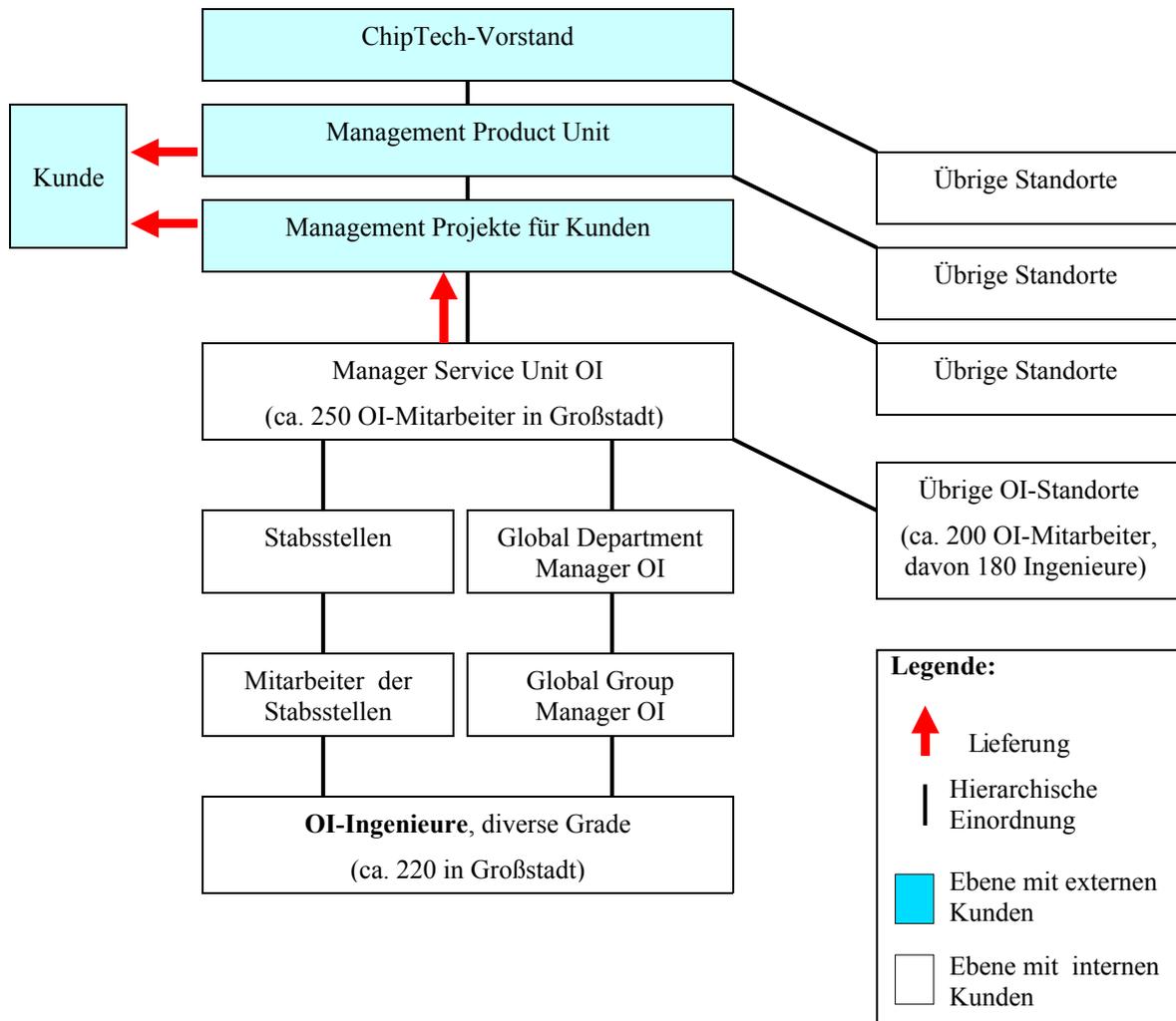
Die Einordnung des Servicebereichs OI in das Gesamt-Unternehmen zeigt folgendes Schaubild. Dem Ziel dieser Arbeit entsprechend, handelt es sich um ein vereinfachtes und idealisiertes Schema. Organisatorische Vernetzungen und Organisations-Einheiten werden nur aufgeführt, sofern sie für das Ziel der Untersuchung von Belang sind. Aus dem gleichen Grund werden interne und externe Kundenkontakte typisiert wiedergegeben. Wie das Schaubild außerdem verdeutlicht, stellen *Ingenieure* bei ChipTech-OI die absolute Mehrheit (die Zahlen sind aufgrund häufiger Re-Organisation Zirka-Angaben und geben einen ungefähren Durchschnitt der Jahre meiner Feldforschung wieder).

---

<sup>33</sup> Anmerkung: Ich habe diesen Teil einen Mitarbeiter von ChipTech-OI Korrektur lesen lassen. Zu den PUs hatte ich geschrieben: „Ihr Image ist gut“, seine Anmerkung war: „Gut ist zu schwach“. Zu den Core Units hatte ich geschrieben: „Sie liefern den PUs irgendeine Form von Hilfe“. Er kommentierte: „wichtige Hilfeleistungen“.

## Schaubild: Einordnung von OI in die ChipTech-Hierarchie in Großstadt

ChipTech-Zentrale in Großstadt (ca. 8.000 Mitarbeiter) – ChipTech gesamt (ca. 35.000)



Bei OI beschäftigen sich die Mitarbeiter ausschließlich mit Repräsentationen mindestens zweiter Ordnung. Wie der Name des Unternehmensbereichs andeutet, soll das Endprodukt des Bereichs – das Product-Help-System – das Erstellen von Objekten in ihrer symbolischen Repräsentation erleichtern. Das Product-Help-System kann am besten beschrieben werden als ein hochkomplexes, interdependentes technisches Gebilde, dessen innere und äußere Grenzen unscharf sind, und für das die Frage nach seiner Existenz oder Nicht-Existenz eher von den politischen Umständen abhängt als dass sie aus Sachzwängen heraus begründet ist. Intern wird die Arbeit am Product-Help-System in Arbeitspakete aufgeteilt. OI liefert das Product-Help-System an die Geschäftsbereiche, um dort das Erstellen der Repräsentation des Endprodukts zu erleichtern. Kunden des Product-Help-Systems sind also die internen Projekt-Entwickler bei ChipTech. Unter *Ingenieuren* werden diese Kunden zumeist ‚Anwender‘ genannt, denn das ist es, was die Entwickler tun: Sie wenden das Product-Help-System an.

Alle ChipTech-OI-Mitarbeiter klagen über *die mangelnde Visibility in der Organisation*: Sie fühlen sich in ihrem Arbeitsumfeld wenig beachtet und anerkannt. Diese Wahrnehmung geht einher mit einem grundlegenden Charakteristikum von technischer Servicearbeit (und eine solche leistet der Bereich), das Orr (1996), Vaughan (1996), Potthast (2001) und Zabusky (1997) aufgezeigt haben: Eine derartige Leistung wird von den Empfängern (also den Nutzern des Service-Systems) nur dann bemerkt, wenn das Service-System nicht mehr funktioniert. Lob für den Normalzustand, also für: ‚Es funktioniert‘, gibt es nicht. Auf ChipTech übertragen heißt das: Im Normalfall, nämlich wenn das Product-Help-System funktioniert, nehmen die Produkt-Entwickler der PUs seine Existenz kaum wahr. Lediglich im Problemfall, nämlich wenn das Product-Help-System nicht funktioniert oder sich in seiner Funktionalität merklich geändert hat, wird es negativ wahrgenommen. Der Kontakt zwischen Zentral- und Geschäftsbereich findet daher vor allem im Negativfall statt, was wiederum das negative unternehmensinterne Image des Product-Help-Systems erklären könnte. Für OI erschwerend kommt hinzu: Als Servicebereich ist OI nicht autark, sondern muss aus einer unterlegenen Machtposition heraus mit anderen Organisations-Einheiten interagieren. In wirtschaftlich schlechten Zeiten, in denen Rivalitäten an der Tagesordnung sind, der Kampf um knappe Ressourcen und das eigene Überleben beginnt und der Druck, effizienter zu arbeiten, steigt, hat OI schlechte Karten. Und schlecht sind die realen und gefühlten Zeiten bei ChipTech in den Jahren meiner Feldforschung in der Tat.<sup>34</sup>

## **2.2 Ich, der Owner eines Themas bei ChipTech-OI**

### **2.2.1 Bedingungen der Forschung und Methoden**

Der untersuchte Unternehmensbereich ChipTech-OI verfügt über vier Standorte weltweit. Neben der Zentrale in Großstadt sind das die Standorte Alpenstadt in Österreich, Ville in Frankreich und Bangalore in Indien. Meine offizielle Rolle bei OI war die einer Doktorandin, die die standortübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmensbereich untersucht und gleichzeitig etwaige Probleme zwischen Standorten verbessert. Insbesondere sollte ich die Zusammenarbeit zwischen Großstadt und Bangalore positiv beeinflussen – basierend auf meinem einleitend bereits erläuterten persönlichen und beruflichen Hintergrund. Parallel dazu nutzte ich diese Rolle zur Bestimmung der Innensicht der Mitarbeiter und zur Analyse der

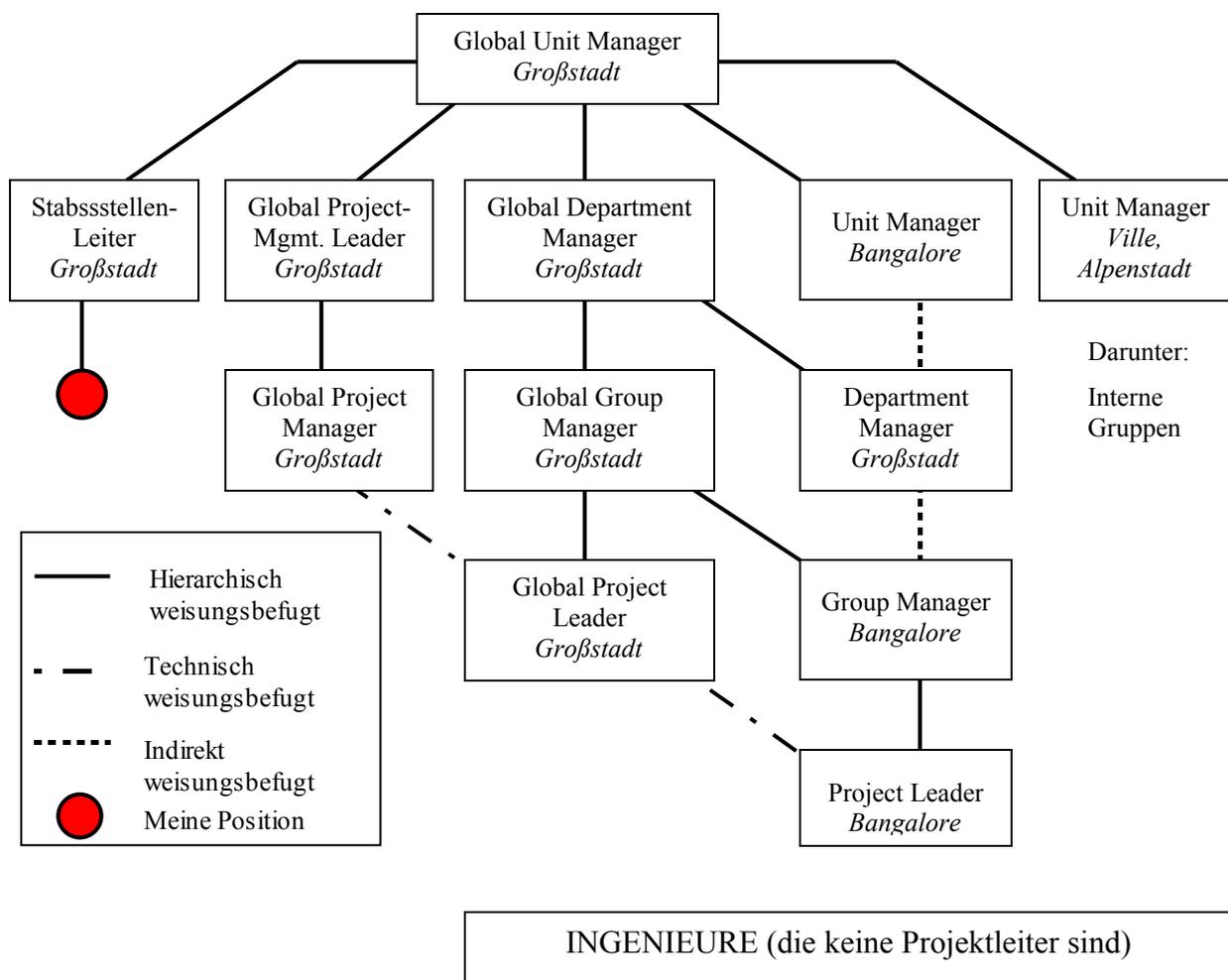
---

<sup>34</sup> Anmerkung: Zum Thema „die gefühlten Zeiten werden schlechter“ gibt Kapitel 3.1 „Das Goldene Zeitalter ist vorbei“ Aufschluss. Real ist, das ChipTech 2004 und 2005 rote Quartalszahlen schrieb, lediglich in einem Fall eine kleine schwarze. Noch vor etwa sechs Jahren machte ChipTech große Gewinne.

tatsächlich auftretenden Konflikte an der Schnittstelle zwischen den Standorten. Gleichzeitig war diese Analyse zumindest am Anfang meiner Feldforschung ein Thema von hoher Brisanz für das OI-Management: Schließlich hingen variable Gehaltsanteile, so genannte *incentives*, am erfolgreichen Aufbau des Standorts Bangalore. Die konkrete Ausprägung dessen, was ich zu tun haben würde und was man von mir erwartete, lag dabei zu Beginn meiner Tätigkeit im Unklaren. Schlussendlich nutzte ich zu deren Ausgestaltung die sich bietenden Chancen im Rahmen meiner Möglichkeiten unter dem Einfluss von außen.

Hierarchie und Struktur von OI sowie meine Einordnung darin zeigt folgendes Schaubild:

**Globales Organigramm von OI und meine Position darin:**



Formal hatte ich einen befristeten Doktorandenvertrag über zwei Jahre und war dementsprechend ebenfalls den Unternehmenszielen verpflichtet. Als meine Arbeitsaufgabe wurde in diesem Vertrag das Erstellen meiner Doktorarbeit angegeben; er würde automatisch mit deren Abgabe, spätestens aber nach zwei Jahren enden. Unter anderem war es mir vertraglich verboten, Unternehmens-Interna nach außen dringen zu lassen; etwaige aus

meiner Arbeit hervorgehende Rechte und Patente hätten der ChipTech Corporation gehört. Des Weiteren wurde mir ein unternehmens-interner Manager als Betreuer zur Seite gestellt. Hierbei handelt es sich um ein Modell, das bei technisch-naturwissenschaftlichen Doktorarbeiten in Industrie-Unternehmen Gang und Gäbe ist. Bei ChipTech sind eine Vielzahl von Doktoranden angestellt, zumeist für drei Jahre. In der Regel werden solche Stellen durch Drittmittel des Bundes und von Universitäten finanziert, manchmal investiert das Unternehmen aber auch eigenes Kapital in die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Letztere Doktoranden werden als „Interne“ ausgewiesen, erstere sind „Externe“. Alle internen Doktoranden erhalten dasselbe Doktorandengehalt von der ChipTech-Corporation, das auf der Lohnabrechnung als „Beihilfe Doktorand“ erscheint, aber einem Betrag entspricht, der in vielen Berufsfeldern ein normales Einstiegsgehalt eines Universitäts-Abgängers darstellt. Ich gehörte zur Gruppe der Internen, die Besonderheit meiner Stelle war jedoch, dass ChipTech sie niemals ausgeschrieben hatte, sondern dass ich deren Schaffung vorgeschlagen hatte. Meistens forschen ChipTech-Doktoranden an Themen, die zumindest indirekt dem Firmenziel dienen, entwickeln neue Methoden oder Technologien und verbessern so die Leistungskraft des Unternehmens. Innovation heißt hier das Schlagwort, technisch besser und schneller zu sein als die Konkurrenz. Der interne Betreuer der Doktorarbeit ist in der Regel eine Person, die auf demselben oder zumindest einem verwandten Fachgebiet arbeitet. Er hat die Aufgabe, den Doktoranden in seiner Arbeit (soweit möglich) zu führen und zu unterstützen und den Nutzen, den ChipTech Corporation von dieser Doktorarbeit hat, zu beurteilen. Außerdem liest der Betreuer die fertige Dissertation. Doktorand im Unternehmen zu sein, ist also bei ChipTech Corporation ein bekanntes Modell für naturwissenschaftlich-technische Arbeiten. Dieses wurde ohne inhaltliche Änderungen auf mich und meine Doktorarbeit übertragen. Gerade zu Beginn meiner Arbeit führte dies zu Schwierigkeiten hinsichtlich meiner Kategorisierung, wie sie bereits von Hine (2001) beschrieben wurde. Beispielsweise konnte mir kein unternehmensinterner Betreuer aus einem fachlich verwandten Gebiet zur Verfügung gestellt werden. Mein Betreuer war daher ein promovierter Naturwissenschaftler in einer Stabsstellen-Funktion bei ChipTech-OI. Problematisch war und blieb auch meine Einordnung innerhalb der Ingenieurs-Management-Dichotomie. Ich war offensichtlich kein Manager, dafür *saß ich in der Hierarchie zu tief*, wie man sagt. Offensichtlich war ich aber vonm *Thema* her aber auch kein *Ingenieur*, da ich mich nicht innerhalb des zu erstellenden technischen Systems bewegen konnte. Was sich schlussendlich als einzig möglicher Weg herausstellte, war, dass ich – soweit möglich – als *Ingenieur* kategorisiert wurde, obwohl ich zur technischen Realität der Ingenieure keinen

Zugang hatte. Dieser Weg erwies sich als gangbar, da ich über narrative Schilderungen zumindest Einblick hatte in die Bedeutung, die Ingenieure ihrer Arbeit zuschreiben, also zu ihren Reflektionen über den eigenen Weg in das System, zu Beschreibungen des richtigen und falschen Wegs von *Thema* zu *Thema* und vielem mehr. Kurzum: Ich hatte Zugang dazu, wie Ingenieure ihre Welt interpretieren. Die einzelnen *Ingenieurs*-Häuser, die Dörfer, Städte und öffentlichen Plätze im technischen System mit eigenen Augen sehen, wäre schön gewesen – für das Ziel der Analyse kollektiver Identitäten genügte es aber, den Sinn zu hören, den Ingenieure diesen Lokalitäten im System zuschrieben.<sup>35</sup>

Meine Methoden der Datenerhebung waren qualitativer Natur<sup>36</sup>, teilnehmende Beobachtung in dieser Rolle, ergänzt am Anfang durch qualitative biografische Interviews. Diese Interviews führte ich mit Mitarbeitern aller Standorte, insgesamt über 200, an den Standorten Großstadt, Bangalore und Ville, in den Sprachen Deutsch und Englisch. Der Fokus meiner Interviews lag dabei auf Global Group Managern und Group Managern und insbesondere auf Projekt-Leitern und Projekt-Koordinatoren, gefolgt von der Gruppe der ‚normalen‘ technischen Mitarbeiter. Die formelle Interview-Phase fand in Großstadt Ende von Jahr 1 statt, in Bangalore im Frühsommer von Jahr 2, in Alpenstadt im August von Jahr 2. Den drittgrößten OI-Standort Ville habe ich niemals besucht. Persönlichen Kontakt hatte ich nur zu vier Managern aus Ville. Es handelte sich einmal um den dortigen OI-Bereichsleiter sowie um einen OI-Department Manager aus Ville, die ich beide aufgrund ihrer Teilnahme an Management-Sitzungen in Großstadt oft dort traf. Beide waren *direct reports* des Bereichsleiters in Großstadt. Außerdem waren zwei Mitglieder aus Ville zum Zeitpunkt des Standort-Aufbaus als *delegates* nach Bangalore gegangen, einer von ihnen als Department Manager, der andere von ihnen als Group Manager. Beide waren durch diesen Schritt ins Management aufgestiegen. Während meiner sechs Wochen in Bangalore habe ich mit ihnen in ihrer dortigen Management-Funktion interagiert.

Ingesamt hatte ich während meiner Zeit zu rund 250 Mitarbeitern über Interviews oder Zusammenarbeit wissenschaftlich relevanten Kontakt, mit etwa 50 von ihnen interagierte ich regelmäßig. Den Begriff teilnehmende Beobachtung (*participant observation*) verwendete ich ihnen gegenüber jedoch schnell nicht mehr, da er ausschließlich auf Verwirrung und nach einigen Erklärungen auf Ablehnung gestoßen war. Ein Vorteil hinsichtlich des Zugangs zu Mitarbeitern anderer Standorte war für mich, dass Dienstreisen bei ChipTech-OI ein häufiges Phänomen sind: Ich hatte also dauerhaften Zugang zu bestimmten Mitarbeitern anderer

---

<sup>35</sup> Die von Latour (2002) im Sinne einer symmetrischen Anthropologie geforderte Akteur-Netzwerke-Analyse, die auch das technische System mit einbezieht, war also nicht möglich, jedoch auch nicht Ziel der Arbeit.

<sup>36</sup> Zu qualitativen Methoden siehe Mayring (2002).

Standorte, obwohl ich mich die meiste Zeit in Großstadt befand. Grundsätzlich galt: Je höher eine Person sich in der Hierarchie befand, desto schwieriger war für mich der Zugang zu ihr. In der Regel war nur das erste Gespräch mit einer Person als Interview ausgewiesen, etwaige Folgetreffen basierten auf Freiwilligkeit und wurden als praxisrelevantes ‚Coaching‘ bezeichnet. Auch diese Coachings nutzte ich als Analysemethode, wobei sie aufgrund der Tatsache, dass sie einen aktiveren Part von mir verlangten, wissenschaftlich reflektiert werden mussten. Eine weitere Methode der Feldforschung war, dass ich ab Frühjahr 2005 Workshops in Großstadt durchführte und diese zur Datengewinnung und zur Überprüfung bereits gewonnener Daten im Dialog mit dem Feld nutzte.<sup>37</sup> Außerdem nahm ich aktiv und passiv an einer Vielzahl von Meetings teil und interagierte mit den Mitgliedern des Unternehmensbereichs informell. Über diese Methoden erwarb ich mir nach einiger Zeit einen *Namen* und einen *festen Platz in der Organisation*: Beides essentiell notwendig, um bei ChipTech-OI dazuzugehören. Mein Projekt bekam einen offiziellen Namen, nämlich „Cross-Site-Projekt“, und wurde in bestehende *Prozesse* integriert. Ich wurde als sein *Owner*, also der Verantwortliche hierfür, ausgewiesen.

Tonband-Aufnahmen machte ich bei all meinen Interaktionen nicht, sondern schrieb in Einzeltreffen und Meetings per Hand mit; informelle Gespräche konstruierte ich im Nachhinein aus dem Gedächtnis. Daher sind die ‚Zitate‘ in diesem Buch in Wirklichkeit Re-Konstruktionen anhand von Aufzeichnungen und Gedächtnisprotokollen. Transkripte fertigte ich nicht an. Die Unmöglichkeit, Gespräche per Tonband festzuhalten, begründete sich in meiner Rolle, dem notwendigen Vertrauensverhältnis in Einzelgesprächen sowie dem allgemeinen Auftrags-Charakter meines Projekts: Da meine Forschung ständig unter der Prämisse stand, ‚Nutzen‘ zu bringen, fanden meine Interviews zumeist unter dem Namen ‚Coaching‘ oder ‚Meeting‘ statt; der Rahmen hieß also schlicht ‚Zusammenarbeit‘ und ließ somit Aufnahmen nicht zu.

In allen Interviews oder Einzelgesprächen war es mein Ziel, das von mir Verstandene im Dialog mit dem Gegenüber zu überprüfen: So ging ich beispielsweise mit meinem Gegenüber im Anschluss oder bereits mehrmals während des Gesprächs das Gesagte noch einmal durch; hieraus ergaben sich Änderungen, Ergänzungen und Verbesserungen. Während aller Einzelgespräche versuchte ich durch wiederholtes zirkuläres Fragen und Doppelungen im Sinne von Spradley (1979) und Mayring (2003), Aussagen im Kontext zu überprüfen. Von Workshops und Meetings fertigte ich gemäß des üblichen Vorgehens im Unternehmen

---

<sup>37</sup> Einen Überblick über alle Methoden der Organisationsforschung – unter anderem die von mir angewandte Gruppendiskussion, visualisierte Gesprächsführung und Moderation im Workshop – finden sich in Kühl / Strotholz (2002).

Zusammenfassungen über Ablauf und Ergebnisse an, so genannte *Minutes*, die ich an Teilnehmer und Interessierte per E-Mail verteilte. Auf diesem Weg ergaben sich ebenfalls Ergänzungen und Verbesserungen, häufig auch eine weitreichende E-Mail-Diskussion. Durch die parallel laufende teilnehmende Beobachtung konnte ich einmal Gesagtes mit tatsächlichen Handlungen vergleichen und somit einordnen.<sup>38</sup>

Die an dieser Stelle relevante Frage, inwieweit das Verhalten meiner Interaktionspartner dadurch beeinflusst wurde, dass ich als eine der wenigen Frauen ‚unter Ingenieuren‘ tätig war, kann ich nicht wissenschaftlich fundiert beantworten. Ich neige jedoch zu der Meinung, dass meine Arbeit in der gewählten Rolle dadurch eher leichter als schwerer wurde: Einige Ingenieure, denen ich diese Frage (in geeigneten Kontext) stellte, teilten diese Einschätzung. Einer von ihnen sagte: „Es ist halt normaler, mit einer Frau über Gefühle und Probleme zu reden, als mit einem Mann.“

Meine Eindrücke hielt ich in Feldtagebüchern im Word-Format fest, in die ich neben meinen eigenen Einträgen weitere Informationen, wie erhaltene E-Mails, Powerpoint-Präsentationen und Dokumente aus dem Feld, einfügte. Pro Monat entstanden so im Durchschnitt etwa 200 Seiten an Material<sup>39</sup>, hinzu kamen meine handschriftlichen Aufzeichnungen aus Meetings und Gesprächen, die insgesamt acht DIN A4-Blöcke füllten. In größeren Abständen las ich meine Notizen erneut, um die Veränderung meiner Wahrnehmung nachzuverfolgen. Aus diesen Tagebüchern sowie den regelmäßigen Präsentationen über meine Ergebnisse für das Feld und die Reaktion darauf entstand die vorliegende Arbeit.<sup>40</sup> Mehrere OI-Mitarbeiter haben sie im Vorfeld ihrer Veröffentlichung gelesen; ihre Anmerkungen gingen in die Endversion ein.

Ingesamt ist zu den wissenschaftlichen Methoden, die dieser Arbeit zugrunde liegen, anzumerken, dass ich mich in einer Rolle befand, in der ich das Feld aktiv beeinflusste und dies auch tun musste, um mir die Möglichkeiten zu forschen zu sichern. Meine Feldforschung erfüllte somit die strukturellen Merkmale von Aktionsforschung oder *Action Research*<sup>41</sup>. Dennoch verfolgte ich die Paradigmen dieses Ansatzes nicht bewusst, sondern nahm meine Beeinflussung des Feldes als notwendiges Übel zur Erlangung von Zugang nach und nach immer mehr hin.<sup>42</sup> Gleichzeitig war meine Tätigkeit von Anfang an eine problematische: War ich doch vertraglich in die Hierarchie des Unternehmens eingebunden, hatte einen internen Betreuer und einen Manager, die über meine Arbeit wachten. Naturgemäß ergaben sich

<sup>38</sup> Zur teilnehmenden Beobachtung siehe Spradley (1980) und Spittler (2001), zur Feldforschung Fischer (1998).

<sup>39</sup> Anmerkung: Zudem hielt ich meine ersten Verhandlungen mit ChipTech-Managern von April 2004 bis Oktober 2004 fest. Feldtagebücher entstanden für die Monate Oktober 2004 bis Mai 2006. Sie vereinen zwei Rubriken, nämlich das eigentliche Feldtagebuch und mein persönliches Tagebuch.

<sup>40</sup> Zu der Aussagekraft von Notizen aus dem Feld und deren Grenzen siehe Sanjek (1985) und Jackson (1995).

<sup>41</sup> Zur Aktionsforschung siehe Greenwood / Levin (1998) sowie McNiff / Whitehead (2000).

<sup>42</sup> Die Probleme von Aktionsforschung im Dienst des Managements diskutiert Cooke (2003a). Diehl-Khalil / Götz (1999) diskutieren Möglichkeiten der Instrumentalisierung von Feldforschung im Unternehmen.

hieraus Konflikte zwischen Wissenschaft und Praxis, auf die ich aus Gründen der Vertraulichkeit an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingehen kann.

Die Feldforschung, die dieser Arbeit zugrunde liegt, war multi-lokal angelegt, da ich dieses Vorgehen mit Hannerz (2003) als die angemessenste Methode zur Erforschung globaler Verflechtungen ansehe.<sup>43</sup> Doch so klar die theoretische Richtschnur, so schwierig ist die praktische Umsetzung eines derartigen Forschungsansatzes im Unternehmen, den auch ich nicht wie geplant verwirklichen konnte. Während meiner Zeit bei ChipTech-OI war ich vor allem in der Großstädter Zentrale tätig: Hier hatte ich meinen Schreibtisch, meinen Telefonanschluss, meinen kodierten Mitarbeiterausweis mit Foto und Option auf Geldkartenfunktion, lebte also mit den Mitarbeitern.

Die Besonderheit, dass ich organisatorisch direkt dem technischen Bereich OI selbst angehörte – was beispielsweise für andere Mitglieder des Unternehmens aus meinem Abteilungsnamen ersichtlich wurde – und nicht einer übergeordneten Stabsstelle wie etwa der Personalabteilung oder der Unternehmens-Kommunikation, war jedoch auch von großem Vorteil, zumindest am Standort Großstadt. Denn dadurch war ich sehr nah am Geschehen und erhielt zudem auch so genannte *kritische Informationen*, die nicht aus dem Unternehmensbereich herausgegeben worden wären. Denn zumindest nach außen hin – und außen sind in diesem Fall die anderen Bereiche des Unternehmens oder übergeordnete Hierarchieebenen – muss sich OI als geschlossene, Erfolg versprechende Einheit präsentieren. Zudem konnte ich die interkulturelle Zusammenarbeit dort beobachten, wo sie tatsächlich passiert, nämlich in den technischen Projekten – und nicht in einer Stabsstelle, die weit weg ist vom tatsächlichen Geschehen.

Doch so sehr meine organisatorische Zuordnung zum OI-Standort Großstadt die dortige Feldforschung erleichterte, so sehr begrenzte sie die Möglichkeiten des Zugangs zu Mitarbeitern anderer Standorte. Erstens würde jeder Aufenthalt an einem anderen Standort dem Unternehmen sofort zusätzliche Reisekosten verursachen – in Zeiten knapper Kassen kein zu vernachlässigender Aspekt. Jede Reise muss beantragt, ausführlich begründet und genehmigt werden, wobei der betreffende Standort den Reisenden anfordern muss.<sup>44</sup> Zweitens strukturiert die organisatorische Einordnung die dem Ethnologen zugänglichen Informationen vor: Sie bedingt die eigene Einordnung in E-Mail-Verteiler und den Zugang zu regelmäßigen Meetings und Foren. Zwischen Standorten existieren diese Kanäle naturgemäß nur sehr begrenzt, informelle Informationen sind über Distanz nicht zu erhalten. Drittens gibt es

<sup>43</sup> Zur Konstruiertheit eines derartigen transnationalen Feldes siehe Caputo (2000) und Knowles (2000).

<sup>44</sup> Aus tarifvertraglichen Gründen war es mir nicht möglich, eine Reise nach Bangalore aus eigener Tasche zu zahlen. Sobald ich als Angestellte von ChipTech nach Bangalore reiste, **musste** es auf Firmenkosten geschehen.

zwischen den Standorten naturgemäß Interessen- und Machtkonflikte, in die der Ethnologe gemäß seiner organisatorischen Einordnung positioniert wird. Er erhält also unter Umständen Informationen, die er nicht weitergeben darf. Beispielsweise mag die Nachricht: „Wir bauen in Bangalore zwanzig Mitarbeiter ab“ in Großstadt bereits allgemein bekannt sein, wird aber nicht nach Bangalore weitergegeben. Umgekehrt werden Mitarbeiter des – abhängigen, untergeordneten – indischen Standorts sich hüten, kritische Informationen nach Großstadt weiterzugeben, und eine Ethnologin aus Großstadt misstrauisch beäugen. Dementsprechend groß sind wiederum die Begehrlichkeiten in Großstadt, von der Ethnologin zu erfahren, wie sich die Mitarbeiter in Bangalore besser kontrollieren lassen.

Schlussendlich habe ich den Standort Bangalore nur für sechs Wochen besucht. Dieser kurze Aufenthalt war von meiner Seite aus nicht als solcher geplant gewesen – im ursprünglichen Konzept, das ich dem Unternehmen vorgestellt hatte, hatte ich von dreimal zwei Monaten gesprochen. Wie formal im Unternehmen vorgesehen, stellte ich also nach einiger Zeit im Unternehmen einen Reiseantrag – der prompt abgelehnt wurde. Mehrere Wochen, gar Monate, verbrachte ich daraufhin damit, herauszufinden, woran ich gescheitert war, stets mit einem Gefühl tiefster Verzweiflung, ohne einen Aufenthalt in Bangalore es niemals zu schaffen, mit genügend Material aus dieser Feldforschung herauszugehen. Ich sprach mit Managern, trug Konflikte mit meinen Vorgesetzten aus, sicherte Zustimmung – und erkämpfte mir schlussendlich sechs Wochen Bangalore. Nach der Rückkehr aus Bangalore das gleiche Spiel: Sondieren hinter den Kulissen, Präsentieren, Zustimmung des Managements – *Commitment* genannt – einholen und dann doch wieder scheitern. Und so weiter. Nach anderthalb Jahren Feldforschung gab ich es angesichts der Tatsache, dass meine Stelle in Großstadt in Gefahr schien – man sollte bei OI Mitarbeiter einsparen, auch meine Name landete auf der Liste der nicht mehr Erwünschten – schließlich auf und konzentrierte mich darauf, aus dem, was hatte, eine Doktorarbeit zu schreiben. Zu groß war meine Angst, nach Vertragsablauf nach zwei Jahren ohne Ergebnis aus dieser Feldforschung herauszugehen.

Es liegt in der Ironie der Geschichte, dass ich mir vor allem durch den Kampf um eine Reisegenehmigung schlussendlich den Zugang zum Standort Großstadt und eine Daseinsberechtigung innerhalb der Organisation erkämpfte. Dass sich durch diese Kämpfe – und als solche empfand ich diesen Prozess – mein Forschungsfokus verschieben würde, war aus meiner Sicht den Verantwortlichen des Unternehmens nicht zu vermitteln. „Dann führst Du eben Telefoninterviews“, sagte ein Manager. „Warum Du Dich immer so an den zwei Monaten in Bangalore aufhängst, das verstehe ich wirklich nicht“, meinte ein anderer bereits

sichtlich gereizt. Bis zum Schluss erwiesen sich die Konzepte ‚teilnehmenden Beobachtung‘ oder ‚Ethnografie‘ als schwer oder nur kaum vermittelbar. Oder, wie es ein Manager, nachdem er diese Arbeit gelesen hatte, ausdrückte: „Es war mir nicht klar, dass es diese Form annimmt. Du hast es zwar gesagt, aber ich konnte mir nichts darunter vorstellen.“

Wie man auch immer diesen Prozess in der Rückschau interpretiert – Resultat des verkürzten Aufenthalts in Bangalore war jedenfalls: In Bangalore war ich aus Sicht der dortigen Mitarbeiter und von meinem eigenen Gefühl her sozusagen auf Besuch, ein Außenseiter, vielleicht gar ein Spion der Zentrale. Mit vielen Ingenieuren dort habe ich nur über ein einmaliges qualitatives biografisches Interview interagiert, von denen ich insgesamt über 100 führte; wirklich ‚drinnen‘ war ich in Bangalore nie. Häufige Kontakte hatte ich zu Managern und Projekt-Koordinatoren aus Ville, Alpenstadt und Bangalore, die regelmäßig auf Dienstreise nach Großstadt kamen. Über sie konnte ich den Standort Ville in diese Arbeit miteinbeziehen, obwohl ich niemals dort war, sowie den Standort Bangalore tiefer berücksichtigen, als es mir mein allzu kurzer Aufenthalt von sechs Wochen dort ansonsten erlaubt hätte. Daher liegt der Fokus dieser Arbeit notgedrungen auf dem Standort Großstadt.

### **2.2.2 Ein Thema in die Organisation treiben**

Wie Hirsch und Gellner (2001) verdeutlichen, ist die Darstellung des Prozesses des Zugangs zu Organisationen ein essentieller Schritt zu einer reflexiven Ethnographie. Den Moment des Zugangs beschreiben sie als unklar und nicht eindeutig festschreibbar. Zu erwarten sei vielmehr ein permanenter Prozess der Aushandlung von Zugang. Wo die Grenze der Organisation tatsächlich liegt, wann der Ethnologe ‚wirklich‘ und nicht nur offiziell ‚drin‘ ist, bleibt also zunächst im Unklaren. So auch in diesem Fall.

Meinen ersten Kontakt zum Unternehmen ChipTech verdankte ich – wie so oft bei einer Feldforschung – dem glücklichen Zufall. Ich hatte neben meiner Berufstätigkeit ein erstes Promotionskonzept entwickelt. Was fehlte, war ein Unternehmen. Im März des ersten Jahres meiner Feldforschung erzählte mir dann ein Freund – damals Mitarbeiter von ChipTech-OI – dass er in einer Mitarbeiter-Versammlung vom Aufbau eines Standorts in Bangalore erfahren habe: „Vielleicht ist das ja etwas für Dich?“ Er nannte mir Namen und E-Mail-Adresse eines Abteilungsleiters von ChipTech-OI, dem ich daraufhin eine kurze Nachricht samt Lebenslauf und Konzept schickte. Der erste Kontakt war also hergestellt. Die Reaktion erfolgte Anfang April: Ich erhielt eine Antwort von der Sekretärin jenes Abteilungsleiters, nennen wir ihn Bernd Schneider. Ins Feldtagebuch habe ich folgendes notiert<sup>45</sup>:

<sup>45</sup> Diese Darstellung ist als Versuch der Reflexivität gedacht. Selbstverständlich ist auch der unmittelbare Charakter von Auszügen aus Feldtagebüchern ein fiktiver, wie etwa Jackson (1995) verdeutlicht. Den

**Feldtagebuch: Eintrag vom 02.04., Jahr 1**

Schneider antwortet mir zwei Wochen lang nicht. Ich habe Angst, dass meine E-Mail vielleicht nicht angekommen ist. Deshalb schicke ich sie noch einmal. Schneiders Sekretärin schickt mir schon am darauffolgenden Tag eine E-Mail mit einem Terminvorschlag. Es ist der 17. Mai, zwei Stunden sind angesetzt, „dabei sein wird auch Herr Michael Thalmann“, heißt es in der Mail. Wer Michael Thalmann ist und warum er dabei sein wird, erfahre ich nicht.

Vor dem Treffen weiß ich nicht, was ich anziehen soll. Ist es nun ein Bewerbungsgespräch oder nicht? Zum Glück kenne ich ja diesen Mitarbeiter von ChipTech. Er rät mir: „Bloß keinen Anzug anziehen, sonst denkt jeder gleich, du hast nichts im Kopf“. Also wähle ich Jeans, ein schwarzes Poloshirt und ein schwarzes Jackett, das ich bei Bedarf ausziehen kann, und mache mich auf den Weg.

Die Zentrale von ChipTech liegt mitten in Großstadt und ist mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut zu erreichen. An der Pforte melde ich mich bei einer freundlichen Dame in Uniform an; sie verlangt meinen Personalausweis und gibt mir dafür einen Besucherausweis („Bitte immer sichtbar tragen“). Dann ruft sie bei Herrn Schneider an, er lässt bitten. Die Pförtnerin gibt mir einen Lageplan des Areals, eine einfache Schwarzweiß-Kopie auf Recycling-Papier, beschreibt mir den Weg und öffnet mir die Durchgangsschranke.

Am Ziel angekommen – es waren etwa fünf Minuten Fußmarsch – werde ich von Schneiders Sekretärin vom Vorzimmer ins Chefbüro geführt. Es ist winzig, keine acht Quadratmeter. Darin Platz haben ein Schrank, ein Whiteboard, ein Schreibtisch und ein runder Tisch mit vier Besucherstühlen. Um die Tür schließen zu können, müssen die Besucher von ihren Stühlen aufstehen. Die beiden Männer mittleren Alters stehen auf und stellen sich als „Schneider“ und „Thalmann“ vor. Wie setzen uns. Ihr Kleidungsstil ist bestenfalls leger und mein Jackett somit eindeutig fehl am Platz: Ich hänge es über meine Stuhllehne. Diesen Auswahlstress hätte ich mir wohl ersparen können. Dann plaudern wir, ganz zwanglos, wie es scheint, aber ich werde immer angespannter, denn die erwartete Bewerbungs-Situation tritt nicht ein (Und wer ist eigentlich Herr Thalmann?). Ins Feldtagebuch habe ich notiert:

**Feldtagebuch: Eintrag vom 18.04., Jahr 1**

Ich erwarte, dass mein Konzept kritisch unter die Lupe genommen wird, doch das kommt nicht. Schneider und Thalmann erzählen mir eigentlich nur von den Problemen, die sie bereits mit Indien haben. Ob sie wohl Antworten wollen? Ich glaube nicht. Denn immer, wenn ich mir denke: ‚Oh ja, für dieses Problem könnte ich eventuell eine Lösung haben‘

---

vorliegenden Eintrag machte ich am Tag nach dem Gespräch, noch vor Beginn der eigentlichen Feldforschung.

und etwas sage, dann wischen sie meine Aussagen beiseite mit einem: „Wir erwarten nicht von Ihnen, dass sie jetzt schon eindeutige Lösungen parat haben.“ Also beschränke ich meinen Beitrag zum Gespräch auf höfliches Beipflichten und Interesse zeigen. Dabei werde ich immer nervöser und frage mich eigentlich nur die ganze Zeit: ‚Wann kommt denn bitte der Bewerbungsteil!?’ Nach gut anderthalb Stunden halte ich die Ungewissheit nicht mehr aus und frage: „Sie scheinen überhaupt nicht daran zu zweifeln, dass Sie dieses Konzept durchführen möchten?“ Schneider und Thalmann scheinen irritiert und sagen: „Ja, natürlich, darum geht es doch jetzt überhaupt nicht“ und „jetzt fangen Sie erst einmal an“.

Ich gehe aus dem Gespräch mit dem Gefühl: „Was ist hier passiert? Warum werde ich nicht unter die Lupe genommen? Wieso bekomme ich einfach so einen Arbeitsvertrag?“ Im Nachhinein würde ich sagen: Ganz einfach, dies war noch nicht der Moment des Zugangs.

Es folgen nun also einige Überlegungen hierzu (mehr als anderthalb Jahre später in mein Feldtagebuch gemacht, viel ist seitdem mit mir und um mich herum passiert, ich sitze in einem ChipTech-Büro und schreibe meine Ergebnisse zusammen): Während ich noch dachte, dass über die Sache und den Inhalt meines Projekts verhandelt werden würde und über die Frage, ob mir Zugang gewährt werden würde, spielten die beiden Manager vermutlich schon längst das ritualisierte Konfliktspiel *Management – Ingenieure* um Kontrolle und technische Freiheit mit mir. Denn ohne es zu wissen, hatte ich das deutlichste Signal, dass ich in Wahrheit schon dazugehöre, bereits gesendet: Ich hatte mich *zum Owner einer Sache erklärt*, und zwar *pro-aktiv*, das heißt, ohne dass ich vom Management durch Regeln und Druck dazu gezwungen werden musste. Für mein Gegenüber eines der ersten Indizien dafür, dass er es mit einem guten Ingenieur zu tun hat: Denn ein guter Ingenieur ist *Experte* auf seinem Gebiet, und als solcher findet er ein neues, innovatives *Thema*, bevor es die Konkurrenz erkennt, und verfolgt es gegen innere und äußere Widerstände. Man nennt das: *Ein Thema in die Organisation hineintreiben*. Mit der Zusendung meines Konzepts hatte ich folgerichtig ein *innovatives Thema* identifiziert, *das Thema besetzt*, mich *zum Owner des Themas erklärt* und diesen Anspruch auf *Expertentum* dem Management gegenüber *öffentlich gemacht*. Wo ich dachte, dass es schwer werden würde („Ich schlage einem Groß-Unternehmen ein neues Projekt vor, aus einem Fachbereich, den niemand außer mir kennt, zu einem Thema, das noch nicht abgedeckt wurde“), war es also im Gegenteil ganz leicht.

Doch es sollte nicht leicht bleiben: Ohne dass ich es damals wusste, würde die wirkliche Zugangshürde erst noch kommen. Denn noch waren wir erst bei einer Forderung meinerseits („Ich kann der *Owner* dieses *Themas* sein, ich kann *das Thema treiben*, ich bin der *Experte*

dafür“), ich würde diesen Anspruch aber erst durch mein Handeln in der tagtäglichen Arbeit untermauern können. Denn so genannte *neue Technologien* – und als eine solche wurde mein Vorhaben kategorisiert – klingen im Konzept stets viel versprechend. Doch – so die Frage jedes erfahrenen technischen Managers, wie meine beiden Gegenüber es waren – werden sie in der Realität halten können, was sie versprechen? Auf das Konzept muss daher stets die Machbarkeitsprüfung folgen, nur dann kann über die Realisierung und Durchführung und Implementation des *Themas* entschieden werden, so die üblichen Projektstufen bei ChipTech-OI. Und genau für diese Stufen braucht der *Experte* das Okay des Managements. Und eben jenes Okay wird er nur bekommen, wenn er sich durch seine Arbeitspraxis als Experte erwiesen hat. Daher, völlig richtig, die Aussage: „Jetzt fangen sie erst einmal an“ und – implizit – „dann sehen wir schon, ob Ihr *Thema* überhaupt machbar ist und Sie und Ihr *Thema* bei uns überleben werden“. Ich hatte *ein Thema identifiziert* – nun musste ich es aber noch *in die Organisation hineintreiben*, und zwar gegen den möglichen Widerstand anderer, unter der Kontrolle durch *das Management*.

Vor diesem Hintergrund verblasst die Bedeutung formaler Treffen wie eines Bewerbungsgesprächs, Äußerlichkeiten wie eines Jacketts und offizieller Dokumente wie eines Einstellungsvertrags – den eigentlichen Zugang verkörpern diese Mechanismen nicht. Ausschlaggebend für Zugang ist die tägliche Arbeitspraxis, mit ihrer alleinigen Richtschnur: Wer kein Thema für sich findet oder es nicht treibt, geht unter. Wer sich treiben lässt, über den wird bestimmt, der erfährt vieles nicht oder zu spät, der muss hoffen und vertrauen und kann sich sehr schnell in den Tiefen der Organisation auf einer so genannten *Friedhofsstelle* wieder finden. Bleibt nur noch zu berichten, wie es mit meinem Thema weiterging:

#### **Feldtagebuch: Stichpunktartige Aufzeichnungen bis Oktober, Jahr 1**

**Juni, Jahr 1:** Ein zweites Gespräch. Die Inhalte werden konkreter. Thalmann erwähnt nebenbei das Wort „Arbeitsvertrag“. Für die erste Augushälfte vereinbaren wir einen weiteren Termin.

**August, Jahr 1:** Urlaubszeit – es kommt zu keinem Gespräch mehr. Schneiders Sekretärin teilt mir mit, dass ich Herrn Thalmann eine englische Version meines Konzepts und einen englischen Lebenslauf zukommen lassen soll: Man wolle das Ganze den Managern in Bangalore vorstellen. Ich schicke das Gewünschte zu.

**September, Jahr 1:** Anfang September: Thalmann meldet sich bei mir. Ich fülle ein Deckblatt für einen Doktorandenvertrag aus. So erfahre ich, dass Thalmann mein Betreuer wird. Er wird den Vertrag in die Wege leiten, sagt er. Ende September meldet sich eine

Dame von der Personalabteilung bei mir. Ich fülle den üblichen Bewerbungsbogen aus. Auf Nachfrage erfahre ich, dass es um einen Zwei-Jahres-Vertrag geht. Mein Gehalt kenne ich noch nicht.

**Oktober, Jahr 1:** Schon Anfang Oktober kommt der Vertrag. So erfahre ich mein Gehalt. Weil es laut Thalmann in der Personalabteilung Verzögerungen gab, fange ich nicht am 01.10., sondern erst am 18.10. an.

Hätte Thalmann nicht – wie ich später erfahren habe – *das Thema* statt meiner *getrieben* (weil auch er, wie ich später realisierte, dadurch an *Ownership* und Sichtbarkeit innerhalb der Organisation gewann) und die entscheidenden Manager von seinem Sinn überzeugt: Diese Doktorarbeit hätte vielleicht nie stattgefunden. Doch dank dieses tatkräftigen Fürsprechers machte ich den zweiten, den entscheidenden, Schritt ‚hinein‘.

### 2.2.3 Being owned

Ethnologie im Unternehmen ist grundsätzlich durch eine abhängige Position des Feldforschers gekennzeichnet: In der Regel studiert er Überlegene, nur sehr selten Gleichberechtigte oder Untergebene.<sup>46</sup> Zudem wird sich der Feldforscher in einem Interessensgeflecht wieder finden, dass er nur schwer entwirren kann. So auch in meinem konkreten Fall: Welchen Nutzen hat beispielsweise der Manager Thalmann – in einer Stabsstellenfunktion ohne direkten *Zugriff* auf Mitarbeiter der mächtigen technischen Abteilungen – von der Betreuung einer Doktorandin, die sich mit der ethnologischen Analyse der Zusammenarbeit der Standorte Großstadt und Bangalore beschäftigt, könnte man fragen? Was bedeutet es, dass Schneider und Thalmann den drittgrößten OI-Standort Ville im ersten Gespräch mit mir nicht erwähnten, so dass ich von dessen Existenz erst acht Wochen nach Arbeitsbeginn erfuhr?

Selbst nachdem der offizielle Zugang zum Unternehmen erreicht ist, bleibt daher der Ausgang der Feldforschung ungewiss.<sup>47</sup> Nur wenn die internen Entscheidungsträger vom Nutzen der Arbeit – was auch immer das sein mag – überzeugt werden können, werden sie dem Ethnologen den Zugang zu ihren Mitarbeitern, den höheren Hierarchieebenen oder relevanten Informationen gewähren.<sup>48</sup> „Was ist der Nutzen Ihrer Arbeit?“ ist daher das erste, was die Mächtigen wissen wollen. Mit gutem Grund: Denn sie werden daran gemessen werden, ob es

<sup>46</sup> Im meinem Fall – nicht-technische Doktorandin in einem High-Tech-Unternehmen – befand ich mich am unteren Ende der Hierarchiekette.

<sup>47</sup> Siehe beispielsweise Latour / Woolgar (1979) oder Hine (2001).

<sup>48</sup> Zu gatekeeper-Funktionen in Firmen siehe Hirsch / Gellner (2001:5). Sie nehmen an, dass gatekeeper dort ähnliche Funktionen haben wie in nicht-westlichen Nationen. Zum Konzept allgemein siehe Appadurai (1986).

sich kurz- und mittelfristig auszahlt, in das Projekt zu investieren. Im meinem Fall zahlte die Firma der Forscherin sogar Geld – womit rechtfertigt die Forscherin diese Ausgabe?

Die Feldforschung vor dem Feld zu verbergen, ist in diesem Kontext schlichtweg unmöglich, ihre Rechtfertigung könnte jedoch ebenfalls schwierig werden, denn schließlich ist es genau das Wesen der Feldforschung, dass sie keine Statistiken und quantitative Daten liefern wird. Ihr Nutzen ist nicht messbar im betriebswirtschaftlichen oder – in diesem Fall ebenfalls relevanten – mathematisch-naturwissenschaftlichen Sinne. Gleichzeitig haben die Entscheidungsträger des Unternehmens, die über die Durchführung des Forschungsvorhabens entscheiden, eventuell keinerlei Vorstellung vom Wesen einer Feldforschung. Darüber hinaus ist es für sie nicht relevant, sich das Konzept ‚Feldforschung‘ zu eigen zu machen. Umso wichtiger wird da die attraktive Verpackung des Forschungsprojekts. Oder, wie mir mein Betreuer in der zweiten Woche meiner OI-Tätigkeit sagte:

„Worüber Du Dir mal Gedanken machen solltest...: Wichtig ist das Marketing. Dass Du Dein Thema verkaufen kannst, das ist der Schlüssel. Ich bin so ein Typ..., Du solltest auch eine Standard-Powerpoint in der Schublade haben. Da solltest Du Dir mal Gedanken machen. Das ist dann auch eine gute Übung für Dich.“

Was nützlich ist und was nicht, liegt dabei nicht im Ermessen des Ethnologen: Hierbei hat er sich nach den Vorstellungen des Managements zu richten. Außerdem muss er den Verdacht ausräumen, eine Gefahr für die Etablierten zu sein. Schwer zu ziehen ist dabei die so wichtige Linie zwischen ethnographischer Forschung und Auftragsarbeit für das Management.<sup>49</sup> In der Rolle eines Doktoranden war ich sicherlich eines der unwichtigsten Mitglieder des Unternehmens: Um mein Ziel zu erreichen, musste ich mich daher den Mächtigen gegenüber wichtig genug machen.

Folgende Szene soll als Beispiel für diesen so wichtigen Sachverhalt dienen: Am 04.11., Jahr 1, traf ich mich mit einem der drei Department-Manager im Unternehmensbereich OI, deren Abteilungen mit Indien zusammen arbeiten. Die Abteilung dieses Managers, nennen wir ihn Stefan Rabl, ist eine der zahlenmäßig größten Abteilungen bei OI. Das Wohlwollen von Stefan Rabl gegenüber meiner Arbeit war also wichtig für mein Fortkommen: Er würde Türen öffnen können oder schließen. Wie sich später erfuhr, war Stefan Rabl erst im Nachhinein von meiner Einstellung informiert worden, aus seiner Sicht also übergangen worden.

Einige Tage vor unserem ersten Treffen hatte ich Stefan Rabl eine E-Mail geschickt mit einer kurzen Einleitung zu meinem Promotions-Vorhaben (Wir hatten uns zuvor einmal informell gesehen). Eigentlich wollte ich mich bereits zum Interview mit ihm treffen, doch er hatte in seiner Antwortmail vom Mittwoch die Aufgabe redefiniert: Ihm ginge es darum, „das

---

<sup>49</sup> Siehe O' Neill (2001) und Chapman (2001).

methodische Vorgehen und die Zielsetzung zu besprechen“. Ich überarbeitete mein Konzept noch einmal und schickte ihm die aktualisierte Version mit meiner Terminbestätigung.

Im Feldtagebuch halte ich das Gespräch wie folgt fest:

**Feldtagebuch: Gekürzte Szene vom 04.11., Jahr 1**

Das Gespräch beginnt für mich unangenehm, das ist auch daran ersichtlich, dass mir nicht – wie von fast allen anderen OI-Managern – das Du angeboten wird. Stefan Rabl hat mein Konzept ausgedruckt, einige Stellen mit blauem Textmarker markiert und ein gelbes Post-It mit Anmerkungen auf die erste Seite geklebt. Wir quetschen uns an den Besprechungstisch direkt neben seinem Schreibtisch (auch sein Büro ist klein, kaum acht Quadratmeter, und mehr als eng). Ich leite ein und sage: „Sie wollten mit mir ja über das methodische Vorgehen und die Zielsetzung sprechen...“ Stefan Rabl sagt: „Ja, was mich natürlich am meisten interessiert, ist: Was bringen Sie denn dem Unternehmen? Warum glauben Sie, dass Sie für diese Untersuchung geeignet sind?“ Und: „Wenn Sie ChipTech mit diesem Stipendium unterstützt, dann sind das immerhin zwei, zweieinhalb Entwickler in Bangalore, und das kommt dann auch noch auf unsere Kosten drauf.“ Ich spreche von fachlicher, beruflicher und persönlicher Kompetenz. Stefan Rabl fragt mich noch einmal, warum meine Untersuchung sich für ihn rechnen sollte. Ich werde mutig und sage ihm, dass ich billiger sei als eine Unternehmens-Beratung und im Wesentlichen das Gleiche täte. Stefan Rabl sagt: „Solange sie auch genauso gut sind...“ und zweifelt noch einmal an, dass sich meine Einstellung gelohnt habe. Ich sage: „Dass ich hier bin, das kann ich ja nun nicht mehr ändern.“ Er sagt, ganz schnell: „Es sind schon solche Projekte abgebrochen worden, das kann ganz schnell gehen. Wenn sich Ihre Arbeit für die Firma nicht rechnet, sind Sie ganz schnell weg vom Fenster.“

Ich frage Stefan Rabl also, was er sich von meiner Arbeit erwarte. Er sagt es mir (er hat es aufgeschrieben), und zwar schön durchnummeriert:

- 1) Eine Analyse der Erwartungshaltungen auf beiden Seiten
- 2) Eine Zusammenstellung der Befindlichkeiten
- 3) Grundlegende Dinge, auf die man in der täglichen Arbeit achten sollte
- 4) Der Fokus sollte auf den Ingenieuren und der Entwicklung liegen, denn: In Bangalore gibt es *oben* [er meint das höhere Management, also sich selbst, A.d.V.] viel Erfahrung mit dem Westen
- 5) Plus eventuell ein Bild der de facto Abhängigkeiten Bangalore – Großstadt. Das betrifft die organisatorische Seite: Welche Arbeitspakete wurden nach Bangalore ausgelagert, läuft das gut oder nicht?

Ich sage: „Dann sage ich Ihnen mal, was ich dafür von Ihnen brauche“, und wir fangen an, die Modalitäten zu diskutieren. (...)

Nachdem ich somit das Okay für Mitarbeitergespräche erhalten hatte, habe ich sie geführt. Einen Monat später präsentierte ich erste Ergebnisse in Stefan Rabls Management Circle – sein wöchentliches Abteilungsmeeting mit all seinen direkten Untergebenen – in Form einer Powerpoint-Präsentation. *Im Mangement-Circle präsentieren* ist ein geflügeltes Wort bei ChipTech-OI: Es beschreibt einen Vorgang des ‚Gehör-findens‘ bei den Mächtigen. Auch ich *präsentierte* erfolgreich und erkaufte mir so ein zweites Treffen von 30 Minuten. Ton und Art der Interaktion werden sich dabei deutlich ändern.

**Feldtagebuch: Gekürzte Szene am 02.12., Jahr 1**

Als ich Stefan Rabls Vorzimmer betrete, begrüßt mich die Sekretärin – die mich beim ersten Mal keines Blickes gewürdigt hat – auf English. „Do you want a cup of coffee?“ Ich sage: „Ja, vielen Dank.“ Sie sagt: „Ach, Sie sprechen Deutsch.“ Ich sage: „Ja, ich hab mich ja noch gar nicht offiziell vorgestellt, Entschuldigung, Jasmin Mahadevan.“ Sie führt mich in Stefan Rabls Zimmer, ich setze mich an den Besprechungstisch und trinke meinen Tee.

Stefan Rabl kommt mit etwa zwei Minuten Verspätung, Budget-Verhandlungen hätten sich gezogen. Damit er in sein Zimmer passt, muss ich aufstehen und mich bauchwärts an den Tisch lehnen. Er kramt hinter mir hindurch und schließt die Tür.

Wir sitzen wieder. Ich berichte von meinen ersten Gesprächen innerhalb der Abteilung und meinem Eindruck davon – denn berichten muss ich. Stefan Rabl hört zu, fragt oft nach, so lange, bis ich mich winde. So geht das eine Viertelstunde lang, dann sagt er: „Wollen wir uns nicht endlich duzen?“ Ich sage: „Sehr gern“. Wir lachen, Stefan Rabl sagt: „Stefan“, ich sage: „Jasmin“, und wir geben uns die Hand. Dann sagt er: „So, dann lass uns doch jetzt mal die einzelnen Teams durchgehen“, und gibt mir seine detaillierte Einschätzung der Situation mit Bangalore. Er erzählt, wo es aus seiner Sicht läuft und wo nicht, und was dort die Probleme seien. Der Ton hat sich geändert: Offenbar habe ich den Eingangstest bestanden und meine neue Aufgabe bekommen.

Danach geht es zum gemeinsamen Mittagessen, wir plaudern scheinbar zwanglos über dies und das. Man beginnt zu verstehen, *wie der andere tickt* und was er nutzen mag. (...)

Was hat sich zwischen dem ersten und dem zweiten Gespräch geändert? Zwei wesentliche Dinge, interpretiere ich im Nachhinein. Zum einen hat Stefan Rabl die Kontrolle gewonnen: Er hat klar gemacht, dass das Spiel nach seinen Regeln zu spielen sei, und ich habe die Regeln akzeptiert. Zum zweiten habe ich bereits einen ersten Nutzen meiner Arbeit geliefert, Informationen, die für Stefan Rabl interessant sind.

So, oder so ähnlich war der Ablauf mit allen Personen, von denen ich zur Durchführung meiner Feldforschung abhängig war. Selbstredend wurden mir in diesem Prozess auch Fragen gestellt wie: „Was geht in Bangalore vor?“, „Wer arbeitet gut zusammen und wer schlecht?“,

„Wer sind die High-Performer, wer sind die Low-Performer?“, „Auf welchen Manager in Bangalore kann ich verzichten, auf welchen nicht?“ und viele mehr. Stets lehnte ich das Weitergeben von Namen ab, mit der Begründung, dass ich nichts mehr erfahren würde, „wenn die Leute mir nicht mehr vertrauen“. Meistens blieb ich meinen Idealen treu, doch hin und wieder wurde dieser Druck kombiniert mit der Aussicht auf Belohnungen. Eine Möglichkeit der Kontrolle des Managements ist die Ablehnung von Reiseanträgen. So hieß es: „Wenn Du Ergebnisse zu Thema X lieferst, dann sollte einem weiteren Aufenthalt in Bangalore nichts mehr im Wege stehen.“ Oder umgekehrt: „Deine Ergebnisse sind noch nicht gut genug, leider können wir einer Reise nach Bangalore nicht zustimmen.“ Dieser Druck zwang mich, mein Forschungsprojekt immer wieder neu zu verteidigen, zu begründen, zu präsentieren und im Unternehmen präsent zu machen. So änderte mein *Ownership* seine Essenz, meine wissenschaftliche Forschung ihren Fokus. Auch der Name meines Promotionsvorhabens, nämlich „OI Cross-Site Project“, entstand in diesem Prozess der Instrumentalisierung. Zu Beginn hatte ich mein Vorhaben noch unter dem Titel „Intercultural PhD-Project“ auf einer Vielzahl von Meetings präsentiert. Diese Präsentationen dienten aus Sicht meines Betreuers einem doppelten Ziel, nämlich:

„Du musst bekannt werden im Unternehmen, die Leute müssen Dich kennen und was Du machst, sonst erreichst Du gar nichts.“

und:

„Du musst die Leute packen in ihrer *Denke*. Ein *Ingenieur* [Begriff schließt hier Manager mit ein, A.d.V.] kann sich sonst nichts darunter vorstellen, was Du machst.“

Dieser Lernprozess des *Ingenieure in ihrer Denke packen* vermittelte mir erste Vorstellungen davon, was nützliches Wissen aus Sicht der Akteure sei. Hinweise darauf gibt etwa folgende Aussage meines Betreuers über eine meiner ersten Präsentationen. Er beurteilte sie wie folgt:

„Vielleicht hast Du etwas zu oft *research* gesagt. Das solltest Du vielleicht vermeiden, denn dann denkt jeder sofort, Du meinst *Vorfeldforschung*. Und das heißt dann sofort, dass man frühestens in zwei, drei Jahren mit ersten Ergebnissen rechnen kann, die überhaupt erst zeigen, ob das Projekt in der Realität *umsetzbar* ist oder nicht.“

Der Standortleiter von OI-Bangalore gab mir im Februar 2005 per E-Mail folgenden Tipp<sup>50</sup>:

„Don't name it [your project, A.d.V.] ‚intercultural‘ – otherwise, everybody will expect you to talk about French revolution and Indian Caste System which is very far away from the real issues. Nobody would then expect any practical outcome at all.

---

<sup>50</sup> Ich hatte allen indischen Managern vorab die Powerpoint-Folien geschickt, mit denen ich mein Vorhaben in Bangalore präsentieren wollte. Dies ist ein übliches Vorgehen, um nächsten Schritte eines Projekts abzusichern.

And without engineers expecting practical outcome, they won't waste their time on you. Thus, my suggestion is to keep it pragmatic and to name it ‚cross-site‘ because this is what you are actually dealing with. Besides that, I would keep the ‚PhD‘ out of it in order not to make it too theoretical.”

Diese beiden Aussagen geben bereits erste Hinweise auch eine wichtige Unterscheidung zwischen zwei Kategorien von Wissen, nämlich (praktisch relevantes) Erfahrungswissen einerseits und (praktisch irrelevantes, universitäres) theoretisches Wissen andererseits. Aus Sicht der beiden Manager war es für mich wesentlich, nicht innerhalb des theoretischen Wissensbereichs kategorisiert zu werden. Gleichzeitig zeigt die Aussage des Managers aus Bangalore, dass Kultur im Feld als etwas verstanden wird, dass außerhalb der eigenen technischen Realität liegt: Auch als ‚interkulturell‘ sollte meine Arbeit nicht eingestuft werden. Somit kennt er offensichtlich den externen Diskurs, der nationalkulturelle Unterschiede als für die Zusammenarbeit beeinträchtigend ansieht und grenzt sich davon ab.

Im Versuch-und-Irrtum-Verfahren setzte sich so binnen fünf Monaten der Titel „OI Cross-Site Project“ für meine Tätigkeit durch. Dieser Begriff verdeutlicht aus Sicht derer, die ihn durch ihre Kommentare schufen, einerseits, dass es sich um ein internes Projekt von OI handelt, andererseits ist „Cross-Site Project“ konkreter und praxisbezogener als „Intercultural PhD-Project“. Fortan machte ich also weder etwas Interkulturelles, noch forschte ich. Stattdessen war ich im offiziellen Sprachgebrauch „responsible for the OI Cross-Site Project“. Und *responsible* oder *verantwortlich* sein bedeutet: Man hat Macht bekommen, die in Form von *Ownership* offiziell festgeschrieben wurde.

Nach zwei Monaten Feldforschung in Großstadt lieferte ich dem Management einen ersten Zwischenbericht in Form einer Powerpoint-Präsentation ab. Nach diversen Runden hinter den Kulissen, in denen Manager in mühsam erkämpften Einzelgesprächen ihre Meinung zu diesen Folien abgaben – vieles auch als irrelevant ablehnten – durfte ich die weichgezeichnete Version meiner Ergebnisse schließlich im OI-Management Circle, dem höchsten Meeting im Bereich , präsentieren. Mein Ziel in derartigen Veranstaltungen, war es stets, mich möglichst prägnant auf möglichst wenigen Powerpoint-Folien möglichst nützlich zu machen – schließlich würde mein weiterer Zugang (die Genehmigung von Reiseanträgen!) von dieser Übung abhängen. Im Idealfall würden in diesem Gremium alle Manager meinen Vorschlägen zustimmen – somit hätte ich das Okay für mein weiteres Vorgehen erhalten.

Die Wahrnehmung der OI-Manager von Nützlichkeit deckte sich dabei zunächst nicht mit meiner Vorstellung: Bei allen kam vor allem der Vorschlag an, monatliche ‚Cross-Site

Workshops' (meine Begriffswahl) abzuhalten, in denen sich ‚Cross-Site Key Actors‘ (ebenfalls meine Begriffswahl) aus verschiedenen OI-Gruppen zur regelmäßigen Diskussion von Themen der Zusammenarbeit, der so genannten Cross-Site Cooperation, treffen. Dieser Vorschlag erschien mir damals marginal, ich ließ mich jedoch überreden – welche Wahl hatte ich schon? – und im Nachhinein erwies sich die Abhaltung dieser Workshops als Glücksgriff für mich. Denn nur durch sie wurde ich wirklich zum *Owner* des Cross-Site Projects.

#### 2.2.4 Ownership im Dialog mit dem Feld

Wie bereits angedeutet, bezeichnet *Ownership* die essentielle offizielle Verbindung zwischen Tätigkeit und Tätigem: Bei ChipTech ist jeder Mitarbeiter offiziell das, was er *owned*. *Ownership* ist aber auch der Versuch der Festschreibung von Macht. Stellenbeschreibungen vermerken beispielsweise unter Aufgabengebiet *Owner of Tool YX*. Gleichzeitig ist es unmöglich, Macht auf diese Art und Weise zu kodifizieren: Was jemand **wirklich** tut und was sein *offizielles Ownership* ist, unterscheidet sich oftmals beträchtlich. Ganze Heerscharen von Stabsstellen-Mitarbeitern sind nur damit beschäftigt, die offiziellen Stellenbeschreibungen immer auf dem aktuellen Stand zu bringen – und scheitern doch permanent daran.

Der Überbegriff all dessen, was ein *Ingenieur ownen* kann, ist *Thema*. *Manager* hingegen *ownen* Menschen, nämlich die *Ingenieure*, die in ihren Abteilungen arbeiten, und die *Themen*, die mit diesen *Ingenieuren* zusammenhängen, zum Beispiel der Aufbau eines Standorts, Stellenabbau, *Strategie* (also: welche *Themen* sollen in einer Abteilung *geowned* werden). Der *Owner eines Themas* ist offiziell *verantwortlich* für alles, was innerhalb seines *Ownerships* liegt. Doch ohne die richtige Arbeitspraxis des *Owners* existiert *Ownership* nur auf dem Papier, nicht alle *Themen* setzen sich in der harten Realität des Großunternehmens durch, manche gehen unter. Essentiell für das Überleben des eigenen *Themas* ist daher, dass sein *Owner* es auch *treibt*. *Das Thema treiben* bedeutet im Wesentlichen: Der *Owner* arbeitet *eigenverantwortlich* und *pro-aktiv*, sieht also zu, dass er seine Ziele erreicht und sich zudem die Bedingungen für die Erreichung seiner Ziele schafft – selbst gegen Widerstand. So wird er zum *Experten* für sein *Thema*. Dieses *pro-aktive Treiben des Themas* geht dabei idealerweise über die offiziellen Grenzen des eigenen *Ownerships* hinaus.

Die Unterscheidung von offizieller Zuordnung von *Ownership* und Manifestation von arbeitsalltäglichem *Treiben des Themas* ist äußerst wichtig. In meinem Beispiel wäre mein offizielles *Ownership* an einem Prozessplan meiner Abteilung zu erkennen, der im Intranet für alle OI-Mitglieder zur Einsicht zur Verfügung steht, das *Treiben des Themas* aber dadurch, dass ich regelmäßig Workshops veranstalte und zudem durch meine eigene

Anstrengung, ‚wissen zu wollen‘ über die Probleme zwischen Standorten auf dem laufenden bleibe. Dazu gehört beispielsweise, dass ich Lösungen für Probleme anbiete, noch bevor jemand mich danach gefragt hat. Dadurch mache ich deutlich, dass ich *in die richtige Richtung denke*; gleichzeitig hat meine Arbeit *Impact*, also sichtbare und relevante Auswirkungen. Nur so werde ich als *Owner sichtbar (visible)* – sowohl formell (*in der Organisation*) als auch informell (*in den Köpfen der Leute*). Nur durch derart in der Praxis dokumentiertes *Expertentum* erwerbe ich mir die notwendige Daseinsberechtigung.

Anspruch auf Zugang hatte ich also erst mit der Ausweisung als *Owner* des Cross-Site Projects und der Manifestation meines *Ownerships* über Cross-Site Workshops. Zudem akzeptierten viele Kollegen meinen Anspruch auf *Expertentum*, weil meine tagtägliche Arbeitspraxis ihnen den Eindruck vermittelte, dass ich über *Expertise* auf meinem Gebiet verfügte. Und nur aus letzterem Grund nahmen sie an meinen Workshops teil, boykottierten mich nicht und erlaubten mir so, mein offizielles *Ownership* mit Inhalt zu füllen. Zwar entsprach das, was ich offiziell tat (Untersuchung und Verbesserung der standortübergreifenden Zusammenarbeit), immer noch nicht völlig dem, was ich untersuchte (Kategorisierungen des Eigenen und des Fremden – vor allem in Großstadt), aber die beiden Aspekte kamen einander doch ausreichend nahe, um eine für alle Beteiligten zufrieden stellende Situation zu schaffen<sup>51</sup>: Der Druck auf mich ließ nach.

Aus wissenschaftlicher Sicht boten mir die Cross-Site-Workshops die einmalige Möglichkeit, meine Interpretationen dessen, ‚wie es läuft mit Bangalore‘, zur Diskussion zu stellen und somit Aufschluss über Konstruktion kollektiver Identitäten in Großstadt selbst zu gewinnen. Beispielsweise veranstaltete ich einen Workshop mit dem Thema „Knowledge-Transfer to Bangalore“, durch den ich meine Annahmen zu Kategorisierung, Bedeutung und Weitergabe von Wissen innerhalb der Expertengemeinschaft der Ingenieure in Großstadt überprüfte.

Für dieses Vorgehen erwies es sich als sehr hilfreich, dass es sich bei den Mitarbeitern von OI um eine Gruppe handelt, die Schön (1987) als „reflective practitioners“ bezeichnet hat. Wie sich in Kapitel 3.2 an späterer Stelle zeigt, gehört es zur tagtäglichen technischen Arbeit, interpretative Deutungen eines Problems vorzunehmen und dabei über die Situation, die Wahrscheinlichkeit und Möglichkeit von Lösungswegen, und „tools at hand“ im Sinne von Levi-Strauss zur Erreichung der wahrscheinlichsten Lösung zu reflektieren. Ebenso wird über die Möglichkeit zukünftiger Probleme und sich ändernde Rahmenbedingungen spekuliert. Daraus erklärt sich, dass die meisten Mitarbeiter eine sehr hohe Reflexivität besitzen – so lange die Reflexion im technischen Gewand von Wissenschaftlichkeit erfolgt.

---

<sup>51</sup> Wie Abram (2001) feststellte, kann es für den Ethnologen im Unternehmen sinnvoller sein, eine ähnliche Rolle einzunehmen, als permanent zu versuchen, seine tatsächliche Rolle durchzusetzen.

Die damit einhergehende Forderung an den Ethnologen, ‚die Sprache der Anderen zu sprechen‘, ist dabei nur scheinbar banal. Denn sie gewinnt an Relevanz, wenn sich der Ethnologe in einem naturwissenschaftlichen Kontext bewegt, das sich aufgrund seines Selbstverständnisses sehr stark von den qualitativen Methoden der Ethnologie unterscheidet. Ein erstes Beispiel, wie eine solche Vorgehensweise aussehen kann, gab Latour (1979) in seiner Ethnographie *Laboratory Life*, in der er die wissenschaftliche Arbeit von Forschern mittels teilnehmender Beobachtung untersuchte. Um die von ihm festgestellte Lücke zwischen Naturwissenschaften („Science“) und Soziologie („Sociology“) zu schließen, wendete er naturwissenschaftliche Methoden der Erkenntnisgewinnung, die die Wissenschaftler selbst anwenden, auf die Wissenschaftler an. Doch er ging noch einen Schritt weiter: Im Vorwort des Buches ließ Latour den Leiter der Forschungseinrichtung, Jonas Salk, ein solches ‚artfremdes‘, nicht-naturwissenschaftliches Vorgehen und dessen Nutzen kommentieren. Eher aus einer nutzenorientierten Sicht blickt Mascarenhas-Keyes (2001) auf das grundsätzliche Problem der Akzeptanz von Feldforschung in Organisationen. Ihre Argumentation lautet: Indem der Ethnologe die Sprache der ‚Anderen‘ erlernt und seine Erkenntnisse in diese Sprache verpackt, erhöht er die Wahrscheinlichkeit, dass seine Schlussfolgerungen verstanden und innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden.

Zu guter Letzt soll ein positives Element meiner Feldforschung im Unternehmen erwähnt werden, dessen Bedeutung ich gar nicht überbetonen kann: Ich hatte das große Glück, noch im Feld meine Interpretationen entwickeln zu können. Als ebenso fruchtbar für diese wissenschaftliche Arbeit erwies sich die Praxis, Erkenntnisse meiner Arbeit (also meine Interpretationen) mittels Powerpoint-Präsentationen auf Cross-Site Workshops und Management-Meetings einem breiteren Publikum vorzustellen. Insbesondere innerhalb meiner eigenen organisatorischen Gruppe war im letzten Jahr meiner Arbeit bei ChipTech-OI die Hilfestellung meiner Kollegen enorm. Während ich im ersten Jahr der Feldforschung noch primär mit dem Sammeln von Daten beschäftigt war, verlagerte sich der Fokus im zweiten Jahr aufs Schreiben. Dadurch wurde es auch zu meiner Pflicht, meinen Betreuer über den Fortschritt meines Schreibens auf dem Laufenden zu halten, beispielsweise in wöchentlichen Gruppenmeetings oder in wöchentlichen Statusreports. So hatte ich gerade im letzten Jahr meiner Tätigkeit permanent ein Forum, in dem ich mein Schreiben hinsichtlich der Erwartungen derer, über die ich schrieb, überprüfen konnte. Gleichzeitig barg diese Vorgehensweise natürlich auch Gefahren: Oft war ich nicht alleiniger Herr meiner Interpretationen.

## 2.2.5 Meine Rolle in Bangalore

### 2.2.5.1 Bedingungen der Forschung und Methoden

Etwas anders entwickelte sich meine Rolle am Standort Bangalore, den ich in den Monaten Mai und Juni 2006 für sechs Wochen besuchte. Bei meiner Abreise aus Großstadt hatte ich einen vom höheren Management in Großstadt genehmigten Reiseantrag über lediglich zwei Wochen im Gepäck, zusätzlich die mündliche Zusage des OI-Unit Managers in Großstadt auf eine Verlängerung meiner Dienstreise um weitere zwei Wochen.<sup>52</sup> Voraussetzung für eine derartige Verlängerung war jedoch, dass der OI-Leiter des Standorts Bangalore vom Nutzen meiner Arbeit überzeugt sein musste.

Vor meinem Abflug aus Deutschland hatten mir alle Projekt-Leiter und Manager in Großstadt die Probleme in der Zusammenarbeit mit Bangalore aus ihrer Sicht geschildert. Mein primäres Ziel in Bangalore war es, mich allen Gruppen vorzustellen, dann Interviews zu führen und schließlich die Ergebnisse samt der Großstadt-Sicht mit den Einzelnen und den Gruppen auszutauschen. Grundsätzlich wurden auf Wunsch meiner Gesprächspartner Sichtweisen innerhalb von Projekt-Teams und Global Groups offener ausgetauscht als gegenüber höheren Hierarchie-Ebenen.<sup>53</sup> Meine Gespräche fanden, wie in Großstadt, von oben nach unten statt, da ich mir auch in Bangalore die Zustimmung des dortigen Managements versichern musste.

Zuvor machte ich mittels Powerpoint-Folien, die ich nach Bangalore schickte, Werbung für mich und mein *Thema*, stellte meine *Expertise* heraus und begründete, was der Nutzen meiner Arbeit sein würde. Außerdem gab ich einen Zeitplan vor, der die – wie man mir sagte – bei technischen Projekten üblichen Projektschritte *requirements*, *milestones* und *roll-out* beinhaltete. Darin lag jedoch auch die Gefahr, als Kontrolleur der Projekte zu erscheinen. Auf meinen Folien verlangte ich nur nach einem einmaligen vertraulichen Meeting (ein so genanntes *one-to-one*, 1:1) mit jedem Mitarbeiter, dessen Dauer ich mit einer Stunde angab. Gleichzeitig wurde dieses Meeting nicht als Interview ausgewiesen, sondern als praxisrelevantes Coaching, in dem ich Hilfestellungen geben würde.

Der Ablauf der formellen Gespräche sah wie folgt aus: Zu Beginn aller als *one-to-one* ausgewiesenen Gespräche in Bangalore machte ich zunächst klar, dass ich keinen Rat geben

---

<sup>52</sup> Die Verlängerung einer Dienstreise aufgrund von ‚dringender Notwendigkeit vor Ort‘ ist weitaus einfacher, als zuvor an einen längeren Zeitraum genehmigt zu bekommen. Eine Vorab-Genehmigung müssen zwei Hierarchie-Ebenen über dem OI Global Unit Manager abzeichnen, über eine Verlängerung entscheidet letzterer allein.

<sup>53</sup> Anmerkung: Projekt-Teams sind die Teilgruppen innerhalb einer Global Group, die jeweils von einem Projekt-Leiter geführt wurden. Dieser fungiert als technische Schnittstelle zum Projekt-Leiter in Großstadt, Alpenstadt oder Ville, der die globale Gesamt-Verantwortung über das Projekt hat. Die Global Group ist die Ebene, in der die eigentliche technische Zusammenarbeit koordiniert und gestaltet wird (siehe Kapitel 4.3).

könne, wenn ich die Arbeitssituation des Gegenübers nicht verstehe. Diese Einleitung fungierte dann als Aufhänger für ein qualitatives Interview, nach dessen Ende ich das eigentliche ‚Coaching‘ einleitete, also dem jeweiligen Gegenüber Hintergrund-Informationen über Großstadt lieferte oder meine Meinung dazu äußerte, was eine geschilderte Problem-Situation wohl aus Sicht des betreffenden Interaktionspartners in Großstadt bedeuten könnte. Ein weiteres wichtiges Element, dass sich dauerhaft durch alle Gespräche zog, war etwas, dass ich als ‚Abklopfen‘ durch meinen Gegenüber bezeichnen möchte: Dieser versuchte herauszufinden, wie unparteiisch ich denn wirklich sei, wie sehr er mir wohl vertrauen könne und welche Probleme mit Großstadt er mir schildern könne und welche nicht. Im Gegensatz zu Großstadt konnte Vertrauen in mich in Bangalore nicht natürlich wachsen, sondern musste in wenigen Minuten künstlich hergestellt werden – was oftmals nicht gelang.

In allen Interview-Sequenzen ging ich biografisch vor, ließ mir also die Historie des Gegenübers aus seiner individuellen Sicht schildern. Die Wahrnehmung der standort-übergreifenden Zusammenarbeit ergab sich automatisch aus diesem Ansatz.<sup>54</sup> Im Anschluss an jedes Gespräch, das ein bis zwei Stunden dauerte, ging ich meine Aufzeichnungen mit dem Gegenüber durch, so ergaben sich Ergänzungen beziehungsweise Verbesserungen. Insgesamt hatte ich in Bangalore 40 formelle Gespräche mit Managern und 80 Einzel-Interviews beziehungsweise Coachings mit *Ingenieuren*. Ich stellte mich in acht Meetings vor und nahm an zwölf lokalen Meetings und fünf Telekonferenzen (Telecons) mit Großstadt als Beobachterin teil. Ich beobachtete zusätzlich die Präsentation der Projekt-Manager aus Großstadt, die für zwei Tage in Bangalore waren. Meine Ergebnisse stellte ich in zehn Meetings vor; hinzu kamen vier Workshops sowie Gespräche mit den fünf Deutschen und einer Französin, die sich während meines Aufenthalts in Bangalore ebenfalls dort aufhielten (und im selben Firmen-Guesthouse wie ich wohnten). Ergänzt wurden diese Daten um Beobachtungen und informelle Gespräche. Wie in Großstadt wurden sämtliche Gespräche nicht aufgezeichnet. Bei den formellen Interviews fertigte ich Mitschriften an, die ich im Nachhinein aus dem Gedächtnis ergänzte. Wurden die Themen besonders sensibel, schrieb ich oftmals auch bewusst nicht mit.

Nach meinen bisherigen Erfahrungen in Großstadt waren diese Gespräche eine unbefriedigende Erfahrung, weil ich in Bangalore so viel weniger tief hineinkommen konnte als in Großstadt. Erst im Nachhinein wurde mir bewusst, wie viel letztendlich doch gesagt

---

<sup>54</sup> Die Wahl des Ansatzes ergab sich vor allem aus dem Zeitdruck, unter dem ich stand. Ich wollte einerseits sichergehen, in nur einem Gespräch keine Themen zu übersehen (wollte den Inhalt also möglichst offen halten), gleichzeitig aber möglichst viele Daten sammeln. Im Nachhinein erwies sich dieser Ansatz als Glücksfall, da sich der Schwerpunkt der Arbeit in Richtung der Themen „Narrative“ und „Invented Traditions“ bewegen sollte (siehe folgende Kapitel). Gleichzeitig bedingte der Ansatz natürlich die Themen, die ich in den Daten erkannte.

wurde. Trotzdem hatten viele Interviews einen stark inszenierten Charakter, nicht immer gelang mir der Blick hinter die Fassade. Dauerhafter Austausch entwickelte sich vor allem mit den Group-Managern und Projekt-Leitern aus Bangalore; aufgrund ihrer häufigen Dienstreisen nach Großstadt konnte ich auch nach meiner Abreise mit ihnen Kontakt halten.

#### 2.2.5.2 *Being owned by Vijay*

Während meiner Zeit in Bangalore war es der dortige Standortleiter (Unit Manager Bangalore) Vijay Ramgopal, der meine Arbeit *trieb*, die Themen meiner Untersuchung setzte und mich somit *ownte*. Mein Zugang zu ihm soll im Folgenden kurz dargestellt werden.

Vijay Ramgopal besucht Großstadt zum ersten Mal im Januar, Jahr 2, kurz nach seiner Einstellung (Er wurde also **nach** allen seinen Untergebenen bei OI eingestellt). Mein Betreuer stellt mich ihm vor, danach präsentiere ich mein Projekt. Vijay nimmt sich über zwei Stunden Zeit, außerordentlich lange für einen Manager seiner Kategorie (das habe ich gelernt), fragt oft nach. Im Gespräch liefert er einen Hinweis auf seine mögliche Motivation. Vijay sagt:

„For me, it’s difficult to get a hold on people here in Big-City. In Bangalore, I have made it a policy to talk to every visitor from Germany within his first one or two days in Bangalore. I don’t care whether he is manager or a junior engineer – I will give him some of my time. Unfortunately, I only get the polite answers. Thus, I hope I will gain a better understanding of the situation here in Germany from you.”

Müsste ich interpretieren, würde ich sagen: Vijay ist neu, die Erwartungen aus Großstadt sind ihm noch nicht vertraut, er hat noch keine Netzwerke in Bangalore, im Gegenteil: Niemand freut sich normalerweise nach einem Jahr in Freiheit, einen weiteren Chef vor die Nase gesetzt zu bekommen. Vijays *Zugriff* auf seine Untergebenen ist bestenfalls indirekt, und er ist auf die Kooperation der Mächtigen in Großstadt angewiesen. Doch die reißen sich zu diesem Zeitpunkt nicht gerade darum, Kontakte zu ihm aufzubauen. Einen Hinweis auf die Stellung, die das höhere Bangalore-Management zu diesem Zeitpunkt in Großstadt hat, liefert mein Betreuer: Über den Top-Manager in Bangalore (den Chef von Vijay Ramgopal) sagt er:

„Offiziell ist er der Leiter des Standorts Bangalore, aber ich bezeichne ihn eher als eine Art Hausmeister, denn die wirkliche Steuerung erfolgt über den OI-Global Unit Manager hier in Großstadt.“

Vijay Ramgopal hat also zum Zeitpunkt unseres Treffens ein Problem. Er braucht Beziehungen – ich könnte helfen. Fakt ist, dass ich seine Unterstützung brauchte und er meine Arbeit von Beginn an unterstützte. Während meiner Zeit in Bangalore hatte er den konkreten Wunsch, dass ich Mitarbeitern in Bangalore Kontext-Informationen aus Großstadt vermitteln

sollte. Vijay nennt dies: „I want you to be our *enabler*. I want you to give us [in Bangalore, A.d.V.] voice.“ Damit nimmt er die postkoloniale Interpretation des Verhältnisses der beiden Standorte vorweg, auch das Wort *enabling* stammt aus seinem Mund: Er verwendet es im postkolonialen Sinne (siehe Kapitel 4.4). Vijays Wunsch kam ich gerne nach, schon aufgrund meiner eigenen Ausgangslage, dass nur er mir mehr Zeit in Bangalore würde verschaffen können.

Ich gab also nach meinen ersten beiden Wochen in Bangalore Empfehlungen zur Verbesserung der dortigen Situation ab. Somit habe ich mein Feld stark beeinflusst und zudem eingegriffen in das Machtverhältnis zwischen den Standorten, aber hoffentlich zu Gunsten des Schwächeren. Gleichzeitig musste ich dies tun, denn es waren diese Empfehlungen, mit denen ich mich aus Vijays Sicht nützlich machte, so dass er die Notwendigkeit einer Verlängerung meines Aufenthalts von zwei auf vier Wochen gegenüber dem Global Unit Manager in Großstadt begründen konnte.<sup>55</sup> Kurz vor Ablauf dieser vier Wochen hatte Vijay einen weiteren Auftrag für mich. Er trug ihn an mich heran und fragte mich: „How much more time do you need?“ Ich sagte: „Two weeks.“ Er sagte: „[Vorname des Global Unit Managers] will kill me“ und lachte. So war also der Pakt geschlossen, statt vier Wochen blieb ich sechs. Mit der Annahme dieses Auftrags – der Bewertung eines Group Managers für das höhere Management – überschritt ich aus meiner Sicht die Grenzen des wissenschaftlich Zulässigen, gleichzeitig kämpfte ich genau um meine wissenschaftliche Arbeit: Ich wollte – musste – diese Doktorarbeit zu Ende bringen, dafür schienen vier Wochen Bangalore nicht genug.

Also ließ ich mich ein auf das Spiel, um ihm – und somit mir – Macht zu verschaffen. Fast jeden Abend führten Vijay und ich in seinem Büro lange Gespräche, in denen er sich einen Blick hinter die Machtkulisse in Großstadt verschaffte und seine Ziele, Probleme und Wahrnehmungen mit mir diskutierte. Er profitierte also ganz persönlich von meinem Aufenthalt in Bangalore; ich selbst wurde durch meine Zeit dort zur einzigen Person bei ChipTech-OI, die Sichtweisen so gut wie aller Schlüsselpersonen der standortübergreifenden Zusammenarbeit kannte, und somit ebenfalls ein wenig mächtig.

### **2.3 Hintergründe und Methoden der Analyse im sekundären Feld**

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, welche Grenzen des ‚Wir‘ und des ‚Anderen‘ die Mitarbeiter von ChipTech-OI in Großstadt in der standortübergreifenden Zusammenarbeit wahrnehmen. Was ich bei OI sah und erlebte, setzte ich in Bezug zum externen Diskurs nationalkultureller

---

<sup>55</sup> Ebenso hoffte ich zu diesem Zeitpunkt auf einen weiteren Aufenthalt in Bangalore, zu dem es jedoch nie kam.

Unterschiede, den Mitarbeiter von Stabsstellen außerhalb von OI auf die dortigen Mitarbeiter projizierten, beispielsweise in vorgeschriebenen Trainingsmaßnahmen für OI-Mitarbeiter. Diese Seite der Trainer<sup>56</sup> und Personalentwickler<sup>57</sup> wollte ich ebenfalls nachvollziehen.

Um der Komplexität des primären OI-Feldes gerecht zu werden, bewegte ich mich daher zunehmend auch auf benachbarten Feldern. So interagierte ich in Großstadt und Bangalore mit diversen Stabsabteilungen bei ChipTech sowie den externen Anbietern interkultureller Trainings. Außerhalb der Unternehmensgrenzen bewegte ich mich auf dem Feld der ‚Interkulturalisten‘: Ich nahm an Indien-Trainings externer Anbieter teil und hielt gleichzeitig selbst Trainings für angehende interkulturelle Trainer ab, um ein grundsätzliches Verständnis für deren Selbstbild zu entwickeln. Die so gewonnenen Kontextinformationen wurden in Feldtagebüchern festgehalten und flossen in die vorliegende Arbeit ein.

Der Zugang zum Feld der ‚Interkulturalisten‘ war mir aufgrund meiner eigenen Berufserfahrung als interkulturelle Trainerin problemlos möglich. Bereits im September 2003 hatte ich begonnen, Workshops für angehende Trainer, Personalentwickler und allgemein Interessierte zu geben; diese Tätigkeit setzte ich – in Absprache mit ChipTech – fort. Ferner nahm ich an SIETAR-Konferenzen<sup>58</sup> teil und hatte als Mitglied Zugang zu Vereins-Informationen. So erhielt ich die Möglichkeit, interkulturelle Indientrainer zu interviewen.

Schwieriger gestaltete sich der Zugang zu anderen Unternehmen. Zunächst ermöglichte es mir ein externer Anbieter interkultureller Trainings bei ChipTech, einige seiner Veranstaltungen teilnehmend zu beobachten. Auf einer SIETAR-Konferenz gewann ich zudem einen interkulturellen Trainer<sup>59</sup> als Partner. Diese Person, die anonym bleiben möchte, erklärte sich bereit, mich an ihren Indientrainings in Unternehmen teilnehmen zu lassen. Einige Personalentwickler stimmten dieser Idee zu; nachdem ich jeweils eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet hatte, erhielt ich so in der Rolle der (unbezahlten) Trainerassistenz Zugang zu diesen Trainings. Den Teilnehmern wurde ich als eine Praktikantin des Trainers vorgestellt. Die explizite Einwilligung der Teilnehmer zur Verwendung der so erhobenen Daten wurde nicht eingeholt, da sowohl der beteiligte Trainer als auch die beteiligten Personalentwickler dies ablehnten, um der jeweiligen interkulturellen Maßnahme gegenüber den Teilnehmern keinen experimentellen Charakter zu verleihen. Aus diesem Grund gehen keinerlei Aussagen der Teilnehmer aus den beobachteten Maßnahmen in

---

<sup>56</sup> Zur Verwendung des Begriffs siehe das Glossar.

<sup>57</sup> Zur Verwendung des Begriffs siehe das Glossar.

<sup>58</sup> SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research) ist das Hauptforum interkultureller Praktiker in Deutschland und darüber hinaus.

<sup>59</sup> Anmerkung: Ich verwende die männliche Form als Platzhalter, die Person könnte auch weiblich sein.

diese Arbeit ein; auch gegenüber Verantwortlichen des jeweiligen Unternehmens oder über Unternehmensgrenzen hinweg erfolgte keinerlei Berichterstattung meinerseits.

Qualitative Interviews, von denen ich Mitschriften und Gedächtnisprotokolle anfertigte, waren die Haupt-Methode meiner Erhebung im sekundären Feld innerhalb und außerhalb von ChipTech; flankierende teilnehmende Beobachtung fand auf Konferenzen und in interkulturellen Trainings statt. Dieses Vorgehen halte ich für legitim, weil es nicht Ziel meines Vorgehens war, das sekundäre Feld in seiner Tiefe zu verstehen, sondern lediglich, Teilaspekte dieses Feldes im Hinblick auf das primäre Feld zu interpretieren. Folgende Datenbasis liegt meiner Analyse des sekundären Feldes zugrunde<sup>60</sup>:

1) Trainings und Workshops: insgesamt 34 Tage. Ich beobachtete zehn Veranstaltungen für Ingenieure (zweimal mit indischen Ingenieuren), drei Veranstaltungen für nicht-technische Experten sowie vier Veranstaltungen für nicht-technische Mitarbeiter. Die Veranstaltungen fanden in neun Großunternehmen statt. Zudem leitete ich sechs moderierte Veranstaltungen für interkulturelle Trainer und Personalentwickler zur Gewinnung von Daten über das sekundäre Feld.

2) Interviews und informelle Gespräche:

- 15 qualitative Interviews mit Stabsstellen-Mitarbeitern von ChipTech.
- Je zwei qualitative Interviews mit vier interkulturellen Beratern als Anbieter und Organisatoren interkultureller Trainings (also insgesamt acht Interviews).
- Fünf qualitative Interviews mit fünf Indien-Trainern.
- Acht qualitative Interviews mit acht Verantwortlichen für Personalentwicklung aus acht Unternehmen (fünf davon technische Unternehmen).
- Informelle Interaktionen mit ca. 50 Trainern und Personalentwicklern auf sieben Kongressen und Tagungen.<sup>61</sup>
- Informelle Interaktionen mit den Teilnehmern der unter Punkt 1) aufgeführten interkulturellen Veranstaltungen.

3) Sonstige Informationsquellen

- Informationen über das Netzwerk und den E-Mail-Newsletter von SIETAR (Society of Intercultural Education, Training and Research) Deutschland.
- Informationen unter [www.interkulturelles-portal.de](http://www.interkulturelles-portal.de)<sup>62</sup> und [www.dialogin.com](http://www.dialogin.com)<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Anmerkung: In diese Analyse wurden sämtliche Veranstaltungen, die ich als kommerzielle Indien-Trainerin gegeben habe, **nicht** miteinbezogen.

<sup>61</sup> Bei dieser informellen Interaktion legte ich nicht immer offen, dass ich Erkenntnisse aus diesem Gespräch eventuell für diese Arbeit heranziehen würde. Erstens war dies kaum vorherzusehen, zweitens kannten mich die Beteiligten als interkulturelle Trainerin. Dieser Rolle hätte ich durch ein solches Offenlegen widersprochen.

Wichtig ist, dass es sich bei dieser Datenerhebung nicht um eine geschlossene, eigenständige Feldforschung in der ansonsten üblichen Tiefe und Dichte handelt; sie war vielmehr als Interpretations-Hilfe angelegt und ist unter den geschilderten Bedingungen zu betrachten. Zugrunde liegt ihr ein Verständnis des Feldes, das einleitend bereits deutlich gemacht wurde. Die Frage, inwieweit es möglich ist, derart nah an der eigenen Praxis zu forschen und darüber fundiert zu reflektieren, kann ich nicht abschließend beantworten. Jedoch zieht sich diese Tatsache, nämlich dass das Feld und ‚ich‘ in vielen Kontexten kaum zu trennen war, grundsätzlich durch diese Arbeit und ist nicht auf diesen Aspekt beschränkt.

## **2.4 Schreiben – aber wie? – und worüber?**

Die Aussage, dass das Feld auch den Feldforscher verändert, ist eine Platitude. Auch die Aussage, dass jede Ethnografie nur eine narrative Fiktion darstelle, gehört heutzutage in der Ethnologie zum guten Ton.<sup>64</sup> Nichtsdestotrotz sind beide Aussagen wahr, und ich werde ihnen daher, der Klarheit halber, ein paar bekennde Zeilen widmen: Selbstverständlich resultiert das, was ich erlebt und erfahren habe, aus einer Interaktion zwischen mir und dem Feld. Mein Ziel ist es daher nicht, ein geschlossenes Ganzes, eine dichte Beschreibung von Kultur für sich, zu liefern, in der meine eigene Position nicht zu erkennen ist. Ebenso will ich keine nur im Interesse meines eigenen Fachs konstruierte Otherness des Feldes anbieten, schon gar nicht im Umfeld der Interkulturellen Kommunikation, deren praktische Anwendung aufgrund marktwirtschaftlicher Zwänge von der Existenz der fremden Fremden lebt (Dahlén 1997). Ohnehin gibt es fest gemauerte, unveränderliche Wahrheiten im untersuchten Feld schon deshalb nicht, weil die Grenzen zwischen hier und dort, zwischen mir und den Anderen, in dieser multi-lokalen Feldforschung innerhalb eines transnationalen Arbeitsumfeldes mit post-kolonialer Konnotation niemals eindeutig zu ziehen waren.<sup>65</sup> Eine kontextualisierte,

---

<sup>62</sup> Ein interkulturelles Portal des Vereins Interculture.de, der dem Institut für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Universität Jena nahe steht.

<sup>63</sup> Ein interkulturelles Portal, das einem interkulturellen Berater ins Leben gerufen wurde.

<sup>64</sup> Beispielsweise Van Maanen (1998: xi ff.). Zum theoretischen Konzept siehe Clifford (1993).

<sup>65</sup> Auf die aktuellen Diskussionen über den Kulturbegriff, die Autorität des Ethnologen und die zu wählende Repräsentationsform sowie deren Wurzeln soll in dieser Arbeit nicht eingegangen werden. Als Ausgangspunkt der Debatte kann Geertz (1972) angenommen werden. Ortner (1984) gibt einen Überblick über die theoretische Entwicklung, Geertz selbst blickt 1990 auf seine eigene ‚dichte Beschreibung‘ zurück. Brumann (1999) geht einen Schritt weiter und kritisiert die jüngste Kritik am klassischen Kulturbegriff nach Geertz. Für einen post-kolonialen und transnationalen organisatorischen Kontext relevante Positionen sind: Clifford (1986, 1993) – Infragestellen der absoluten Autorität des Ethnologen; Keesing (1994) – Contra wissenschaftliche Meta-Narrative, etwa konstruierte Fremdheit zur Eigen-Legitimation; Vayda (1994), Barth (1994) – Pro interne Pluralität von Kultur und anti-essentialistische Darstellung; Appadurai (1991, 1996) – Prismatic Modernities und Global Flows im Zeitalter der Globalisierung; Fox (1991), Gupta / Ferguson (1992a, 1992b) – Kultur ist nicht an Orte gebunden; Bhabha (1994) – einzelne Individuen bilden hybride Identitäten aus und brechen so Grenzen auf; Hannerz (1986, 1991, 1997) – Lokale Kultur ist eingebunden in Beziehungsgeflecht mit globalen Strömungen; Friedmann (1990), Miller (1995) – Kultur als Wechselspiel von Globalisierung und Lokalisation.

individuelle Interpretation und die narrative Konstruktion von Wissen<sup>66</sup> in einer unterhaltsamen Geschichte, die glaubhaft erscheint, sind daher als Ziele dieser Arbeit völlig ausreichend (Becker 1996). Sie sind vermutlich die dichteste mögliche Annäherung an den prozessualen, diskursiven Charakter einer standortübergreifenden und transnationalen Arbeitspraxis (Rapport 2000).

Dieses Credo mag innerhalb der Ethnologie kaum erwähnenswert erscheinen – wenn es allerdings um das Feld der Organisation<sup>67</sup> und deren ‚Kultur‘ geht, gewinnen diese Aussagen an Bedeutung. Denn in Organisationen tummeln sich auf eine Vielzahl von Disziplinen, allen voran die Betriebswirtschaftslehre, dicht gefolgt von der Soziologie und der Psychologie. In jüngster Zeit sind vor allem in den USA die Organization Studies populär geworden<sup>68</sup>, laut Van Maanen (1998: xx) eine „seltsame Mischung“ („a strange brew“) einer Vielzahl von Disziplinen.<sup>69</sup> Dementsprechend mischen sich in diesem Fachgebiet die unterschiedlichsten Methoden und Kulturbegriffe<sup>70</sup> – ähnlich wie in der Interkulturellen Kommunikation in Deutschland, die ebenfalls das Feld der Organisationskultur beackert. Kulturbegriffe gibt es daher in den Organization Studies zuhauf, ebenso implizite, nie explizierte Annahmen und einen dichten Dschungel der Methoden. Einzige Fakten sind vermutlich, dass sich der wissenschaftliche Diskurs um Organisations-Kultur immer mehr verdichtet (Van Maanen 1998) und dass die Grenzen zwischen den Disziplinen verwischen. Dabei werden nicht nur die Untersuchungsgebiete einander entlehnt, sondern die Repräsentationsform selbst übernommen. Bereits Geertz (1983: 20) findet – mit einem ironischen Blick auf die wissenschaftliche Bühne – philosophische Untersuchungen, die wie Literaturkritik aussähen (Geertz nennt ein Werk Sartres über Flaubert), Parabeln, die sich als Ethnografien verkleidet hätten (Castaneda) oder theoretische Argumente, die die Form historischer Untersuchungen angenommen hätten (Said), und resümiert: „One waits only for quantum theory in verse or biography in algebra.“

Nicht so sehr die Antwort, was denn die Charakteristika einer Organisation seien, trennt hierbei die Forscher; zumeist werden unisono explizite Regeln, Arbeitsteilung und Ziele, die

---

<sup>66</sup> Zum narrativen Ansatz in der ethnographischen Darstellung siehe Ewick / Silbey (1995), Richardson (1995).

<sup>67</sup> Anmerkung: Ich fasse in dieser Arbeit das Unternehmen als eine Unterform der Organisation auf und verwende beide Begriffe synonymisch.

<sup>68</sup> Zur Entwicklung der *Organization Studies* und ihres Kulturbegriffs siehe Chan / Clegg (2002).

<sup>69</sup> Van Maanen (1998: xxvi) sieht die Organization Studies als interdisziplinäres Fachgebiet, das als eigenständiges Fach lediglich in Nordamerika und nicht in Europa existiere. In Europa entstandene Arbeiten zum Thema Organisation sind seiner Meinung nach fester in den Ausgangs-Disziplinen Soziologie und Psychologie verankert. Ein wichtiges europäisches Forum ist die European Group for Organization Studies (EGOS) mit ihrem monatlichen Heft *Organization Studies*. Details unter [www.egosnet.org](http://www.egosnet.org).

<sup>70</sup> Siehe hierzu die Zusammenfassung von Wright (1994) samt Bibliographie. Ein Vorstellung davon, wie anwendungsorientierte Feldforschung im Interesse der Effektivität und Effizienz aussehen kann, liefert Handwerker (2001) mit seinem Konzept der „Quick Ethnography“ (so auch der Titel seines Werks).

der Beeinflussung des Alltagslebens dienen, genannt<sup>71</sup>. Problematisch wird erst die Beantwortung der Frage, was in Organisationen vorgeht<sup>72</sup> und mittels welcher Methodik dieses Problem zu untersuchen sei. Grundsätzlich zu unterscheiden sind dabei positivistische oder essentialistische Ansätze, die Organisations-Kultur als etwas objektives, von außen festschreibbares und größtenteils konsistentes Gebilde ansehen, und interpretative Ansätze, die davon ausgehen, dass eine Kultur verstanden als konstruierte kollektive Identität<sup>73</sup> von ihren Mitgliedern diskursiv ausgehandelt wird und lediglich in deren eigener, durchaus unterschiedlicher, Interpretation der Realität erkennbar ist. Basierend auf diesen beiden unterschiedlichen Auffassungen von Kultur ergeben sich zwei Blickwinkel auf Organisations-Kultur, die ich der Einfachheit halber den ‚betriebswirtschaftlichen Blickwinkel‘ von oben und außen und den ‚ethnologischen Blickwinkel‘ von innen und unten nennen möchte.<sup>74</sup> Hiermit sei nicht gesagt, dass alle betriebswirtschaftlichen Arbeiten diesen Kulturbegriff vertreten. Es wurde ja bereits deutlich gemacht, dass die Grenzen zwischen den Disziplinen verwischen. Die beiden Begriffe sollen lediglich typologisch zwei unterschiedliche Sichtweisen auf Organisations-Kultur voneinander abgrenzen. Diese Arbeit soll nicht so verstanden werden, als dass sie einen ‚bösen‘ Anderen in Form der übrigen Disziplinen konstruiere. Denn, wie Derrida (1978) sagen würde: Unterschiede ermöglichen Vergleiche und verweisen daher auf relative und nicht absolute Standards.

Organisations-Kultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht bedeutet in diesem Zusammenhang: Das, was Management und zuständige Stabsstelle als anzustrebendes Verhalten der Mitarbeiter von außen und oben definieren. Der betriebswirtschaftlichen Sichtweise wohnt somit ein klares steuerndes Element inne: Spielregeln, gemeinsame Werte und Leitlinien, quasi von oben als Mittel zum Zweck definiert. Firmen-Slogans sind dabei nur die Spitze des Eisbergs einer solchen angestrebten Normierung der Mitarbeiter durch eine *Corporate Identity*, hinter der eine klar definierte *Corporate Behaviour* stehen soll.<sup>75</sup> Mitarbeiter sollen nicht nur gut arbeiten, sondern sich auch normativ richtig verhalten. Unternehmen, so die gängige Lehrmeinung in der Betriebswirtschaftslehre, ‚geben‘ sich eine Corporate Culture im

---

<sup>71</sup> Bei der Definition dessen, was eine Organisation ausmacht, orientiert sich diese Arbeit an den amerikanischen Organisations-Ethnologen David Gellner und Eric Hirsch (1995: 2f.). Diese meinen: „Organizations are many and various, but they all have explicit rules, a division of labour, and aims that involve acting on or changing everyday life. (...) Organizations are based on rules that are consciously set up and sometimes changed.“ Einen Überblick zur gesellschaftlichen Verortung von Organisationen liefert Morgan (1990).

<sup>72</sup> Die klassischen Theorien von Weber (1948) und Durckheim (1964) setze ich als bekannt voraus. Siehe hierzu auch *Organization Studies* 26/4 (2005).

<sup>73</sup> Zum Kulturbegriff siehe Kohl (2000: 160-163) und Kuper (1999), zum Identitätsbegriff Reckwitz (2001).

<sup>74</sup> Klein (2005) benennt diese beiden Blickwinkel als „instrumentellen“ und „interpretativen“ Kulturbegriff und gibt einen Überblick über die Entstehung der Konzepte von Unternehmenskultur. Götz (1997) will ein Beispiel für deren ethnologische Betrachtung liefern, schreibt den Untersuchungsgegenstand jedoch aus meiner Sicht über Gebühr fest (vor allem Götz 1997: 35-49). Wischmann (1999: 8-17) diskutiert verschiedene Konzepte.

<sup>75</sup> Siehe etwa: [http://www.iep.uni-karlsruhe.de/download/SS03\\_V08\\_17.06.2003.pdf](http://www.iep.uni-karlsruhe.de/download/SS03_V08_17.06.2003.pdf), aufgerufen am 24.01.2006.

Sinne von gemeinsamen Werten, Zielen und Praktiken, ‚verordnen‘ diese Kultur über entsprechende Stabsstellen und beeinflussen so das Verhalten und die Wertvorstellungen ihrer Mitarbeiter. Die Frage, ob dieses Unterfangen überhaupt gelingen kann, stellt sich in der Regel nicht: Ist der Management-Stil nur gut genug, so könnte man etwas platt formulieren, klappt es auch mit dem gewünschten Verhalten auf Mitarbeiterebene.<sup>76</sup> Kultur als Ding ist hier festschreibbar und messbar und kann somit von oben definiert werden.<sup>77</sup> Quantitative Methoden erforschen dieses Objekt sehr gut.

Genau diesen „Science-Fiction-Charakter betriebswirtschaftlicher Modelle“<sup>78</sup>, die derzeit in Unternehmen überwögen, kritisiert die Organisations-Ethnologie. Sie versucht in Abgrenzung dazu, den Blickwinkel der Akteure im Feld nachzuvollziehen und fühlt sich denjenigen, die unten in der Unternehmens-Hierarchie stehen, verpflichtet. Dabei will sie die Alltagswirklichkeit in Organisationen begreifen, also das, was das System mit seinen Mitgliedern macht und was diese mit dem System machen (und wer ist wann ein Mitglied?). Zur Methode der Wahl wird hier der qualitative Blick auf den Einzelfall.<sup>79</sup>

Auch diese Arbeit wird einen interpretativen Ansatz verfolgen. Insbesondere werden – in Abgrenzung zu essentialistischen, objektivistischen und kulturalistischen Erklärungen für die Prozesse standort-übergreifender Zusammenarbeit – folgende Annahmen getroffen:

- 1) Objektive Festschreibung von Kultur oder Kulturen ist nicht möglich. Das heißt auch: Angenommene kollektive Identitäten müssen nicht notwendigerweise mit der Innensicht der Beteiligten zusammenfallen.<sup>80</sup>
- 2) Kollektive Identität muss nicht a priori an Lokalitäten gebunden sein, Grenzen zwischen kollektiven Identitäten werden nicht nur durch Distanz verursacht.<sup>81</sup> Das bedeutet: Kulturelle Grenzen können also auch innerhalb einer Lokalität konstruiert

<sup>76</sup> „Irrational“ wird es aus dieser Sicht, wenn Mitarbeiter den Regeln nicht folgen (Brunsson 1985).

<sup>77</sup> Das Thema Effizienz der Organisation im Zusammenhang mit ihrer Kultur entstand vor allem in der amerikanischen Management-Theorie der 1980er Jahre. Vorreiter waren Peters and Waterman (1982) und Deal und Kennedy (1982). Insbesondere wurde die wahrgenommene Überlegenheit japanischer Firmen gegenüber US-amerikanischen Firmen durch überlegene Firmenkultur erklärt, wie etwa von Ouchi (1981). Seitdem ist das Thema „Effizienz durch Kultur“ ein omnipräsentes, diskutiert etwa von Kunda (1992: 1-14). Dieser bilanziert (1992:13): „In sum, the recent popularity of the idea of strong corporate culture may be seen as the culmination of a pronounced historical trend in managerial ideology and practice towards forms of normative control. In the most general terms, shaping the employees’ selves in the corporate image is thought to be necessary in order to facilitate the management and increase the efficiency of large-scale bureaucratic enterprises faced with what the managerial literature refers to as ‚turbulent environments‘: rapid technological change, intense competition, and a demanding and unpredictable labor force.“ Weitere Diskussionspunkte finden sich in Wright (1994: 1-3).

<sup>78</sup> Czarniawska-Joerges (1997:2) wörtlich: „...economic organizations seem to be reserved for the scrutiny of economics, which, true to the science-fiction character of its models, has no time or patience for what actually goes on in the organizations in the field – or, one could say, in organization fields.“

<sup>79</sup> Schwartzman (1993) liefert einen guten Überblick. Die Historie der amerikanischen Industrie-Ethnologie, die später zur Organisations-Ethnologie wurde, zeichnen Götz (1997: 30-34) und Wischmann (1999: 19-30) nach.

<sup>80</sup> Eine Ethnographie zum Thema dominanter Diskurs (projizierte Fremdwahrnehmung) versus demotischer Diskurs (konstruierte Selbstwahrnehmung) liefert Baumann (1996).

<sup>81</sup> Siehe beispielsweise Gupta / Ferguson (1997), Olwig / Hastrup (1997), Gabriel (2003).

werden, gemeinsame kollektive Identitäten auch über Distanz hinweg imaginiert werden (Low / Lawrence-Zúñiga 2003).

- 3) Identitäten werden kontextabhängig konstruiert. Menschen und das relevante System, in das sie sich in bestimmten Kontexten eingebunden sehen, stehen in Interaktion. Die Interaktion von Menschen und System sowie deren jeweilige Rahmenbedingungen sind bei der Untersuchung von kollektiven Identitäten stets zu berücksichtigen.
- 4) Identitäten können – müssen aber nicht – hybride sein. Mehrdeutigkeit von Identität ist möglich (Bhabha 1994).
- 5) Identitäten sind heterogen. Mitglieder eines Systems, die den gleichen Einflüssen ausgesetzt sind, haben Macht und Agency, auf diese Einflüsse unterschiedlich zu reagieren, sie sich anzueignen und zu verändern (Abu-Lughod 1991, 1997).
- 6) Das Fremde kann nur im Spiegel des Eigenen konstruiert werden (siehe Punkt 1)<sup>82</sup>, das Lokale nur in Interaktion mit dem Globalen (Friedman 1994, Harmsen 1999).
- 7) Kultur, Konstruktion von Selbst- und Fremd-Identität sowie Macht – insbesondere Machtungleichgewichte – sind im globalen Kontext nicht zu trennen.<sup>83</sup>

Aufgrund der dargestellten Bedingungen sieht diese Arbeit – eine wichtige Prämisse für die Untersuchung der ‚interkulturellen‘ Zusammenarbeit bei ChipTech-OI – (kulturelle) Grenzen nicht als von außen gegeben an, sondern zeigt die Grenzen auf, die die Akteure im Feld für sich selbst konstruieren (wie sich zeigen wird, ein großer Unterschied). Kultur wird so von etwas Objektivem, a priori Festschreibbarem und von oben Vorgegebenem zu einem diskursiven Prozess der Aushandlung. Die vorliegende Ethnografie ist jedoch keine postmoderne, da sich die Akteure im Feld sehr wohl in einer Großen Erzählung verorten, nämlich einem postkolonialen Kontext der Globalisierung.<sup>84</sup> Über diese wissenschaftliche Fundierung hinaus ist es meine Überzeugung, dass die Sichtweise auf ‚Kultur‘ und auf die ‚Organisation‘ als einer ihrer sozialen Träger mehr als alles andere eine Glaubensfrage ist.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Siehe Ricoeur (1962).

<sup>83</sup> Basierend auf Foucault (1980). Siehe Said (1979) und darauf aufbauende postkoloniale Theorien, im Überblick in McLeod (2000).

<sup>84</sup> Post-moderne Ethnologie ist vor allem durch Ablehnung von gegebenen Meta-Narrativen charakterisiert. Details hierzu in Lyotard (1984). Eine generelle Diskussion der postmodernen Auffassung von Narrativ findet sich in Ricoeur (1988). Derrida (1979) legt sein Augenmerk auf die Dekonstruktion scheinbar perfekter Texte. Derrida sowie Foucault (z.B. 1980) haben die ethnologisch ausgerichtete Organisations-Forschung stark beeinflusst, nachzulesen in Burrell (1988), Cooper / Burrell (1988), Cooper (1989), Calás und Smircich (1999) sowie Mumby (2001). Kritisch diskutiert werden postmoderne Ansätze von Manning (1995). Ein Beispiel für einen ethnographischen Text, der sich jeglicher Zuschreibung von Meta-Narrativen enthält, liefert Wikan (1996).

<sup>85</sup> Beispielsweise stellt sich die Frage, ob Appadurai (z.B. 1996) seine hinlänglich diskutierten Theorien zur Konstruktion von Modernität im Prisma des Lokalen entwickelt hätte, wenn sie sich nicht mit seiner persönlichen Erfahrung eines Lebens im „Flow“ in Wechselwirkung mit seiner spezifischen Herkunfts-Lokalität hätten in Einklang bringen lassen. Sicherlich **möchte** er daher – dies ist eine Unterstellung meinerseits – nicht glauben, dass etwa die Modernität des südindischen Dorfes lokal, traditionell und statisch ist (womit nicht gesagt sein soll, dass sie es ist). Und ebenso möchte ich sicherlich an Appadurais Theorien **glauben**, weil diese meiner

Beim Schreiben habe ich – soweit möglich – versucht, den Bates (1997) Anforderungen an eine (Organisations-) Ethnographie zu entsprechen, die von Hirsch und Gellner (2001) erweitert wurden. Ein gute (Organisations-) Ethnographie soll laut Bate (1997: 1163-1168)

- 1) ein Gefühl von ‚being there‘ vermitteln,
- 2) unerwartete Details und Schlussfolgerungen beinhalten,
- 3) die Polyphonie, die ‚multiple voices‘, der alltäglichen Realität des Feldes reflektieren
- 4) und noch etwas mehr anbieten, etwa eine Erkenntnis, ein Modell oder eine Theorie.

Gellner und Hirsch (2001:9) erweitern Bates vier Elemente um folgende Charakteristika: [Eine gute Organisations-Ethnographie], so schreiben sie:

- 5) „contextualizes its findings (...),
- 6) pays attention to questions of power and inequality (...),
- 7) emphasizes both what people say and what they do (...),
- 8) does not restrict itself to ‘front-stage performances’ (...),
- 9) looks closely at how language is used (...),
- 10) is reflexively aware of the ethnographer’s ambiguous position (...),
- 11) does not simply seek confirmation of what is already known (...)”

Elf Prinzipien also, an denen in der Theorie nichts auszusetzen ist. Da ich, wie dargestellt, als Doktorandin im von mir untersuchten Unternehmensbereich selbst beschäftigt war (also ‚sehr nah dran‘ war), läge in Anlehnung an diese Prinzipien nichts näher, als eine Repräsentationsform zu wählen, die genau diese Nähe durch Reflexion über die eigene Rolle sowie durch dichte Beschreibung des Feldes und seiner Interaktion mit mir widerspiegelt. Ich könnte meine Arbeitskollegen porträtieren und ihre Biographien – mühsam in Erfahrung gebracht – als Beleg für ihre Hybridität, ihre Heterogenität und ihre Verankerung in Zeit und Raum anführen. Ich könnte den Unternehmensbereich, seine Aufgaben und seine organisatorischen Akteure und ihre Interaktion mit dem Gesamtunternehmen in all ihren Facetten beschreiben. So könnte ich den Leser mitnehmen auf die Reise in ein spezifisches, lokales und sich temporär veränderndes Feld voller individueller Akteure; in ein Feld, das niemals isoliert und ahistorisch ist, sondern immer eingebunden in eine Vielzahl sich ändernder Rahmenbedingungen; in ein Feld, das von den ihm übergeordneten Systemen beeinflusst wird und diese wiederum selbst verändert.

Doch genau diesen hehren Ansprüchen werde ich mit dieser Arbeit nicht gerecht. Denn gerade weil es mir gelang, ‚ganz drinnen‘ in einer wirtschaftlichen Organisation mit all ihren

---

eigenen Biografie Sinn verleihen können.

Zwängen, Abhängigkeiten und Machtstrukturen zu sein, muss ich diese Nähe in der vorliegenden Arbeit verbergen. Vieles, was schreibenswert gewesen wäre, wurde nicht geschrieben, einige der besten Geschichten wurden nicht erzählt. Zu diesem Schritt habe ich mich – wohl überlegt – aus dreierlei Gründen entschlossen: Erstens würde diese Darstellung die Mitarbeiter, die direkt mit mir in Kontakt standen (zum Beispiel Kollegen, mein Chef, mein Betreuer) mehr als deutlich hervortreten lassen.

Zweitens standen gerade am Anfang bestimmte Ziele des Unternehmens und seine Erwartungen an meine Arbeit im Widerspruch zu den wissenschaftlichen Anforderungen an mein Forschungsvorhaben und meinen Zielen; den Großteil meiner Zeit lief ich einem ‚flüchtigen Forschungsgegenstand‘ hinterher.<sup>86</sup> Diese Kämpfe und Konflikte immer wieder darzustellen, hieße die Übung der Reflexion zu weit zu treiben, meine Person kommt ohnehin häufig genug auf diesen Seiten vor. Ferner hat die Darstellung derartiger Konflikte oft den Charakter einer gekränkten Schuldzuweisung, wobei doch deren Meistern Teil der Forschungsaufgabe ist.

Drittens war ich auch beim Schreiben dieser Ethnographie eingebunden in die Machtstrukturen der Organisation: Beispielsweise war es ein Punkt meines Arbeitsvertrags, dass es sich das Unternehmen vorbehalten könnte, Teile der entstandenen Dissertation eventuell nicht zur Veröffentlichung freizugeben. Außerdem verpflichtete ich mich in meinem Arbeitsvertrag, vertrauliche Informationen ohne gesonderte Genehmigung nicht zu veröffentlichen. Beim Schreiben musste ich mir daher stets bewusst sein, dass unter Umständen bestimmte Personen, die ich gerne porträtiert hätte, diese Ethnografie lesen würden – und das Recht haben würden, deren Umschreiben zu verlangen.

Eine Lösung des daraus resultierenden ethnografischen Dilemmas ist mit Agar (1995) in der Auslotung des Literarischen als ethnografische Darstellungsform zu finden. Aus dem Department Manager, der seine Sekretärin bittet, während seines Urlaubs seine Kaninchen zu füttern, könnte so der Unit Manager werden, der eine Mitarbeiterin bittet, seine Katze zum Tierarzt zu bringen, während er auf Geschäftsreise ist. Nach diesem Muster sind einige Geschichten, die in dieser Arbeit erzählt werden, bis an die Grenze des Fiktiven auf geeignete Art und Weise verfremdet worden. Nicht nur Namen, sondern auch biografische Details wurden nach diesem Muster geändert, an einer Stelle zwei Personen als eine zusammengefasst.

---

<sup>86</sup> Anmerkung: Innerhalb des ersten Jahres änderte sich das Forschungsziel meiner Arbeit drei Mal, da die Anforderungen zu seiner Durchführung nicht verwirklicht werden konnten.

Grundsätzlich ließ ich mich beim Prozess des Schreibens von fünf Anforderungen leiten, die aus meiner Sicht einen guten Organisations-Ethnologen ausmachen und die ich den kombinierten elf Prinzipien einer guten Ethnographie von Bate, Gellner und Hirsch zur Seite stellen möchte. Ein guter Organisations-Ethnologe, so meine ich:

- geht davon aus, dass die Menschen, die er porträtiert, sein Werk lesen werden, und macht dieses Wissen zur Richtschnur seines Handelns und Schreibens im Feld,
- verpflichtet sich innerhalb des Feldes zur größtmöglichen Offenheit gegenüber den ‚Objekten‘ seiner Untersuchung (die er als eigentliche Bestimmer seines Themas wahrnimmt) und stellt stets klar, ‚wozu es gut ist‘, was er tut,
- erlernt die Sprache der fremden Anderen und verpackt für sie – noch vor dem Schreiben der eigentlichen Ethnographie – die Erkenntnisse seiner Wissenschaft darin,
- hält die Akteure im Feld stets in ihrer Sprache (siehe oben) über seinen Erkenntnisgewinn und sein Schreiben (möglichst noch im Feld) auf dem Laufenden, stellt seine Erkenntnisse zur offenen Diskussion und revidiert diese gegebenenfalls,
- berücksichtigt die Interessen des jeweils schwächsten Akteurs und gibt insbesondere keinerlei Informationen über Mitarbeiter weiter (beispielsweise an die Personalabteilung oder an Vorgesetzte), die diesen Mitarbeitern schaden könnten – auch dann nicht, wenn er durch seine Weigerung seine Untersuchung gefährdet, beispielsweise den Zugang zu Informationen, Personen oder Orten verliert (dem wurde ich nicht immer gerecht),
- tritt in einen Dialog mit seinem Feld – auch, was Form und Stil der gewählten Repräsentationsform selbst anbelangt.

Diese fünf Anforderungen dienen mir in Kombination mit den vorab genannten elf Prinzipien einer guten Organisations-Ethnographie als Richtschnur für das eigene Handeln im Feld.

Zu guter Letzt noch ein paar abschließende Gedanken zu einem Blickwinkel, den ich im Sinne eines Dialoges mit dem Feld in dieser Arbeit nicht verlieren möchte: Die Rede ist von der Ironie. ChipTech-Mitarbeiter nehmen sich und andere nicht immer Ernst (Wie soll man das auch immer ernst nehmen können, was auf den folgenden Seiten geschieht? – Bereits der Selbsterhaltungstrieb gebietet den Humor).

Im Gegenteil, so die Argumentation dieser Arbeit: Oftmals ist die Ironie die vorherrschende diskursive Form. Denn nur die Ironie kann dominante Diskurse einerseits durch Bloßstellung der Mächtigen und ihrer Intentionen unterwandern und sich dieser andererseits bemächtigen. Wie die Arbeit zeigen wird, ist die Ironie als elegante und doch mächtige Waffe des

vermeintlich Schwächeren eine allgegenwärtige Strategie bei ChipTech-OI. Daher möchte auch ich mich selbst, diese Ethnografie und ihre Inhalte nicht immer allzu ernst nehmen. Dabei bleibe ich, obwohl und gerade weil Ironie in der ethnografischen Darstellung noch immer einen bitteren Beigeschmack hat: Der Ethnologe solle sich nicht lustig machen auf Kosten der Porträtierten, lautet die Forderung der eigenen, moralisch verpflichteten Wissenschaft.

Eine derartige Aussage ist sicherlich richtig, wenn man Ironie als Lustigmachen interpretiert. Doch aus meiner Sicht ist Ironie kein Lustigmachen von einer erhobenen Warte aus, sondern vielmehr die doppeldeutige Darstellung eines Feindes, der gleichzeitig Freund sein mag, auf gleicher Augenhöhe.<sup>87</sup> Die Position des Ethnologen im Feld ist nach diesem Verständnis geradezu zwangsläufig ironisch, ist er doch beides: Freund und Feind, Mitglied und Außenseiter, und nichts von alledem eindeutig und festgeschrieben. Im Sinne einer reflexiven, interpretativen Ethnografie sollte daher der Ethnologe sein Feld nicht dieser Ausdrucksmöglichkeit berauben – umso mehr, wenn das Feld selbst ein zutiefst ironisches ist. Ja, das Leben bei ChipTech wird mit Ironie gewürzt. Wir (das Feld und ich) mussten lachen, um das System zu meistern. In diesem Sinne sei auch der Leser hiermit zum (nachdenklichen) Mitlachen eingeladen – es soll ein Lachen mit und in dem Feld sein und kein Lachen über es. „Putting readers into the shoes of those studied“<sup>88</sup> – und zwar auf gleicher Augenhöhe – ist und bleibt das Hauptanliegen dieser Arbeit. Wer diese interpretativ-ethnologische Sicht mit der von psychologisch und betriebswirtschaftlich orientierten Arbeiten auf das fast identische Feld vergleichen möchte, kann dazu Lässig (1999) und Decurtins (2002) lesen.

---

<sup>87</sup> Die Möglichkeiten der Anwendung von Humor und Ironie in der ethnografischen Darstellung diskutieren beispielsweise Fine / Martin (1995) sowie die Beiträge in Johannson / Woodilla (2005).

<sup>88</sup> Laut Van Maanen (1998: xxii) das Hauptziel aller qualitativen Forschung.

### 3. Die Arbeitswelt der ChipTech-Zentrale in Großstadt

„...relatively little is known about the content or the social organization of technical work. To be sure, science and engineering have attracted considerable attention over the years, but only recently have researchers begun to examine what scientists and engineers actually do and how their work is organized.”

Barley, Stephen R. und Julian E. Orr (1997), *Between Craft and Science – Technical Work in U.S. Settings*, p. vii.

Wie jede soziale Tätigkeit wird auch das Arbeiten bei ChipTech in der Großstädter Zentrale in einen Rahmen eingeordnet: Die beteiligten Personen geben dem, was sie tun, eine tiefere Bedeutung, sie suchen sich einen Platz in dieser Welt und erzählen einander Geschichten darüber, wer sie sind, woher sie kommen und wohin sie gehen werden. Von dieser Geschichte der ChipTech-Ingenieure handelt Kapitel 3.1.

Kapitel 3.2 wird sich darauf aufbauend mit der Natur von technischer Arbeit, der sozialen Konstruktion von Wissen und dem narrativen Teilen von Expertentum beschäftigen. Kapitel 3.3 und 3.4 widmen sich den prägenden Bedingungen der Organisation, vor allem den Punkten Macht und Ohnmacht, sowie Hierarchie und Informationsfluss. Durch alle Unterkapitel ziehen sich die aus meiner Sicht wichtigen Elemente und Praktiken zur Konstruktion kollektiver Identitäten bei ChipTech-OI, nämlich Narrativ, Drama und Ironie. Somit werden die Grundlagen gelegt für Kapitel 4, in dem der Standort Bangalore als neuer Faktor auftritt.

#### 3.1 Die eigene Geschichte: Das Goldene Zeitalter ist vorbei

##### 3.1.1 Ein Ingenieurswitz aus dem Unternehmen ChipTech

(per E-Mail intern verbreitet, unkorrigierte Original-Fassung)

Warum es bei *Chip-Tech* nicht so richtig laeuft:

=====

So bereitet man in einem kleinen Startup eine Kartoffel zu:

-----

Man heizt einen neuen, hochwertigen Herd auf 200 Grad. Man legt eine große Folien-Kartoffel hinein und wendet sich in den folgenden 45 Minuten einer produktiven Aufgabe zu. Dann wird überprüft, ob die Kartoffel gar ist. Man nimmt die gekochte Kartoffel aus dem Herd und serviert sie.

So bereitet man bei *Chip-Tech* eine Kartoffel zu:

-----

Man gründet ein Projektteam und bestimmt einen Owner für den Kartoffel-Task.

Der Owner schlägt beim Management vor, eine Kartoffel zuzubereiten. Das Management lehnt ab, weil man ja schließlich seit Firmengründung noch nie eine Kartoffel zubereitet hat, und verlangt eine Machbarkeitsstudie für Kartoffelzubereitung und einen Nachweis eines positiven Kartoffel-Nutzen-Effektes für die Firma.

Der Owner entwirft eine Powerpoint-Präsentation, die genauestens alle Einzelheiten des Projektes definiert. Leicht zu begreifende Passagen und einfach zu verstehende Tatsachen müssen dabei in Management-Newspeech übersetzt werden, damit sie dem Zielpublikum verständlich gemacht werden können.

Der Owner geht mit besagter Präsentation in zahlreiche Meetings und packt damit das Management und die Verantwortlichen in ihrer Denke. Es darf nicht vergessen werden, anschliessend die Präsentation per Mail-Verteiler an alle anwesenden und nichtanwesenden Beteiligten und Unbeteiligten zu verschicken.

Das Team aligned sich daraufhin und sucht 6 Monate nach einem TS 16949 zertifizierten Kartoffellieferanten und findet keinen. Als Konsequenz wird ein ISO zertifizierter Rübenlieferant gezwungen, Kartoffeln zu liefern. Da er keine Kartoffeln im Programm hat, kauft er sie von einem unzertifizierten Kartoffelhändler und schlägt 25% auf den Preis auf.

Der Rübenlieferant wird beauftragt, den Herd auf 200 Grad vorzuheizen. Man verlangt, dass der Lieferant zeigt, wie er den Knopf auf 200 Grad gedreht hat, und erwartet, dass er Informationsmaterial des Herdherstellers beibringt, aus dem hervorgeht, dass der Herd richtig geeicht ist.

Man überprüft das Informationsmaterial und veranlasst dann den Lieferanten, die Temperatur mit Hilfe eines zertifizierten Temperaturfühlers zu überprüfen, und weist den Lieferanten an, die Kartoffel in den Herd zu legen und die Zeituhr auf 45 Minuten zu stellen.

Man veranlasst den Lieferanten, den Herd zu öffnen, um zu zeigen, dass die Kartoffel richtig platziert wurde, und erbittet eine Studie, die beweist, dass 45 Minuten die ideale Garzeit für eine Kartoffel dieser Größe ist.

Nach 10 Minuten wird eine Prüfung verlangt, ob die Kartoffel vielleicht schon gar ist.

Nach 11 Minuten wird eine Prüfung verlangt, ob die Kartoffel vielleicht schon gar ist.

Nach 12 Minuten wird eine Prüfung verlangt, ob die Kartoffel vielleicht schon gar ist.

Man wird ungeduldig mit dem Lieferanten (warum dauert es so lange eine einfache Kartoffel zu kochen?) und verlangt einen aktualisierten Gar-Statusreport alle 5 Minuten.

Nach 35 Minuten kommt man zu dem Schluss, dass die Kartoffel fast fertig ist.

Man gratuliert dem Lieferanten, dann informiert man den Management Circle über das hervorragende Arbeitsergebnis, das erzielt wurde, obwohl man mit einem unkooperativen Lieferanten zusammenarbeiten musste. Die Mitarbeiter schlagen sich gegenseitig für einen Good-Cooperation-Award vor.

Nach 40 Minuten Garzeit nimmt man auf Verlangen der Kaufleute [der Controlling-Abteilung, A.d.V.] hin die Kartoffel aus dem Herd, um eine Kosteneinsparung ohne Wert- und Qualitätsminderung der Kartoffel im Vergleich zu der ursprünglich angesetzten Garzeit von 45 Minuten zu realisieren.

Man serviert die Kartoffel und wundert sich, wie zum Teufel es ein kleines Startup schafft, so eine gute, preiswerte Kartoffel kochen, die den Leuten offensichtlich besser schmeckt als die *Chip-Tech*-Kartoffel.

Zwischenzeitlich gibt es verschiedene Verbesserungsvorschläge des Managements:

- Man könnte Rüben in Kartoffelform verwenden, um Kosten zu sparen.
- Der fehlende Kartoffelgeschmack soll dann in einer Imageoffensive den Kunden als neues Qualitätsmerkmal dargestellt werden.
- Es wird gefordert, bei 20% geringerer Gartemperatur im Herd die Garzeit um 20% zu verkürzen.
- Man prüft, ob es nach einer Verlagerung des Herdes nach Indien noch möglich ist, die Kartoffeln in Deutschland heiß zu servieren...

Bevor einer dieser Vorschläge umgesetzt werden kann, werden die Manager befördert, die gesamte Abteilung restrukturiert und umbenannt, und die Welt wartet weiter auf die erste *Chip-Tech*-Kartoffel.

Doch es war einmal, vor gar nicht allzu langer Zeit, da stand der Herd noch nicht in Indien. Da war *der Ingenieur* noch Herr seiner Technik und nicht den sinnlosen *Prozessen des Managements* unterworfen. Da war die *ChipTech-Corporation* noch nicht geboren, und seine Mutter, die *Maybeck AG*, einzigartig in der Welt. Heute noch ranken sich die Erzählungen der Alten um diese sagenhafte Zeit – wie überhaupt viel erzählt wird in diesem Unternehmen. Und wie alle Schöpfungsmythen, so dienen auch diese Erzählungen der Stärkung der Gemeinschaft und der Erziehung der Jungen. Hören wir nun also die *Saga der Maybeck AG*, wie sie von einer Ethnologin aufgezeichnet wurde.

### 3.1.2 Die Organisations-Saga

Es gab eine Zeit, so erzählten die Alten der Ethnologin, in der war die *Maybeck AG* **das deutsche Ingenieurs-Unternehmen** schlechthin. Von der Waschmaschine bis zum Personal Computer stellte *Mayback* alles in bewährter deutscher Markenqualität her. In vielen Bereichen war die *Maybeck AG* Weltmarktführer, heute noch bürgt der Name *Maybeck* selbst in den entferntesten Weltregionen für Qualität und die Vorzüge des *Deutschen Ingenieurstums*. „Wer damals Ingenieur beim *Maybeck* wurde, der hat es geschafft“, sagen die Alten und erzählen die *Saga vom Goldenen Zeitalter des Deutschen Ingenieurstums*, in dem Experten noch Experten waren und die Welt ihnen zu Füßen lag. *Der Maybeck*, so heißt es, war eine sichere Arbeitswelt – *der ChipTech* ist es nicht mehr.

Globalisierungsdruck, Arbeitslosigkeit, die 40 Stunden-Woche, billige und damit bedrohliche Arbeitskräfte aus Ostdeutschland und Asien, Outsourcing – all das gab es zur Blütezeit der *Maybeck AG* noch nicht. Und die Moral der Geschichte der Alten? Sie lautet stets, in der einen oder in der anderen Formulierung: Früher war es gut, dann kamen die Veränderungen

von oben, es wurde schlechter, und am schlechtesten ist es heute: So oder so ähnlich lautet in jedem Fall die Essenz dieser narrativen Konstruktionen der Vergangenheit.

Wenn die Alten die Vergangenheit Revue passieren lassen, dann verdichten sich die einzelnen Elemente der Geschichte stets zu einer Historie negativer Veränderungen, zu einer Art Anti-Saga. Diese kennt einen klaren Schuldigen für den Niedergang des Goldenen Zeitalters: *Das Management*, beziehungsweise *das schlechte Management*, denn schlecht muss es ja (gewesen) sein, ansonsten wäre das alles nicht passiert. Denn *der Experte, der Ingenieur*, der Held der Technik, kann es ja nicht gewesen sein.

Die Ethnologin hört diese Geschichte, wieder und wieder, es ist die Saga der Organisation<sup>89</sup>. Ihr wird klar: Das Thema der negativen Veränderung ist im heutigen ChipTech allgegenwärtig, Sätze wie: „Man muss sich ja nur mal umschaun hier auf dem Gelände, man hat ja den Eindruck, wir sind nur noch ein Ausbildungslager für Asiaten, die uns dann den Job wegnehmen“ oder „Erfahrung zählt ja heutzutage nichts mehr“ fallen öffentlich und, so heißt es, treffen den Nagel auf den Kopf. Mit der deutschen Wirtschaft, so die Meinung auf den Gängen, in Mittags- und in Kaffeepausen, geht es bergab. Standortschließungen und Entlassungen allenthalben: „Man muss ja nur schauen, was gerade bei [Firma X] abgeht – das blüht uns auch noch“, sagen die Mitarbeiter: Die gefühlten Zeiten werden schlechter. „Endlich einmal was Gutes in der [führenden Tageszeitung X]!“, meint ein alt gedienter ChipTech-Ingenieur bei der Morgenlektüre am Schreibtisch. Er liest einen Kommentar im Wirtschaftsteil über die Nachteile der „zunehmenden Amerikanisierung des Management-Stils in deutschen Unternehmen“ und resümiert:

„Endlich schreiben die mal, wie es wirklich ist, nicht nur immer diese Schönfärberei. So toll ist es nämlich gar nicht, dieses ganze Internationale, diese ständige Schielen auf Amerika, immer alles anders machen. Früher war es doch auch gut, früher hatten wir auch Erfolg – und haben diesen ganzen Management-Schnickschnack nicht gemacht. Was da gezählt hat, das war einfach gute deutsche Ingenieursarbeit. Heutzutage, da

---

<sup>89</sup> Der Begriff *Organizational Saga* wurde von Burton Clark geprägt. Clark (1972:184) sieht den Verdienst einer solchen quasi-mythischen Erzählung darin, dass sie eine positiv besetzte kollektive Identität schaffe. Er sagt dazu wörtlich: „Such a belief comes from a credible story of uncommon effort, achievement and form“. Van Maanen (1998: 194) betont: „Sagas are anything but corporate mission statements neatly printed on business cards. Rather, an organizational saga is a memorable and credible account of past events and achievements built up by many people over a lengthy period of time.“ Beide unterstreichen also die einigende Funktion der Organisations-Saga, die von unten heraus entsteht: Hierdurch würden Mitarbeiter sich positiv an die Organisation binden. Die Saga selbst ist dabei immer positiv. Die folgenden Zeilen werden in einer Ausweitung des Begriffs zeigen, dass eine Organisations-Saga auch vermeintlich negative Formen annehmen kann: Mitarbeiter, in diesem Fall *Ingenieure*, binden sich durch die gemeinsame negative Erzählung positiv aneinander und grenzen sich dadurch vom Management als Verkörperung all dessen, was schlecht ist in Unternehmen ab. Somit erleben sie ihre eigene Arbeit weiterhin als wertvoll, obwohl offizielle Zahlen diese Wahrnehmung nicht stützen. Warum diese negative Saga am Ende doch der Bindung an das Unternehmen dient, zeigt Kapitel 5.2.

muss man sich doch nur mal anschauen, wie's im Unternehmen läuft: Alles wird ausgelagert, outgesourced – und wo bleibt die Qualität? Die Erfahrung der Leute? Zum Beispiel bin ich letzte Woche auf einem Workshop gewesen, da waren 14 Leute, alles Deutsche, und ein Inder. Und wegen dem Inder war alles auf Englisch. Da nimmt man dann lieber in Kauf, dass 14 Leute weniger verstehen, nur damit einer auch was mitkriegt. In Frankreich gäbe es so etwas nicht – die würden nie für einen Englisch reden, die haben da viel mehr Nationalstolz. Aber wir Deutschen, wir werfen lieber alles über den Haufen, amerikanisieren uns, machen alles anders. Dabei muss Veränderung nicht immer was Gutes sein. Aber vielleicht ist das bei uns auch so, weil wir den Krieg verloren haben. Die Deutschen haben einfach zu wenig Nationalstolz.“

Den Artikel schneidet er aus, klebt ihn an die Bürotür. Zugegeben: Diese Meinung ist extrem, nur wenige, selbst der altgedienten, Ingenieure bei ChipTech-OI würden sie äußern. Doch auch die Jungen, die um Mitte bis Ende Dreißig, erzählen vom Niedergang des *Deutschen Ingenieurstums* – obwohl sie diesen doch niemals selbst miterlebt hatten.<sup>90</sup> Einer sagt:

„Das deutsche Ingenieurstum, das ist nicht mehr so wie früher. Früher war es so, dass Du angefangen hast, und zu den alten Hasen aufgeschaut hast, und Dir gedacht hast: ‚So wie die will ich auch mal werden.‘ Aber so ist es nicht mehr. Die haben wir ja 1993 alle rausgeschmissen. Hier bei ChipTech fehlen die alten Hasen.

Von 1990 bis 1993 war es ganz schlimm, da wurde überhaupt keiner mehr eingestellt. Ich habe 1995 hier angefangen, ich kam von [einer Konkurrenz-Firma] da hat mein Chef zu mir gesagt: ‚Wir haben hier einen tollen Altersdurchschnitt, der liegt bei 26‘. Ich weiß nicht mehr genau, jedenfalls war das irrwitzig jung, da habe ich gesagt: ‚Ich finde das nicht unbedingt positiv. Bei [der Konkurrenz-Firma] gab es noch die alten Hasen, zu denen man aufgeschaut hat.‘

Bei ChipTech, da siehst Du ja heute, hast Du die ganzen jungen Hüpfer, die hier sitzen. Eigentlich müsste ich mich ja auch noch dazu rechnen. Es gibt keinen Austausch mehr, niemanden, der die Erfahrung weitergeben kann.“

Die Ethnologin erkennt: Das *Goldene Zeitalter* und sein Niedergang sind eine *invented tradition* in Zeiten der Bedrohung.<sup>91</sup> Hinter all den Erzählungen über die Vergangenheit steht immer wieder die Frage von Alt und Jung: „Warum geschieht das? Meine Arbeit war einmal gut – bin ich der Firma nun nichts mehr wert? Wie schlecht kann es noch werden?“ Ein Zurück, soviel ist klar, gibt es nicht: Denn auch *der Maybeck* baut nun in Deutschland Stellen ab, entlässt Zehntausende und schließt ganze Werke. *Das goldene Zeitalter ist vorbei.*

<sup>90</sup> Anmerkung: Diese jungen Ingenieure – Mitte bis Ende Dreißig – wurden bis auf wenige Ausnahmen erst **nach** Gründung von ChipTech vor etwa zehn Jahren eingestellt, waren also niemals bei Maybeck tätig.

<sup>91</sup> Hobsbawm und Ranger (1983) verstehen unter „invented traditions“ identitätsstiftende Narrative, die durch den rekursiven Rückgriff auf die Vergangenheit kollektive Identität in der Gegenwart schaffen – meistens in Phasen der Veränderung oder der Gefährdung kollektiver Identität. Und genau diese gefährdenden Bedingungen finden sich im aktuellen Kontext, nämlich Globalisierung und die Auslagerung nach Indien. Eine derartige Vergangenheit ist nicht ‚real‘ im historisch-faktischen Sinne, sondern wird lediglich zur Schaffung von kollektiver Identität in der Gegenwart konstruiert und auf die Gegenwart zurück projiziert. Damit „invented traditions“ ihre Wirksamkeit behalten, ist es laut Hobsbawm und Ranger notwendig, dass dieser Rückgriff permanent erfolgt, um den wechselnden Anforderungen der Gegenwart gerecht zu werden. Neue Mitglieder erlernen im Zuge ihrer Mitgliedwerdung von den Älteren die korrekte Interpretation der Vergangenheit und den Einsatz des Narrativs. Unwesentlich ist dabei, ob sie diese Vergangenheit selbst miterlebt haben oder nicht.

## 3.2 Technische Arbeitspraxis, Expertentum und Narrative

### 3.2.1 Bedeutung und Natur der technischen Arbeit bei ChipTech-OI

Technik ist allgegenwärtig in der Arbeitspraxis von ChipTech-OI. In Kapitel 2.1 wurde bereits angedeutet, dass sich die Mitarbeiter von ChipTech-OI mit der Erstellung eines komplexen, interdependenten, fehleranfälligen technischen Systems beschäftigen, dessen Bedeutungsinhalte unscharf sind. Hierbei arbeiten sie an einer symbolischen Repräsentation der Repräsentation eines realen Objekts. Auf den folgenden Seiten soll nun dargestellt werden, welche soziale Bedeutung die Mitglieder von ChipTech-OI ihrer Arbeit beimessen.<sup>92</sup> Wie werden technische Wahrheiten sozial konstruiert?<sup>93</sup> Wie geht man mit Repräsentationen um, wie können problematischen Repräsentationen bewältigt werden?<sup>94</sup>

Wissenschaftlich bezieht sich dieses Kapitel auf die soziologische Technikforschung im deutschsprachigen Raum<sup>95</sup> und die *Science and Technology Studies* (STS) im US-amerikanischen Raum, die sich beide mit der sozialen Konstruktion von Technik befassen. Technische Arbeit weist laut Barley und Orr (1997: 12) die folgenden Eigenschaften auf:

„(a) the centrality of complex technology to the work (b) the importance of contextual knowledge and skill, (c) the importance of theories or abstract representations of phenomena, and (d) the existence of a community of practice that serves as a distributed repository for knowledge of relevance to practitioners.“

Diese Charakteristika treffen auf die Arbeit bei ChipTech-OI zu: Auch bei ChipTech-OI wird eine komplexe Technologie erstellt, sie ist nicht nur zentrales Element der zu leistenden Arbeit, sondern aus Ingenieurssicht deren gesamter Inhalt. Das gesamte Drumherum, wie etwa organisatorische Prozesse, Qualitäts-Sicherung, Workflow-Charts, Milestones und vieles mehr, sind lediglich *Management*-Beiwerk, das die Arbeitsbedingungen eher verschlechtert als verbessert, wie auch der bereits zitierte Ingenieurswitz verdeutlicht.

Mathematisch-logische Modelle und Abstraktionen sind ebenfalls zentrales Element der ChipTech-OI-Arbeitspraxis. Oder, wie es ein OI-Mitarbeiter beschreibt:

„Ziel ist es ja immer, ein fehlerfreies Programm zu haben. Wenn das Programm nicht läuft, dann muss ich *den bug finden*.<sup>96</sup> Aber zunächst weiß ich ja erst einmal überhaupt

<sup>92</sup> Siehe Bourdieu (1993), kritisch diskutiert in Dreyfus / Rabinov (1993) und Cicourel (1993).

<sup>93</sup> Latour / Woolgar (1979).

<sup>94</sup> Siehe beispielsweise Laureillard / Vinck (2003) und Lavoisy (2003).

<sup>95</sup> Siehe die Beiträge in Rammert (2000).

<sup>96</sup> Anmerkung: Bei einem bug handelt es sich im heutigen Sprachgebrauch um einen Fehler im Programm-Code. Die Bezeichnung stammt ursprünglich aus der Zeit, als Computer noch große, unförmige Maschinen mit einer Vielzahl von Röhren waren. Trat damals ein technischer Fehler auf, lag dies oft daran, dass sich Fliegen oder Käfer (bugs) in die Röhren verirrt hatten. Dann musste der zuständige Techniker in den Computer klettern oder hineinsehen, um den bug zu finden und so den Fehler zu beheben. Auch wenn Fehler heute nicht mehr auf realen

nichts über den Fehler, ich weiß noch nicht einmal, warum er da ist. Ich sehe nur, dass das Programm nicht das ausspuckt, was es soll, und weiß nicht, warum es passiert. Nach allem, was ich weiß, sollte das Programm fehlerfrei laufen. Also mache ich mich auf die Suche nach dem Fehler. Das tue ich, indem ich Annahmen treffe: Ich habe eine Theorie im Kopf, bestimmte Modelle darüber, was die Ursache für den Fehler sein könnte. Und die gehe ich Schritt für Schritt durch, und wenn ich die Ursache nicht finde, dann wende ich eben andere Theorien an, so lange, bis ich die korrekte Abbildung der Realität gefunden habe. Das kann ziemlich lange dauern. Meistens finde ich heraus, **warum** der Fehler aufgetreten ist, und **warum** meine Verbesserungen ihn beseitigt haben. Dann habe ich erreicht, was ich wollte. Aber manchmal verschwindet der Fehler einfach nur, und ich weiß **nicht, warum**. Dann hat zwar der Kunde seinen work-around<sup>97</sup>, aber ich weiß immer noch nicht, **was** das Programm eigentlich tut, und **warum**.“

Diese Wahrnehmung geht einher mit dem, was John Polkinghorne, selbst renommierter Physiker, in Form einer Parabel über die Konstruktion von Wissen und Wahrheit innerhalb der Naturwissenschaften sagt. Polkinghorne (1988: 13) stellt fest:

„(...) Science is about the search for understanding. I have suggested the following parable. A black box is delivered to the Metereological Office with the instruction ‚Feed in today’s weather in slot A and out of slot B will come the prediction of the weather in a fortnight’s time’. Lo and behold, it works! The pragmatic task of the meteorologist is perfectly (if mysteriously) accomplished. Do you think they would all go home? Not a bit of it! They would take that box to pieces to find out how it modelled the great heat engine of the Earth’s seas and atmosphere so accurately. As scientists they know that prediction, however perfect, is not enough. They want to **understand** [im Original hervorgehoben, A.d.V.] the nature of the weather system. Empirical adequacy – ‚saving the phenomena’, in the old phrase – is not sufficient.“

Auch von Seiten der Chip-Tech-*Ingenieure* wird dieses Streben nach ‚Wissenwollen, was dahinter ist’, als *die* zentrale Eigenschaft eines guten, eines **wahren Ingenieurs** angesehen. Jeder Mitarbeiter kann Geschichten davon erzählen, wie er als Jugendlicher seinen Atari, sein Kofferradio oder ein anderes technisches Gerät aufschraubte, um zu *verstehen*, wie es funktioniert. Ein Mitarbeiter sagt:

„Ein guter Ingenieur ist selbst-motiviert, nicht von außen, durch das *Management*, oder durch Geld. Er will *verstehen* und technisch gute Arbeit abliefern. Deswegen sucht er so lange, bis er die technisch optimale *Lösung des Problems* gefunden hat. Er denkt voraus, er wartet nicht, bis der Fehler auftritt, sondern überlegt sich schon vorher, welche Fehler vielleicht auftreten können.“

---

Käfern beruhen: *bug-fixing* oder *den bug finden* sind heute noch Synonyme für Fehlerbekämpfung..

<sup>97</sup> Anmerkung: Ein *work-around* ist die Umgehung eines Fehlers, ohne dessen Ursache zu beseitigen: Der Ergebnis ist zwar das erwünschte, aber der Grund für den Fehler ist nicht gefunden, er tritt nur nicht mehr auf. Diese Situation ist aus Ingenieurssicht eine sehr unbefriedigende.

Selbst-Motivation ist also **das** entscheidende Charakteristikum eines *guten Ingenieurs*. Ein indischer OI-Mitarbeiter formuliert es wie folgt: „The task is to solve issues before they become issues.“<sup>98</sup> Vom Management wird dieses Verhalten als *Pro-Aktivität* kodifiziert – ein Begriff, der dasselbe aussagen möchte, und doch durch die damit verbundene Festschreibung inhaltsleer geworden ist.

Mit Selbstmotivation einher geht das bereits angesprochene *Treiben des eigenen Themas*. Beispielsweise liegt es in der Natur der Dinge, dass in einem hoch-differenzierten Umfeld nur der jeweilige *Experte* die Hintergründe seines *Themas* versteht. Er könnte beispielsweise zu dem Schluss kommen: „Wenn ich A tue, dann könnte Problem B auftreten.“ Zu seiner Aufgabe als *Experte* gehört es dann nicht nur, diese Aussage zu treffen, sondern sie auch gegenüber allen Nicht-Experten zu begründen. Das bedeutet zum Beispiel auch: Wenn ein Kunde eine bestimmte Art von Chip anfordert, dann gehört es zur Aufgabe des **Experten**, aufzuzeigen, ob diese Art von Chip überhaupt *machbar* ist – nicht zur Aufgabe des Kunden. Kurzum, wie man bei ChipTech sagt: *Der Experte definiert die Rahmenbedingungen seines Themas – sie werden ihm nicht von außen vorgegeben*. Jedwede Vorgabe von außen würde der eigenen Tätigkeit einen Beigeschmack von *Auftragsarbeit* geben, und diese gilt als nicht-expertenhaft und ist als solche somit abzulehnen. Das bedeutet: Gibt es Vorgaben von außen, zum Beispiel vom Kunden oder durch *das Management*, so ist es die Pflicht des Ingenieurs, diese Vorgaben *infrage zu stellen* – denn schließlich verfügt derjenige, der die Vorgaben gemacht hat, nicht über die *Expertise*, dies überhaupt tun zu können. Ein OI-Projektleiter sagt:

„Meistens weiß der Kunde nicht, ob das machbar ist, was er will. *Der Kunde hat ja von dem, was wir tun, überhaupt keine Ahnung*. Also müssen wir ihm sagen, ob das, was er will, *machbar* ist, und gegebenenfalls *die requirements neu definieren*.“

Mit Expertentum einher geht das Thema Kontextwissen. Denn das Finden der optimalen Lösung, das Hinterfragen der Vorgaben, die Voraussicht des Fehlers werden umso wahrscheinlicher, je mehr Probleme man bereits gelöst hat, also je mehr Expertise man auf diesem Gebiet hat. Dadurch weiß man, *in welche Richtung man denken muss*. Das abstrakte Wissen, dass man im Studium erwirbt, reicht dazu nicht aus, man muss Kontextwissen im Job erworben haben, *das System kennen*, wie man bei ChipTech sagt (vgl. Bucciarelli 1994): Gleichzeitig ist das Kontextwissen, das man auf diese Art und Weise erwirbt, personifiziertes Wissen: Denn nur die *richtige Art zu denken* in Verbindung mit Erfahrung und der richtigen Theorie befähigt zum Auffinden einer möglichen Lösung des Problems – die sich jedoch

---

<sup>98</sup> Anmerkung: An dieser Stelle wird zunächst angenommen, dass diese Elemente der *Ingenieurskultur*, die sich auf die Natur der zu leistenden technischen Arbeit beziehen, für alle OI-Standorte gelten, da auch die Natur der technischen Arbeit an allen OI-Standorten dieselbe ist. Eine weitere Diskussion findet in Kapitel 6.4.3 statt.

jederzeit als falsch erweisen kann, trotz aller Erfahrung. Um es mit Polkinghorne (1988: 15), basierend auf Polanyi (1958), zu sagen:

„Scientific knowledge is **personal** [im Original hervorgehoben, A.d.V.] knowledge, because it is inescapably based upon acts of personal judgement, and its pursuit requires a personal commitment to a point of view, even though scientific corrigibility means that that point of view could conceivably be false. In adjudicating questions of the adequate elimination of background effects, or the sufficient degree of attained verification of a theory, there is no rule book that the scientist can consult to settle the matter, no algorithm that would enable these questions to be delegated to analysis by computer.”

Was auch immer ein *Ingenieur* zum jetzigen Zeitpunkt zu wissen glaubt, birgt in sich bereits die Möglichkeit des Fehlers. Beispielsweise erklärte ein *Ingenieur* einmal einem anderen, wie er bei der Lösung eines bestimmten Problems vorzugehen habe, mit den Worten: „The way to do it – or at least this is our understanding at this point-of-time – is...”

Dieser Satz leitet über zur *community of practice*, die notwendig ist, um Kontextwissen zu verbreiten, die *Expertise* anderer zu überprüfen und somit *gute Ingenieure* zu schaffen. Essentiell sind hierbei informelle narrative Mechanismen, die ich im Folgenden als technische Narrative bezeichnen möchte. Deren ultimatives Ziel ist es, das Risiko des Fehlers, des Erzfeindes jeder technischen Arbeit<sup>99</sup>, im Vorfeld soweit wie möglich zu minimieren. Polkinghore (1988: 15) sagt dazu:

“Yet [even though it is error-prone, A.d.V.] scientific judgement is not a matter of idiosyncratic individual decision, for it is pursued within the convivial community of scientists and with universal intent. Similarly, formulating a new theory is an act of insight offered for evaluation by one’s peers.”

An dieser Stelle macht es Sinn, noch einmal detailliert auf das Objekt technischer Arbeit bei ChipTech-OI einzugehen, das Product-Help-System, kurz auch *das System* genannt. *Das System* ist, wie bereits angedeutet, fehleranfällig und interdependent. Interdependent bedeutet: Das vorhandene Wissen ist stark differenziert und nicht sichtbar, im Regelfall arbeitet jeder *Experte* für sich alleine nur in Interaktion mit seinem Computer, an seinem *Thema* innerhalb des Product-Help-Systems.<sup>100</sup> Jeder *Experte* verfügt nur über *Expertise* in **seinem** *Thema*, alle *Themen* hängen jedoch voneinander ab und vereinigen sich *im System*. Keine Person kann das gesamte System mit all seinen Schnittstellen und Abhängigkeiten überblicken.

Die Fehleranfälligkeit des *Systems* resultiert aus Sicht der Beteiligten jedoch nicht nur aus dessen Interdependenz und der beschriebenen Kompartementalisierung von Wissen, sondern

---

<sup>99</sup> Zur soziokulturellen Bedeutung des Risikos siehe Lupton (1999).

<sup>100</sup> Details zu den Charakteristika einer Mensch-Maschine-Interaktion in diesem Kontext liefert Suchman (1987).

aber auch aus der Tatsache, dass laufend neue Versionen des Systems und seiner Technologie entwickelt werden müssen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen.<sup>101</sup> Alle Teile des Systems werden also laufend adaptiert, umgeschrieben, verbessert, optimiert, überprüft und so weiter. Gleichzeitig bedeutet diese Tätigkeit (und das ist es, was ChipTech-Ingenieure wirklich tun: Den Fehler suchen, nie aufhören zu denken, Code schreiben und neu schreiben, Systemteile optimieren und dazulernen): Der einzelne Ingenieur entwickelt zum jetzigen Zeitpunkt bereits die Technologie der nächsten Generation – er beschäftigt sich also heute mit dem Morgen, beziehungsweise trifft Annahmen über technisch erfolgreiche Lösungen in der Zukunft. Aus Sicht des Managements wird Zeit daher so zu einem entscheidenden Faktor: Nur derjenige, der die technisch beste Annahme in kürzester möglicher Zeit trifft, wird der Konkurrenz in dieser erwarteten Zukunft einen Schritt voraus sein.<sup>102</sup> Aus Sicht der *Ingenieure* bedeuten all diese Bedingungen vor allem die Wahrscheinlichkeit des Fehlers. Ist der Fehler einmal aufgetreten, sind Experten verschiedener Teilthemen auf einmal dazu gezwungen, zusammenzuarbeiten: Denn der Fehler geht sie alle an. Außerdem gilt es, den Wettlauf mit der Zeit nicht zu verlieren. Im Fall der Krise, im Fall des Fehlers, sind also Experten aufeinander angewiesen.<sup>103</sup> Gleichzeitig ist durch das Auftreten des Fehlers ihr Expertenstatus in dieser Situation am schwächsten. Denn jede Panne im System stellt die Beherrschbarkeit und das Verstehen-können des Systems und somit die Identität aller Arbeitenden als Experten, die das System beherrschen, infrage.<sup>104</sup> Das Selbstverständnis als *guter Ingenieur* ist also untrennbar mit der Fehlerlosigkeit des technischen Systems verbunden. Orr und Barley (1997: 13-14) sagen wörtlich:

„They [technicians or engineers, A.d.V.] link as to technologies that are nearly transparent when they work and troublesome opaque when they do not.“

Jeder Fehler und jede derart intransparente Technologie verlangen daher nach der Reproduktion, Umdeutung und Neuerfindung von *Expertentum*, um die *community of practice* in Zeiten der Krise wiederzubeleben. Als ideales Vehikel hierzu dienen Narrative.

---

<sup>101</sup> Wie problematisch die Unbeherrschbarkeit des technologischen Wandels in technischen Systemen sein kann, verdeutlichen die Beiträge in MacKenzie (1996).

<sup>102</sup> Zur Bedeutung von Zeit und der Konstruktion von Zeiten in der Arbeitspraxis von HighTech-Unternehmen siehe die Beiträge in Dubinskas (1988).

<sup>103</sup> Siehe hierzu Downey (1998) sowie Blanco (2003a) und (2003b).

<sup>104</sup> Mit dem Thema Macht, Technologie und Dominanz beschäftigen sich die Beiträge in Law (1991).

### 3.2.2 Fehler und Expertentum und technische Narrative

Bislang gibt es nur wenige organisations-ethnologische oder soziologische Untersuchungen, die sich mit der Bedeutung von Pannen in derartigen fehleranfälligen und interdependenten technischen Systemen beschäftigen. Zu nennen sind vor allem Orrs (1996) Untersuchung über Wartungstechniker von Kopiermaschinen und Potthasts (2001) Beschreibung der Arbeitspraxis von Wartungstechnikern für die Koffertransport-Anlage am Flughafen Paris-Roissy.<sup>105</sup> Ein besonders folgenschweres Beispiel des Umgangs mit technischen Eigenschaften, die von der gewünschten Norm abweichen – also mit Fehlern, liefert Vaughan (1996) in ihrer historischen Ethnografie des Challenger-Desasters. Nach ihrer Argumentation führten etablierte Mechanismen der Mediation von problematischen Situationen (insbesondere Abweichungen von Shuttle-Eigenschaften im Tests), über einen jahrelangen Prozess hinweg zur kulturellen Normalisierung eines im Nachhinein nicht zu normalisierenden Fehlers in einem Dichtungsring des Shuttles – welcher letztendlich die Explosion der Challenger verursachte.

Alle genannten Arbeiten zeigen auf, dass vor dem Hintergrund einer Realität, in der der drohende Fehler das Schlimmstmögliche und zugleich allgegenwärtig ist, kollektive Identität zu einer Kategorie der Arbeitspraxis wird<sup>106</sup>: Ob jemand dazugehört, ist daraus zu ersehen, ob er im richtigen Moment – im Moment der Krise und des Fehlers – das Richtige tut. Dieses Richtige ist dabei weniger eine technisch eindeutige Entscheidung (denn die kann es ja gar nicht geben), sondern eine interpretative Deutung samt einer Performanz, für die ein kollektives Handlungsrepertoire bereits vorhanden sein muss. Der dazu notwendige Habitus der Expertise muss einander immer wieder neu versichert werden.<sup>107</sup>

Potthasts (2001) Wartungstechniker demonstrieren beispielsweise im Fall einer Panne durch betont sportliches Auftreten und Kultivierung körperlicher Fitness „Sportsgeist“ (wie Potthast es nennt), während sie ihre Arbeit als Team erledigen. Entscheidend ist für sie nicht primär, was sie tun, um die Panne zu beheben, sondern, **wie** sie es tun. Gleichzeitig (er)finden auch sie einen unwissenden Anderen, der den Fehler verursacht hat, und lehnen diesen ab, beispielsweise, weil er unsportlich ist: Nämlich die Gruppe der Informatiker, die das System programmieren, aber von seiner realen Verhaltensweise aus Sicht der Wartungstechniker keine Ahnung haben. Hier geht es also um mehr als die von Bourdieu (1976) genannten

---

<sup>105</sup> Weitere Arbeiten, die sich zumindest teilweise mit dem hier diskutierten Problem beschäftigen, sind Nothnagel (2001), der kommunikative Stile in einer internationalen Wissenskultur untersucht, und Bucchiarelli (1994), der sich mit dem Selbstverständnis von Design Ingenieuren befasst.

<sup>106</sup> Zum Ansatz, Naturwissenschaft und ihre Anwendungen als Praxis zu verstehen, siehe Pickering (1992).

<sup>107</sup> Zum Habitus-Konzept und zur Theorie der Praxis siehe Bourdieu (1976). Zum Kulturbegriff in einer Theorie der Praxis siehe LiPuma (1994).

„feinen Unterschiede“ zwischen gesellschaftlichen Schichten, sondern um die große Abgrenzung gegenüber den eigentlich Mächtigen innerhalb der organisatorischen Hierarchie. Denn selbstverständlich sind es die Informatiker, die den Wartungstechnikern die Anweisungen erteilen. Nach dem gleichen Muster wird bei ChipTech-OI das eigene Management als der unwissende Andere konstruiert.

Bei Orrs (1997) Kopiertechnikern gestaltet sich der Fall schwieriger. Denn diese sind bei der Behebung der Panne jeweils alleine unterwegs, daher ist ihre Wartungsarbeit für andere Techniker kaum sichtbar. Wie Orr zeigt, greifen die Mitglieder daher zu Narrativen zurück, ausgedehnten Erzählungen über die Probleme, die sie schon gelöst haben. Zeit und Ort derartiger Erzählungen ist die gemeinsame Kaffeepause, hier lernen die Jungen von den Alten, hier wird Erfahrung sichtbar und ausgetauscht, hier entstehen Erzählungen über die großen Wartungshelden früherer Zeiten und ihre tollkühnen Taten. Durch derartige geteilte Erzählungen – narrative Konstruktionen – wird laut Orr Erfahrungswissen interpersonal sichtbar gemacht und kollektive Identität reproduziert.

Auch bei ChipTech-OI bleibt die Arbeit des Einzelnen für die anderen Mitglieder der Gemeinschaft unsichtbar. Zur Überprüfung von Expertentum, von Kontextwissen und der *richtigen Art zu denken*, müssen daher Narrative der Expertise genügen. Eine derartige narrative Interaktion findet erstens statt im problematischen Fall des Fehlers, da dieser aus Einzelkämpfern in der sicheren Tiefe ihres Themas Team-Mitglieder macht, die an den problembehafteten, unklaren Schnittstellen zwischen Themen rasche Lösungen finden müssen. Zu beobachten ist zweitens eine Form von narrativem Imponiergehabe<sup>108</sup>, mittels dessen der einzelne Ingenieur den anderen vorab bereits versichern, dass er im Ernstfall, im Fall des Fehlers, richtig handeln wird. Wenn also beispielsweise ein Ingenieur einen Fehler in seinem Thema besonders gut gelöst hat, wird er hierzu nicht nur deshalb ein technisches Narrativ geben, damit die übrigen Ingenieure lernen, sondern auch deshalb, damit seine Fähigkeiten für alle deutlich sichtbar werden. Besondere Heldentaten, etwa solche, bei denen eine Person eine besonders gute Lösung gefunden hat oder einen technisch besonders anspruchsvollen bug zur Strecke gebracht hat, werden beispielsweise durch spontane Zusammenkünfte geteilt: Ein Ingenieur würde anfangen, einem Kollegen zu erklären, was es mit seiner aktuellen Aktion am Computer auf sich hat, dazu zieht der Kollege üblicherweise seinen Stuhl zu dem ersten Ingenieur hinüber, und gemeinsam sehen sie auf den Bildschirm. Vielleicht rufen sie auch noch ein, zwei andere Mitarbeiter hinzu, „für die das Problem interessant sein könnte“. Oder sie sagen den Doktoranden und Diplomanden des Teams

---

<sup>108</sup> Ähnliche Mechanismen des Imponiergehabes, allerdings in einem anderen Kontext, beschreibt Liell (2001).

Bescheid, „damit die so etwas auch mal sehen“. Sehr schnell bildet sich so spontan eine *community of practice*, die den einzelnen Experten bewertet und gleichzeitig Expertenwissen distribuiert. Wird es besonders interessant, beschließt man eventuell, dass der erste Ingenieur „darüber mal einen Vortrag hält“. Dann trifft man sich mit seinen Kaffeebechern in einem Raum und *diskutiert das aktuelle Problem*. Es werden mathematische Formeln und Diagramme an ein Whiteboard gemalt, alles redet durcheinander. Ein technisches Narrativ folgt auf das andere, man lernt und wächst zusammen, *Experten* erfinden sich und einander immer wieder neu. Wie Bruner (2002: 100) sagt:

“We are, as Claude Lévi-Strauss remarks, **bricoleurs** [im Original hervorgehoben, A.d.V.] improvisors. We improvise in how we tell about ourselves to ourselves, improvise in the interest of keeping our investment in our balance from getting undone. And here too we have a stock of stories, old stories, to draw on for representing our imbalances to ourselves. When in doubt, we can even fall back on the old saw about being basically all right though in a bad patch. Just as our opposable forefingers and thumbs enable us to use many tools, our narrative gift gives us access to the culture’s treasury of stories.”

Aus Sicht der Beteiligten bei ChipTech-OI sind derartige Zusammenkünfte schlicht und ergreifend eine technische Notwendigkeit. Ein Ingenieur formuliert das Problem wie folgt:

„Wenn jemand an seinem Thema etwas ändert und er mit mir eine Schnittstelle hat, dann ist es für mich noch keine relevante Information zu sehen: ‚Oh, da ist eine Änderung‘. Ich muss mich darauf verlassen, dass er mir die Änderung erklärt, damit ich verstehen kann, was diese Änderung technisch bedeutet. Aber gerade, wenn man nicht weiß, wer der *Owner* eines Themas ist, ist es schwer, an Erklärungen ran zu kommen.

Man muss sich einfach kennen, *die Owner einschätzen können*. Und das geht nur durch Reden miteinander. Ich weiß gar nicht, wie ich das sagen soll, manchmal denke ich mir auch: ‚Immer dieses Diskutieren die ganze Zeit, muss das sein?‘ Aber wenn man mal vergisst, den Anderen zu sagen, was man sich denkt, dann merkt man das sofort: Dann ist man irgendwie abgekoppelt. Dann ist da keine Schnittstelle mehr.“

Persönlicher Kontakt und persönlicher Austausch sind daher entscheidende Voraussetzung, um die Arbeit eines Anderen und ihn selbst verstehen zu können. Und in der Tat sind Ausdrucksmöglichkeiten von digitalem Code, der rein technischen Ausdruckform der Arbeit Anderer, sehr begrenzt. Er lässt nur zwei Aussagen zu: 0 und 1, Ja oder Nein. Diese digitalen Aussagen müssen einschätzbar werden – das können sie aber nur durch den persönlichen Kontakt und den narrativen Austausch. Ein Ingenieur erläutert das Dilemma:

„Zum Beispiel hat jeder einen anderen Stil, Code zu schreiben. Diesen Stil muss ich kennen, nur so kann ich den Code dieser Person verstehen. Zum Beispiel, [Ingenieur A], der hat immer [so und so programmiert], der war auch so ein Typ dafür, der hat

sehr sprunghaften Code geschrieben, aber zum Beispiel [Ingenieur B], der arbeitet eher bodenständig.

Wenn ich also weiß, wer den Code geschrieben hat, mit dem ich arbeiten muss, dann kann ich eher *einschätzen*, welche Schwächen er hat. Und wenn ein Fehler auftritt und ich die *Art zu denken* der Person kenne, die den Code geschrieben hat, dann weiß ich eher, *in welche Richtung ich denken muss*, um den *bug* zu *fixen*.“

Code ist niemals eindeutig, es gibt stets eine Vielzahl von Möglichkeiten, ein und dasselbe Objekt symbolisch zu repräsentieren. Es gibt eleganten Code, bodenständigen Code, genialen Code – je nach Persönlichkeit und Geisteshaltung des jeweiligen Experten. Problematisch wird dies im Fall der Änderung von Code innerhalb eines Themas, das in einem interdependenten System, wie es das Product-Help-System es ist, Fehler in den Themen anderer hervorrufen kann. In diesem Fall will man und braucht man die Information hinter dem Code – durch narrativen Austausch. Auf diesen Austausch verwenden die Experten bei ChipTech-OI einen Großteil ihrer Zeit und sind daher der festen Überzeugung, dass jede Persönlichkeit ihre Daseinsberechtigung hat – so lange sie nur einen Habitus der Expertise an den Tag legt. Ansonsten aber kann ein Ingenieur sein wie er möchte, denn schließlich hat jede Art von Code ihre Vor- und Nachteile (und Code ist ja Resultat der Persönlichkeit).

Dementsprechend unerwünscht ist eine *digitale Persönlichkeit*, die diese Pluralität der Gruppe und inneren Freigeist nicht zulässt. *Das siehst Du zu digital* oder *Du denkst zu digital* lautet die übliche Ausdrucksweise für eine häufige Kritik an unerfahrenen Mitarbeitern. Die Empfehlung an sie lautet dann etwa: *Du musst auch die Befindlichkeiten berücksichtigen* oder *Du musst auch die Historie berücksichtigen*. Diese Kritik ist berechtigt: Denn um selbst als Experte arbeiten zu können, muss man in der Tat die individuelle Kombination aus Erfahrung, Wissen und Persönlichkeit der übrigen Experten innerhalb des interdependenten, fehleranfälligen Systems kennen. Man muss also wissen, *wie der andere tickt, ein Gefühl für die Lage bekommen, verstehen, was die Aussage bedeutet* – alles Ausdrücke dafür, *die Art zu denken* einer Person und somit deren Expertise abfragen zu wollen.

### **3.2.3 Historische Narrative**

Die Reichweite von Narrativen beschränkt sich jedoch nicht auf Technik allein; sie ist quasi unbegrenzt, kann doch der Mensch selbst als *homo narrans* (Fisher 1984) verstanden werden. Laut Czarniawska-Joerges (1997, 2003) sind Narrative **die** vorherrschende kulturelle Form der Wissenskonstruktion im Unternehmen, eine Meinung, der ich mich mit Gabriel (2004) und Denning (2005) anschließen möchte. Narrative schaffen Gemeinschaft durch eine Vielzahl von Mechanismen: Durch sie erfinden Individuen – in diesem Fall Experten – sich

selbst und ihre Vergangenheit im Diskurs mit Anderen immer wieder neu (Bruner 2002: 65-66), Vaara 2002). Narrative lösen inhärente kulturelle Konflikte, in diesem Fall den zwischen Kontrolle und Fehler, und geben Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ihren Sinn (Bruner 2002:93). Wohlvertraute Geschichten wärmen mit Geborgenheit (Bruner 2002: 90-91). Narrative lassen Raum für Neuinterpretation und sichern gleichzeitig soziale Kontrolle (Mumby 1993, Denning 2005). Sie haben einerseits lediglich das Ziel, eine im Hier und Jetzt plausible Erklärung zu liefern und nicht etwa ewiggültige Wahrheiten, andererseits wahren sie im Augenblick stets den Schein, ‚wirklich‘ wahr zu sein (Bruner 2002:5). Durch diese Wandelbarkeit haben Narrative das Potenzial, Sinn zu machen aus scheinbar sinnlosen, widersprüchlichen oder problematischen Situationen. Damit sind sie nicht nur perfekt geeignet, unerklärliche technische Fehler begreifbar zu machen, sondern sie sind über die Technik hinaus das ideale Vehikel des Sinnmachens in Unternehmen, insbesondere wenn Unternehmens-Anspruch (etwa Marktführerschaft, Gewinnmaximierung, verordnete Firmenkultur) und Alltagswirklichkeit der Mitarbeiter (etwa Verluste am Markt, tatsächliche Arbeitspraxis) weit auseinander klaffen (Bruner 2002:5). Gerade organisatorisches Scheitern und Erfolg werden in diesem Sinne narrativ ausgehandelt und bewältigt (Vaara 2002).

Folgerichtig bleibt es auch bei ChipTech-OI in Großstadt nicht bei technischen Narrativen allein: Diese werden vielmehr stets eingerahmt durch Narrative über die Historie, den gemeinsamen Niedergang und das schlechte Management, die im Sinne von *invented traditions* dazu dienen, die eigene Vergangenheit und Situation in der heutigen Welt kollektiv begreifbar zu machen – siehe die Organisations-Saga des Unternehmens. Eine allgegenwärtige Antwort auf die Frage, warum denn eine Situation so sei, wie sie heute ist (beispielsweise: warum ein Mitarbeiter an dieser Position sei, warum gerade diese Personen zusammen in einem Büro säßen, warum denn die Büros so aussähen, wie sie aussehen usw.), ist die Aussage: *Das ist historisch gewachsen*, gefolgt von einer ausgedehnten Erzählung über eben jene Historie als Erklärung des Ist-Zustandes Als Beispiel dafür, wie Dinge bei ChipTech-OI *historisch wachsen*, soll folgende Geschichte einer Klapperschlange dienen.

Als ich anfing, bei ChipTech-OI zu arbeiten, befand sich in dem Büro, in das ich einzog, eine Klapperschlange. Es handelte sich um ein etwa anderthalb Meter langes, leicht eingestaubtes Stofftier, das an mehreren Stellen sorgfältig mit Paketschnur an Haken unter der Decke aufgehängt worden war. Das Tier war solcherart befestigt worden – offenbar liebevoll – dass es sich wild-dynamisch um einen Zimmerbaum rankte und gelegentlich im Wind klapperte. Zunächst nahm ich die Schlange nicht weiter zur Kenntnis.

Gut ein Jahr später stand ein Umzug in neue Gebäude an: Sämtliche persönlichen Habseligkeiten waren in Kisten zu verpacken. Es stellte sich also die Frage, was zu tun sei mit der Klapperschlange. Wem sie eigentlich gehöre, wollte ich von meinem Zimmerkollegen Z wissen. „Ich glaube, die hat mal [Person A] gehört“, meinte er und fing an, mir die Geschichte dieser Person – und somit auch seine eigene – zu erzählen. Er sagte:

„Also, der A, der hat, glaube ich, ein Jahr vor mir bei Maybeck angefangen. Zuerst hat er in [Gruppe x] gearbeitet, und ich war in B. Aber dann hat [Manager B] gewechselt, und [Manager C] kam in die Firma und dann wurden wir reorganisiert und die beiden Gruppen zusammengelegt. Da hat der A dann [Thema y] gemacht und ich habe [Thema z] gemacht, und da haben wir dann auch [Person D] kennengelernt, und ein paar Monate später (...) Und dann ist der A zu [anderem Unternehmen] gegangen, der macht jetzt dort [ein anderes Thema].“

Ich nahm die Schlange mit und hängte sie im neuen Büro an meine Schreibtischlampe. Oft wurde ich gefragt, was die Schlange an der Lampe denn zu bedeuten hätte, und erzählte nun selbst deren Geschichte und meine Beziehung zu ihr. Einige Monate später wurde ich aufgrund einer Re-Organisation einer anderen Gruppe zugeordnet, zog erneut um und nahm die Schlange mit. Einer meiner neuen Nachbarn war Mitarbeiter M, auch er fragte mich nach der Schlange. Es stellte sich heraus, dass M [Person A] zufällig kannte und daher wusste, dass A vor kurzem zu ChipTech-OI zurückgekehrt war. Eines Tages ging schließlich A höchstpersönlich an unserem Büro vorbei (was ich allerdings nicht bemerkte, da ich ja nicht wusste, wie A aussah). Mitarbeiter M erkannte A, hielt ihn an und fragte ihn nach der Schlange. Worauf A sagte:

„Nein, die hat nicht mir gehört. Die hat eigentlich mal [Person E] gehört, mit dem saß ich damals in einem Büro, als wir noch bei Maybeck waren. Der hat dann [...Thema ...Abteilung...], und ich hab’ dann [...Thema...Abteilung...] und schließlich ist er dann zu [...Abteilung...] und macht da jetzt [...Thema...] (...), und heute ist er (...).“

Die gesamte Erklärung nahm etwa fünf Minuten in Anspruch, schien aber M und A ungemein zu verbinden. Es folgte ein etwa dreißig minütiges Gespräch über Werdegänge von Personen und Themen im Unternehmen. Im Anschluss verabredete man sich zum Mittagessen.

Durch derartige Erzählungen erklären ChipTech-OI-Mitarbeiter einander also, wer sie sind und wohin sie gehen. Ihre Erzählungen beinhalten stets die Elemente technisches *Thema* und organisatorische Einordnung (die die Position des Einzelnen im technischen System und im Unternehmen bestimmen) sowie das relevante Netzwerk einer Person. Der erklärende Rückgriff beginnt mit dem Eintritt einer Person in die Gemeinschaft, idealerweise also im Goldenen Zeitalter (siehe Kapitel 3.1). Innerhalb der technischen *Experten-Gemeinschaft*

fungieren diese historischen Erzählungen als Rahmen für technische Erzählungen und sind notwendiger Bestandteil zur Konstruktion und Aufrechterhaltung eben dieser Gemeinschaft. Gleichzeitig verleihen Informationen Handlungsmacht, ein Punkt, den Kapitel 3.4 beleuchtet.

### 3.2.4 Bedeutung narrativer Konstruktionen

Gemeinsam ist historischen und technischen Narrativen, dass sie inhärente Spannungen bewältigen, und zwar erstens zwischen dem Anspruch des kontrollierenden *Experten* einerseits und der allgegenwärtigen Bedrohung durch Veränderung und Fehler andererseits, sowie zweitens zwischen horizontaler *community of practice* einerseits und der hierarchischen Natur von Management in großen Organisationen andererseits. In Zeiten, in denen *das Management* die Auslagerung nach Indien beschließt – die Tatsache allein stellt die *Expertise* der *deutschen Ingenieure* infrage – erfinden derartige Narrative die heile Welt der Ingenieure neu. Oder, wie Kunda (1992: 21) sagt: „...they [the engineers, A.d.V.] create themselves within the constraints that are imposed on them“. Damit stehen die großen und kleinen Erzählungen bei ChipTech-OI in der Tradition einer *Folk Art* (Bruner 2002:89-90), die sich den Herrschenden entgegenstemmt. Bruner (1990:35) spricht gar von “Folk Psychology”:

„All cultures have as one of their most powerful constitutive instruments a folk psychology, a set of more or less connected, more or less normative descriptions about how human beings ‚tick‘, what our own and other minds are like, what one can expect situated action to be like, what are possible modes of life, how one commits oneself to them, and so on.“

Und zusammenfassend (Bruner 1990:138):

„(...) Folk psychology is (...) an exercise in narrative and storytelling. (...) I have tried to show how the lives and Selves we construct are the outcomes of this process of meaning-construction. But I have also tried to make it clear that the Selves we construct are not isolated nuclei locked in the head, but are ‚distributed‘ interpersonally. Nor do Selves arise rootlessly in response only to the present; they take meaning as well from the historical circumstances that gave shape to the culture of which they are an expression.“

Gerade im vorliegenden Kontext erscheint Bruners Konzept besonders vielversprechend: Denn es geht ja konkret darum, nicht nur die richtige Art zu handeln zu erlernen, sondern vielmehr *die richtige Art zu denken*<sup>109</sup>, die über technische Narrative und *invented traditions* im Habitus der *Expertise* mündet. Herauszufinden, „how human beings ‚tick‘“ – *wie die Leute ticken* – ist daher das ultimative Ziel der Ingenieure von ChipTech-OI. Denn nur wenn diese

---

<sup>109</sup> Zu diesem Aspekt, die richtige Denkweise einer Rolle zu lernen, siehe Berger und Luckmann (1966).

richtige Art zu denken sichergestellt ist, kann die *community of practice* versichert sein, dass jedes ihrer Mitglieder im Fall des Fehlers richtig, nämlich wie ein Experte, handeln wird. Gleichzeitig wird das Selbstverständnis als Experte auch unter Bedrohung aufrechterhalten.

### **3.3 Macht und Ohnmacht des Managements: Die Re-Organisation**

Die Welt des Großunternehmens ist ein feindlicher Ort – für *Ingenieure* und auch für *Manager* (wenn diese nicht gerade selbst Mitglieder des Vorstands sind). Wie es beispielsweise Jackall (1988) für Manager schildert, sind sie vor allem durch Re-Organisation und damit verbundenem Verlust der eigenen Netzwerke bedroht. Schon die nächste Umstrukturierung kann für das mittlere und untere Management den beruflichen Tod bedeuten. Daher werden hinter der Bühne Allianzen geschmiedet und Netzwerke gesponnen, Angriffe abgewehrt und Strategie-Offensiven ersonnen. Der Kampf um knappe Ressourcen und deren Neuverteilung beginnt (Sarason / Lorenz 1998). Dabei gilt es, nach außen das Idealbild des Managers zu verkörpern (dynamisch, durchsetzungsfähig, entscheidungsstark, ein Macher, ein ganzer Mann). Mehr als vielleicht jede andere Gruppe im Unternehmen leben Manager daher in einer inszenierten Welt, in der die Bühnenshow um die harten Fakten mehr zählt als die Fakten selbst, und in der ganze Stäbe von Mitarbeitern damit beschäftigt sind, diese Show zu organisieren.

Von den Rahmenbedingungen des Großunternehmens bleibt jedoch auch die Ingenieursebene nicht verschont, wie auch immer das Selbstbild dieser Gruppe sein mag. Die Welt der Ingenieure ist keine unbefleckte *community of practice*, in der *Experten* friedlich unter vollem Wissensaustausch zusammenarbeiten; das zeigen die Beiträge in Barley und Orr (1997). Auch unter Ingenieuren ist der Wettbewerb hart, jeder kämpft für das Überleben seines Themas – vor dem Hintergrund knapper Mittel, scheinbar unberechenbaren Management-Entscheidungen und einem wechselhaften Kundenstamm, der keine Treue zu kennen scheint. Wissen ist auch hier Macht. Aus dieser Situation resultiert eine weitere Bedeutung des allgegenwärtigen Begriffs *Ownership*: *Ownership* gibt Sicherheit gegenüber diesem Druck von oben, macht quasi unersetzbar. Also gilt es für einen Ingenieur, sich tief in ein Thema einzugraben, um so zum unersetzlichen Experten zu werden. An den allgegenwärtigen Schnittstellen zwischen Themen versagt daher oft die Solidarität: Manch ein Ingenieur vergisst schon einmal, dass eine Änderung im eigenen Thema das Thema einer anderen Gruppe berührt, die mit der eigenen Gruppe um dieselben finanziellen Mittel kämpft.

Je schlechter die Unternehmenslage, desto größer wird der Druck von oben: Denn Bauernopfer sind nur unten zu finden, nur dort können Mitarbeiter eingespart werden. Re-Organisation heißt das Spiel, das zu einer Solidarisierung von mittleren und unteren Management sowie Ingenieuren führt. Unter dem Blickwinkel einer potenziellen Bedrohung von außen oder oben betrachtet, sind sich die Welten von Ingenieuren und Management auf einmal gar nicht mehr so fremd: Beide kämpfen letztendlich denselben Kampf – wobei aber nur die Ingenieure die wirklich Guten bleiben. Denn Manager zu sein, bedeutet auch, Entscheidungen von oben umsetzen zu müssen und sie nicht öffentlich ablehnen zu dürfen – egal, wie viele Ingenieure man dafür vielleicht entlassen muss. Dafür rettet man vielleicht die eigene Haut. Doch trotz dieses Schlupflochs ist OI-Manager zu sein kein Spaß, denn schon eine Ebene höher wird man vielleicht bald selbst zum weg-organisierten Bauernopfer.

Die drei möglichen Formen der Re-Organisation sind die Re-Organisation auf hoher Ebene – einmal in Form einer **wirklichen** Re-Organisation (auch *Umbruch* oder *kritische Veränderung* genannt) und einmal in Form einer Schein-Re-Organisation und – sowie die Re-Organisation auf unterer Ebene, die immer eine **wirkliche** Re-Organisation ist.

Der ersten Form, einer **wirklichen** Re-Organisation auf hoher Ebene, geht in der Regel eine personelle Umstrukturierung auf höchster Ebene, bis hin zum Vorstandswechsel, voraus. Warum, beschreibt ein Manager bei ChipTech:

„[Zurzeit haben wir eine *kritische Veränderung*, weil] es ändert sich diesmal nicht nur die Sache, sondern auch die Personen. Zum Beispiel ist oben [Top-Manager X] gegangen, das war einer, der wirklich etwas bewegen konnte. Da sitzt jetzt [Top-Manager Y], der ist neu, der hat keine Verpflichtungen, man kennt seinen Stil nicht, dann werden dadurch Veränderungen sehr leicht, um das mal positiv auszudrücken.“

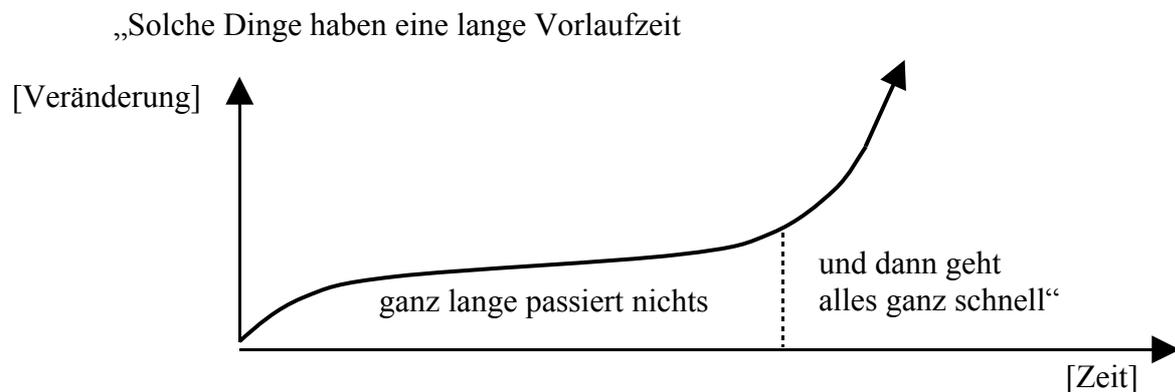
Ein anderer Manager sagt:

„Diesmal ist es wirklich ein **wirklicher** *Umbruch*, ich würde fast sagen, eine Revolution. [Top-Manager Y], das ist eine ganz andere *Persönlichkeit*, ein ganz anderer *mindset*. Wenn sich nicht nur die Sache ändert, sondern auch der *mindset*, dann weiß man, das wird ein **wirklicher** *Umbruch*.“

Eine Personaländerung auf hoher Ebene bedeutet also nicht nur eine programmatische Änderung, sondern eine Änderung der Spielregeln, der kulturellen Normen im Unternehmen, also des *mindsets*, wie man bei ChipTech sagt: Loyalitätsbände wurden zerschlagen. Manager der unteren Ränge müssen dabei Strategien des höheren Managements in einer Art und Weise umsetzen, wie es der Persönlichkeit und dem Stil des aktuellen höheren Managements entspricht. Strategie kann dabei ebenfalls als Kategorie der Praxis angesehen werden (Jarzabkowski 2004), wobei der Grad an Handlungsmacht, der für mittlere Manager

angenommen wird, ein viel diskutierter Punkt ist (Delmesti / Wolgenbach 2005). Durch die nun geltenden neuen Spielregeln – der *mindset* wird ja von oben nach unten vorgegeben – wird es für das mittlere Management in jedem Fall schwierig, Vorkehrungen zu treffen, um sich selbst und die eigene Abteilung vor dem Abbau zu schützen.

Derartige Änderungen haben in der Regel eine lange Vorlaufzeit. Während dieses Zeitraums herrscht angespannte Erwartungshaltung im Unternehmen, Gerüchte kursieren auf den Gängen und werden von Monat zu Monat konkreter – lange bevor ein Personalwechsel von der zuständigen Kommunikationsstelle offiziell bekannt gegeben wird. Das mittlere Management arbeitet zum größten Teil im Verborgenen an einer Gegenstrategie (Insbesondere die eigenen Mitarbeiter merken davon wenig). Dabei ist es wichtig, *immer schon eine Powerpoint in der Schublade zu haben*, wie man bei ChipTech sagt. Damit ist gemeint: Zu einem erwarteten Szenario bereits eine Gegenstrategie zu haben, bevor das Szenario offiziell eintritt. Gegen diese Regel zu verstoßen, zeugt nicht nur von schlechtem Stil, sondern auch von mangelnder Erfahrung. Denn nach Ansicht der meisten ist es möglich, vorbereitet zu sein. Ein unterer Manager erklärt und visualisiert den Prozess<sup>110</sup>:



Deshalb ist es so wichtig, frühzeitig voraus zu denken, damit man von der heißen Phase nicht überrascht wird. Wer von der Entwicklung überrascht wird, der wird schnell überrollt.“

Bei einer Re-Organisation, die in die Kategorie „Umbruch“ oder „Revolution“ eingeordnet wird, treffen viele *heiße Phasen* aufeinander, was den Druck auf mittlere Manager verstärkt: Bei einem *Umbruch* müssen sie **tatsächlich** und nicht nur scheinbar um ihre Existenz bangen. Nehmen wir ein Beispiel: Ein neuer Vorstands-Vorsitzender, nennen wir ihn Schmidt, verkündet sein neues Programm zunächst offiziell auf einer Gesamt-Betriebsversammlung. Er gibt ihm einen Namen, sagen wir: „Günstige Verbesserung“, begründet es via Intranet,

<sup>110</sup> Anmerkung: Während der Manager spricht, zeichnet er auf ein Blatt Papier eine Funktion in ein Koordinatensystem mit den Achsen [Zeit] und [Veränderung]. Den Phasen seiner Zeichnung habe ich seine jeweiligen Aussagen, während er zeichnete, zugeordnet.

Powerpoint-Folien und Management-Meetings rationalisiert und bringt es somit in akzeptable Form gebracht. Dadurch wird der anstehende Prozess organisatorischer Änderung offiziell. Inoffiziell weiß das mittlere Management jedoch schon geraume Zeit, bevor es dazu kommt, dass es so kommen wird. „Das hat sich ja schon lange abgezeichnet“, sagt man dann. Oder: „Da muss ich ja gar nicht erst hingehen, ich weiß ja sowieso schon, was kommen wird.“ Ein Manager, der es vorher nicht gewusst hat, tut gut daran, dies nicht offen kund zu tun: Es hätte arge Zweifel an seinen Überlebenskünsten (und somit seiner Fähigkeit zu führen) zur Folge.

Im zweiten Akt brechen die Spartenleiter (die Ebene unter Schmidt) die Günstige Verbesserung auf ihre Sparte herunter: Sie erklären jeweils allen ihren Mitarbeitern in einem offiziellen Meeting, was die Günstige Verbesserung für ihre Sparte zu bedeuten hat. Auch hier Powerpoint-Folien mit Zahlen und rationalisierten Erklärungen, Maßnahmen und Zielen. Aussagen wie: „Bereich X macht Verluste“ oder „in Bereich Y ist der headcount<sup>111</sup> zu hoch“ werden öffentlich gemacht, schwarz auf weiß an die Wand gebeamt und anschließend als Foliensatz verteilt. Für die Leiter der angesprochenen Bereiche (ihre Namen sind jetzt öffentlich bekannt) das letzte Signal, hinter den Kulissen Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um das eigene Überleben zu sichern. Besser noch: Sie sollten es schon getan haben, vorbereitet sein, bevor die kritische Situation auftritt. *Immer ein Ohr an Masse haben, die Stimmung erkennen, vorfühlen*, lauten die Ausdrücke für diese so überlebenswichtige Strategie.

Der dritte Akt der Günstigen Verbesserung folgt auf Ebene des mittleren Managements. Hierbei werden die Ziele immer wieder eine Ebene herunter gebrochen, bis es schließlich für den einzelnen Department Manager konkrete Inhalte umzusetzen gilt, wie etwa: „Bau so und so viele Stellen ab“ oder „Spar so und so viele Kosten ein“. Spätestens jetzt haben die Gerüchte alles Ebenen des unteren Managements erreicht. Sie kursieren zunächst inoffiziell (*offline*, wie man bei ChipTech sagt), dann offiziell (*online*). Nun versucht auch das untere Management, eine Strategie für das Überleben der eigenen organisatorischen Einheit (und somit der eigenen Daseinsberechtigung) zu finden.

Wichtig bei diesem Prozess ist Folgendes: Ziele werden vorgegeben, jedoch die Strategie zu ihrer Umsetzung nicht. Die beste Strategie für sich und seine Unterebenen zu finden, liegt an jedem einzelnen Manager. Ziele für die jeweils untere Ebene definiert jeder nur so wenig wie möglich aus – so verringert er die Wahrscheinlichkeit, zum Sündenbock gemacht zu werden, wenn deren Umsetzung scheitert (Jackall 1988). In dieser Situation wird also hinter den Kulissen – und fast ausschließlich dort – sondiert, vorgefühlt, werden Allianzen geschmiedet und neue Karrieren geplant. Für das mittlere und untere Management stehen zwei Haupt-

---

<sup>111</sup> Anmerkung: Headcount ist der firmeninterne Ausdruck für die Mitarbeiterzahl.

Strategien zur Auswahl, um mit Druck von oben umzugehen, nämlich *abwandern* und *die Situation aussitzen*. *Aussitzen* ist für die meisten eine wenig anerkannte und gleichzeitig gefährliche Methode, die leicht als Schwäche ausgelegt werden kann. Ein Manager sagt:

„*Aussitzen* fördert den *disconnect*<sup>112</sup> Management – Mitarbeiter. Das sieht man ja an [Manager von Organisationseinheit X]. Der hat überhaupt keine Strategie, der setzt nur um. Wenn der eine Vorgabe von oben bekommt, dann gibt er sie nur [nach unten weiter]. Da ist keine Strategie, nichts, nur *aussitzen*. Und so etwas enttäuscht dann die Mitarbeiter, und dann *wandern* die halt *ab*.“

Gerade ältere Manager sehen jedoch auch den Vorteil der Strategie des *Aussitzens* (das für sie sehr wohl eine Strategie ist). Einer von ihnen sagt:

„Die Vorlaufzeit bei solchen Re-Organisationen ist ja immer ziemlich lang. Die dümpeln über Monate so vor sich hin, und auf einmal passiert etwas. Manchmal passiert aber auch nichts. Deshalb ist es gefährlich, so etwas zu früh zu kommunizieren, weil, wenn sich dann nichts ändert, dann heißt es: ‚Warum hast Du das erzählt?‘ und die Leute sind frustriert. Viele Dinge werden nicht so heiß gegessen, wie sie gekocht werden, deshalb ist manchmal abwarten gar nicht schlecht. Es kann ja immer einen Vorstandswechsel geben, oder die Strategie ändert sich, und dann ist wieder alles ganz anders, und da ist es besser, wenn man nichts kommuniziert hat.“

Von jüngeren Managern wird indes oft die Ansicht vertreten, dass nur noch Manager, die nicht mehr mit der Zeit gehen, *aussitzen*. Früher, so die gängige Meinung, sei *aussitzen* einmal die geeignete Strategie gewesen, „damals, als die Leute am Freitag noch um 13 Uhr aufgehört haben zu arbeiten und jeder gesagt hat: ‚Maybeck, das ist ja wie eine Behörde, wo ihr arbeitet.‘“ Ebenso, wie das frühe Wochenende in heutigen wirtschaftlichen Zeiten nicht mehr möglich sei („Es kann sich ja kein Unternehmen mehr leisten, den halben Freitag zu verlieren, die in Indien arbeiten ja sogar am Wochenende“, heißt es bei ChipTech), sei auch die Strategie des *Aussitzens* nicht mehr zeitgemäß. Vor allem jüngere Manager lehnen ein derartiges Verhalten daher ab, aus ihrer Sicht verdient es noch nicht einmal die Klassifizierung als Strategie.

Nehmen wir das Beispiel von Jörg, einem Global Group Manager bei ChipTech-OI (siehe Schaubild S. 28). Dieser befindet sich in einer Abteilung, die seit der Günstigen Verbesserung *unter Druck* ist. Sein Department Manager Stefan *kämpft gerade um eine pro-aktive Strategie*. In dieser für Jörg schwierigen Situation bekommt er ein lukratives Job-Angebot aus einer anderen Abteilung.

---

<sup>112</sup> Anmerkung: Der so genannte *disconnect* zwischen Managern und Mitarbeitern (in diesem Fall als Synonym für Ingenieure gebraucht) bezeichnet die Entfremdung von Management und Mitarbeitern. Das Vorhandensein eines *disconnects* ist aus Management-Sicht eine schlechte Situation. Details hierzu liefert Kapitel 5.

Jörg sagt:

„Als das Angebot kam, hab ich dann erst einmal zu Stefan gesagt: ‚Ich habe da ein Angebot aus einem anderen Bereich‘, einfach um zu schauen, wie die Lage ist. Und da kam dann gar nichts, kein Rückhalt. Stefan hat dann nur gesagt: ‚Super, Du gehst, das passt mir ja genau ins Konzept, ich muss sowieso Leute abbauen!‘ Und da war dann für mich klar: Ich gehe. Bei [dem anderen Unternehmensbereich X] gibt es klare Aussagen, zumindest eine klare Story, die sie erzählen, die bauen was auf, da kann ich mich bewähren, das finde ich spannend. Und jetzt mache ich mir halt eine Wunschliste von Leuten, die ich mitnehmen möchte und die ich brauchen kann, und *wandere ab*.“

Gleichzeitig kritisiert Jörg das, was er das *Aussitzen* höherer Management-Ebenen. Er sagt:

„Die [das Management, in diesem Fall kategorisiert sich Jörg nicht als Mitglied dieser Gruppe, A.d.V.] sind im Moment völlig event-getrieben. Dabei ist es ja ganz klar, was der Schmidt von ihnen will: Die sollen mit einer Strategie kommen, einer Lösung für das Problem, und ihm sagen, wie sie Kosten einsparen können. Genau das passiert aber nicht, obwohl ja jeder zwischen den Zeilen lesen kann, was der Schmidt [der neue Vorstands-Vorsitzende, A.d.V.] will“.

Welche Folgen ein solches – aus seiner Sicht fast selbstmörderisches – Verhalten haben kann, erscheint Jörg völlig klar: „Ein Bereich, der so mit Druck umgeht, wird radikal gekürzt und gesplittet.“ Die Zerschlagung der eigenen organisatorischen Einheit zu vermeiden, ist die Ziel eines jeden Managers. Schon bei dem leisesten Anschein, es könnte „etwas vor sich gehen“, schreiten daher Manager zur Tat. Ein anderer Global Group Manager, nennen wir ihn Martin, steht vor einer solchen Situation. Er hat *auf dem Gang gehört*, dass sein Chef, nennen wir ihn Dieter, eventuell das Unternehmen verlassen will und sagt:

„Wenn Dieter geht, sitze ich natürlich mit meinem Team auf einem abgesägten Ast. Bei der kleinsten Bewegung stürzen wir ab und landen dann in der Versenkung. Also muss ich jetzt rausfinden, ob an der Sache etwas Wahres dran ist und mir dann eine Strategie zurechtlegen. Vermutlich werde ich mir dann einen neuen Chef suchen. Das ist ja auch nichts Ungewöhnliches bei ChipTech, dass *ganze Gruppen abwandern*, das sieht man ja immer wieder.“

*Mit der Gruppe abzuwandern* sei ja nichts Ungewöhnliches, sagt Martin. Gerade deswegen ist es aber vielleicht doch die risikobehaftete Ausnahme statt der sicheren Regel des *Aussitzens*. *Mit der Gruppe abwandern* bedeutet den Verrat am eigenen Chef (und vielleicht die Schwächung von dessen Position), *aussitzen* können die Manager verschiedener Ebenen gemeinsam. Die Möglichkeit zur *Abwanderung* ergibt sich ebenfalls nur selten. Von dieser Chance zu erfahren, setzt ein dichtes persönliches Netzwerk voraus, über das nicht jeder verfügt. Genommen wird der Abwanderungswillige von der potenziellen neuen Abteilung zudem nur dann, wenn er genügend hohe Qualifikationen vorzuweisen hat, eine Anforderung,

die nur wenige erfüllen. In meiner Zeit bei ChipTech-OI habe ich daher nur wenige jüngerer Manager abwandern sehen.

Doch egal, welche Strategie untere Manager wählen: In Krisenzeiten leiden sie stets unter die Angst, die Informationshoheit und somit die Macht über ihre Mitarbeiter zu verlieren. Ein Global Group Manager sagt:

„Natürlich muss ein guter Manager immer wissen, wo er hin will. Das ist ein einfaches Statement, aber viele Leute lassen sich durch Gerüchte am Gang oder an der Kaffeemaschine ablenken und verlieren dann die Richtung. Mein Job ist es, die Leute zusammenzuhalten. Das ist wichtig, weil: Viele Leute lassen sich in die falsche Richtung lenken. Die Leute sagen mir das ganz offen: ‚Ich habe jetzt gehört‘ und fragen: ‚Wie ist es denn **wirklich**?‘ Ich sage ihnen immer: ‚Die **offiziellen** Statements, also die **verbindlichen** Ziele, die kommen von mir – und von keinem anderen.‘“

Ein anderer Gruppenleiter sagt zum selben Thema:

„Natürlich sprechen die Mitarbeiter mich jetzt [wo eine Re-Organisation ansteht, A.d.V.] an und fragen: ‚Du, ich hab gehört, es soll jetzt [dies und das re-organisiert werden] und vielleicht verlieren wir unseren Arbeitsplatz, wie ist es denn wirklich?‘ Da sage ich dann natürlich [zuckt mit den Achseln]: ‚Ach ja, schön, es soll jetzt da also [dies und das re-organisiert werden] und vielleicht verliert ihr euren Arbeitsplatz, davon weiß ich ja gar nichts.‘ Denn vielleicht kommt es dazu ja gar nicht.“

Womit wir bei der zweiten Form der Re-Organisation wären, nämlich einer Re-Organisation auf hoher Ebene, die unten nicht spürbar wird: Eine Schein-Re-Organisation. Diese Form der Re-Organisation ist die häufigste und auch diejenige, mit denen sich die meisten Ingenieurs-Narrative beschäftigen („das ist ja so wie damals, wie bei der sinnlosen *Management-Umstrukturierung* Z; Du weißt schon..., Du kennst den Laden ja auch schon länger; da wird eh' nichts draus; das haben die doch schon mal versucht, uns in diese Richtung zu treiben und so weiter). Es gehört zum Selbstverständnis eines guten ChipTech-Ingenieurs (und auch Managers), derartige Spielereien *des Managements* so lange als unreal anzusehen, wie es überhaupt nur geht. Ein bekannter Maybeck-Witz, der bei ChipTech immer noch kursiert, erzählt von dieser Haltung. Er geht so:

„Muss ein Maybecker zum Betriebs-Psychologen. Der Psychologe sagt: ‚Wie ich sehe, haben Sie in einem Jahr fünfmal die Abteilung gewechselt. Was war denn los? Haben Sie vielleicht Probleme mit Autorität oder kamen Sie mit Ihren Chefs nicht zurecht?‘ Daraufhin der Maybecker: ‚Wieso, mein Chef ist immer der Gleiche geblieben, meine Aufgabe auch – nur meine Abteilung hat den Namen gewechselt.‘“

Auf zehn Namensumbenennungen brachten es manche Teile von ChipTech-OI in zwei Jahren, was soll's, hieß es meistens. Doch bei aller zur Schau getragenen Gleichgültigkeit

gegenüber der Re-Organisation: Die Gefahr bleibt, dass sich einmal **wirklich** etwas ändert, und auch bei ChipTech-OI war es im zweiten Jahr der Feldforschung soweit.

Dies leitet über zur Re-Organisation auf unterer Ebene. Diese ist aus Sicht derjenigen, auf die sie trifft, so gut wie immer eine *wirkliche* Re-Organisation. Grund ist, dass diejenigen, die reorganisieren, nicht mehrere Hierarchieebenen über den Mitarbeitern tätig sind, sondern unmittelbar auf deren Arbeitspraxis einwirken können, in die sie auch noch einen direkten Einblick haben. Ein Gruppenleiter sagt dazu:

„Wenn man weiß, da ist eine Gruppe, die ist etwas träge, dann überwindet man diese Trägheit durch eine organisatorische Änderung. Das ist dann wie ein Ruck, und alle sind gezwungen, nachzuziehen in ihrer Strategie.“

Thematisiert wird hier das Wechselspiel zwischen Kontrolle von oben und dem Wunsch nach Freiheit und technischer Autonomie auf Ingenieurebene. Der Manager sagt weiter:

„Wenn man zum Beispiel möchte, dass jemand in einem anderen Thema, also gruppenfremd, arbeitet, dann erreicht man das in der Regel dadurch, dass man ihn in diese Gruppe versetzt oder eine neue Gruppe schafft.“

Re-Organisationen sind also aus Sicht des unteren und mittleren Managements eine Möglichkeit, die Rahmenbedingungen für Ingenieurs-Arbeit neu zu setzen. Sichtbar wird eine derartige unmittelbare Re-Organisation dadurch, dass sich der hintere Teil des Abteilungsnamens eines Mitarbeiters ändert.<sup>113</sup> Aus Sicht des unteren und mittleren Managements sind Re-Organisationen auf unterer Ebene eine arbeitsbedingte Notwendigkeit. Denn da das technische System situatives Handeln basierend auf Erfahrungswissen verlangt und immer komplexer wird, hat auch das Management ein Problem: Die Arbeit der Ingenieure kann aus Sicht des Managements nur schlecht kontrolliert und kodifiziert werden. Ebenso wie Ingenieure der Gefahr ausgesetzt sind, ihren selbst-konstruierten Expertenstatus zu verlieren, befürchtet das untere und mittlere Management, die Kontrolle über seine Ingenieure zu verlieren. Und ein Manager *owned* nun einmal nichts außer seinen Mitarbeitern – verliert er seine Mitarbeiter oder diese ihre Expertise, kann er selbst schnell zum Opfer einer Re-Organisation von oben werden.

Allen Re-Organisationen gemein ist, dass über sie gesprochen wird – entweder, weil sie die Position des Einzelnen verändert haben oder weil sie nichts bewirkten. Sie sind somit fester Bestandteil historischer Narrative bei ChipTech-OI in Großstadt.

---

<sup>113</sup> Anmerkung: Abteilungsnamen sind bei ChipTech, wie in fast allen Groß-Unternehmen hierarchisch aufgebaut und bestehen aus Kürzeln für die einzelnen Unternehmensbereiche, denen man zugeordnet ist, etwa nach dem Muster Sparte (SRT), Untersparte (UNT), Bereich (BER), Abteilung (ABT), Gruppe (GR), was dann den Abteilungsnamen SRT UNT BER ABT GR ergibt.

### **3.4 Hierarchie, Meetings und der Informationsfluss**

Bei aller Gemeinsamkeit gegenüber dem Druck von oben: Einen wichtigen organisatorischen Unterschied gibt es doch zwischen Management und Ingenieuren: Im Gegensatz zur technischen *community of practice* im *System* ist die Management-Welt – *die Organisation* – durch eine offizielle Hierarchie geprägt. Ziel der hierarchischen Struktur bei ChipTech-OI ist die Kontrolle von Informationen und somit der Mitarbeiter. Ein Department Manager sagt:

„Ich habe über 100 Leute. Ich *kommuniziere* an die Gruppenleiter, nicht direkt an die Leute. Die Gruppenleiter sollen mich dann unterstützen und nicht nur sagen, was nicht geht, zum Beispiel bei der Ressourcenplanung. Man hat immer zu wenige Ressourcen. Ich muss meinem Chef auch eine Lösung anbieten – das erwarte ich auch von meinen Gruppenleitern: Die sollen meine Entscheidung mittragen und *nach unten kommunizieren* und ich *kommuniziere* dann *nach oben*.“

Deutlich wird aus diesem Zitat: Macht und Handlungsspielraum wird jedem Manager nur innerhalb von Rahmenbedingungen gegeben, die auf der jeweils höheren Ebene – ebenfalls innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen – geformt werden. Gleichzeitig liegt gerade hierin eine der großen Illusionen von Management in Unternehmen: Macht lässt sich nun einmal nicht derart leicht bewahren, portionieren und bewahren. Über informelle Netzwerke fließen Informationen in alle Richtungen – nur nicht in die, in die sie vorab gesteuert werden sollen. Hierarchie manifestiert sich bei ChipTech, ganz klassisch, durch die Größe des Büros und das Vorhandensein einer Sekretärin. Wichtiger Ausdruck von Status ist das eigene Fahrzeug und wo es sich befinden darf: Nur Manager der Kategorie ‚Leitende Angestellte‘ nennen einen reservierten Platz in der Unternehmens-Tiefgarage ihr Eigen und haben somit Zufahrt zu dieser – die niederen Mitarbeiter müssen mit dem allgemeinen Unternehmensparkplatz vorliebnehmen und hoffen, dass sie einen Platz finden. Der gewöhnliche Mitarbeiter, der mit einem Besucherausweis (beispielsweise, weil er Unterlagen transportieren möchte) dennoch einmal in die Tiefgarage fährt, fällt auf: Denn in der Regel erfüllt sein Fahrzeug nicht die Normen, die in dieser Unterwelt der Mächtigen gelten (schwarz, viel Chrom, 50.000 Euro aufwärts, gewisse Markenpräferenzen vorhanden).

Doch diese Symbole sind eigentlich eher nebensächlich und betreffen sowieso nur die Leitenden Angestellten ab Global Rank 16<sup>114</sup>. Davon gibt es bei ganz ChipTech-OI maximal fünf, ab Abteilungsleiter-Niveau aufwärts, und selbst diese nennen wie Stefan Rabl und Bernd

---

<sup>114</sup> Global Ranks sind ein in Kapitel 2.1 bereits erwähntes System zur Einstufung der Mitarbeiter, das auch in anderen Unternehmen Verwendung findet. In alljährlichen Mitarbeitergesprächen wird die Leistung des Mitarbeiters überprüft und gegebenenfalls eine höhere Einstufung vorgenommen. Gekoppelt an die Global Ranks sind Gehaltsbänder, also eine Spanne, innerhalb derer sich das Gehalt bei einer bestimmten Einstufung bewegen kann. Von Global Rank 16 aufwärts beginnt die Spanne der leitenden Angestellten.

Schneider eher eine Besenkammer als ein weitläufiges Büro ihr Eigen (siehe Kapitel 2.2.2 und 2.2.3). Daher gelten bei ChipTech-OI andere Mechanismen, um Hierarchie auszudrücken.

Es handelt sich dabei vor allem über die virtuelle Fähigkeit, Zugang zur Zeit anderer Leute zu erzwingen und diese zu verplanen und dabei selbst unverplanbar und unzugänglich zu bleiben. Die Fähigkeit zur Kontrolle seiner eigenen Arbeitszeit und zur Verweigerung von Zugang zu dieser, ist also das Kernelement von Macht bei ChipTech-OI. Beispielsweise ist es üblich, Meetings per Outlook anzusetzen. *Bist Du per Outlook planbar?* lautet daher die Standardfrage vor dem Ansetzen eines Meetings. Grundsätzlich hat jeder *per Outlook planbar* zu sein und seinen Outlook-Kalender zu *pflügen*, muss etwa vor Urlauben die Funktion ‚Abwesenheits-Assistent‘ aktivieren, so dass der Sender einer E-Mail sofort über die Abwesenheit des Empfängers und dessen etwaige Vertretungen informiert wird.

Beim Ansetzen eines Meetings wählt der Einladende die Personen, die er einladen will, per Outlook aus, und bekommt dann deren verfügbare *time-slots* angezeigt. Freie Termine sind nicht markiert, bereits gebuchte Termine sind blau unterlegt, Abwesenheiten lila unterlegt. Auf der Basis der Verfügbarkeiten wird dann der Zeitpunkt gewählt (auch Meeting-Serien sind möglich), und eine Einladung an die gewünschten Teilnehmer geschickt. Diese können zusagen, ablehnen, unter Vorbehalt zusagen oder eine neue Zeit vorschlagen. Soweit also die ideale Vorgehensweise, die eine völlig transparente Arbeitszeit der Mitarbeiter voraussetzt. Doch der gläserne Mitarbeiter wehrt sich gegen seine Verplanung. Beispielsweise ist es ein beliebter Trick, sich in den eigenen Kalender fiktive Termine mit Titeln wie „Sperrung“ oder „Pause“ einzutragen, die dann bei dem potenziellen Einladenden als blau, das heißt: gebucht, erscheinen.<sup>115</sup> Viele Mitarbeiter haben etwa am Freitagnachmittag **immer** ein Meeting in ihrem Kalender (oder Montagmorgen von acht bis neun Uhr, oder um die Mittagszeit...). Erst ab einem bestimmten Hierarchie-Level beginnt das Niveau, ab dem diese Praxis nicht Ausdruck des Widerstandes der Beherrschten, sondern legitimes Vorrecht der Herrschenden ist: Die Management-Ebenen über dem OI-Global Unit Manager (ihn eingeschlossen), verraten in ihrem Outlook-Kalender nichts anderes als eine einzige durchgehende blaue Buchung. Sie sind also nicht ohne persönliche Anfrage verplanbar, somit Herr über ihre Arbeitszeit.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Anmerkung: Den Titel eines Meetings (also den Grund für die blaue Buchung) bestimmt und sieht nur der Buchende selbst (also der Organisator des Meetings). Andere können lediglich den blauen Balken einsehen.

<sup>116</sup> Andererseits wird von ihnen auch gewünscht, selbst im Urlaub und auf Dienstreisen stets erreichbar zu sein. Viele höhere Manager tragen daher nicht nur ein normales Firmenhandy, sondern einen so genannten Blackberry mit sich, ein A6-großes Handy mit Wireless-Lan und Display, auf dem eingehende Büro-E-Mails lesbar sind.

Allein der Fakt, Meetings einzuberufen zeugt von Macht oder zumindest davon, mächtig sein zu wollen. Ein alt gedienter ChipTech-Ingenieur sagt zu diesem Thema:

„Das ist ja auch eine Machtfrage, ob jemand ein Meeting einberufen kann oder nicht. Und Macht kann man auch wieder verlieren. Wenn der Treiber des Themas nicht da ist, schläft das Meeting wieder ein. Wenn der Treiber des Themas nicht ernst genommen wird, kommt keiner, oder alle kommen zu spät.“

Um sich als Manager bei ChipTech-OI Gehör zu verschaffen, gilt es also erstens, ein Meeting anzusetzen. Denn nur wer Zuhörer für das eigene Anliegen findet, kann mit dem Versuch erfolgreich sein, *ein Thema zu treiben*, das sich nicht innerhalb der technischen Gemeinschaft manifestiert.<sup>117</sup> Dies gilt insbesondere für Stabsstellen, wie etwa Qualitäts-Management, die für ihre Verbesserungs-Vorschläge die Zustimmung der Abteilungsleiter mit dem *Ownership* vieler Mitarbeiter brauchen. Denn nur wenn diese mächtigen Manager zustimmen und *das Thema in ihre Abteilung hineintreiben*, werden Mitarbeiter Zeit für Qualitäts-Management opfern (müssen).

Zweitens wird durch die obige Aussage klar: Nicht jeder *Treiber eines Themas* und sein Meeting werden ernst genommen, schon so mancher *Treiber eines Themas* stand in einem leeren Meetingraum, der sich nicht füllen wollte. Nicht alle, die mächtig sein wollen, können also ihren Anspruch auf Macht in der Realität durchsetzen: Denn die vermeintlich Beherrschten haben bei ChipTech-OI die Macht, formell zugeteilte Macht (*Ownership*) unwirksam zu machen. Entscheidend für die Beurteilung der Wichtigkeit von Person, Thema und Meeting ist die informelle Aussage hinter dem Meeting.

Beispielsweise wird die Verplanung per Outlook ohne vorherige Abstimmung als recht brutal empfunden, dies können sich nur wirklich wichtige Personen leisten. Alle anderen laufen Gefahr, dass ihre Anfrage ignoriert wird, wenn sie nicht zusätzlich die *Bedeutung des Themas* erklärt haben. Daher wird in der Regel informell vorgefühlt. Person A will beispielsweise, dass Person B zu einem Meeting kommt. Also geht Person A an den Schreibtisch von Person B (oder zur Kaffeemaschine oder gemeinsam Mittagessen) und fängt ein Gespräch mit Person B an. Hierbei wird zunächst versucht, die Gründe für das geplante Meeting zu erklären. Diese Praxis hat große Ähnlichkeit mit der Praxis technischer Narrative: Person B will hinter den Code blicken, beziehungsweise hinter das Meeting, und herausfinden, ob das ein *wirklich wichtiges* Meeting ist oder nur eines der vielen, bei dem jemand sein unwichtiges Thema über Gebühr treiben will. Die Wahrnehmung eines Themas als *wirklich wichtig* oder unwichtig steht oder fällt mit dieser Vorabklärung: In der Regel haben diejenigen Meetings den

---

<sup>117</sup> Anmerkung: Technische Themen manifestieren sich über den bereits erwähnten *technical impact*.

größten Zulauf, deren Grund vorab am besten informell kommuniziert wurde. Eine erfolgreiche Unterhaltung, Kaffeepause oder Mittagspause endet mit der Zusicherung von Person B, an einem Meeting interessiert zu sein, worauf Person A für gewöhnlich fragt: *Bist Du per Outlook planbar?*, worauf Person B für gewöhnlich antwortet: *Verplan mich einfach.*

Allein die Tatsache, dass es ein **offizielles** Meeting überhaupt **gibt**, wird von eingeladenen Ingenieuren bereits so gedeutet, dass das *Thema* des Meetings unwichtig ist. Denn wichtig sind Ingenieuren vor allem Fehler oder technische Probleme, die sie betreffen. Läge dieser Fall vor, würden sie sich informell zusammenfinden und *das Problem diskutieren*. Meetings sind aus Ingenieurssicht per se eine Management-Farce. Ein omnipräsentes Schlagwort bei ChipTech-OI ist daher das der *schlechten Meeting-Kultur*. Ein Ingenieur sagt:

„Ein Meeting ist ja von vorneherein negativ besetzt als etwas, was nur Zeit kostet. Deswegen gibt es ja auch so viele Witze über Meetings. Ein guter ist zum Beispiel: ‚A meeting is where you spent hours and get minutes [ein Protokoll, A.d.V.]‘.“

Ein offizielles Meeting würden Ingenieure daher nur in den sehr wenigen Fällen einberufen, bei dem die Reichweite des Problems über das eigene Netzwerk hinausgeht. Beispiele hierfür wäre ein technischer Konflikt mit Kunden oder eine Diskussion unter sehr vielen Experten aus den unterschiedlichsten ChipTech-Feldern, bei der Innovations-Potenziale aufgedeckt werden sollen. Meistens sind jedoch selbst diese Meetings aus Ingenieurs-Sicht Meetings, die durch den jeweiligen Projekt-Manager erzwungen wurden. Auf ihnen kommt – im Gegensatz zur gemeinsamen Kaffeepause – nach Ansicht vieler Ingenieure nichts heraus, da die *community of practice* hier an ihre Grenzen stößt. Oder, wie es ein Ingenieur formuliert:

„Das Problem ist, dass technische Meetings, wie man sie ja hat als *Ingenieur*, immer nach einem bestimmten Muster ablaufen: Es gibt ein technisches Problem, das gelöst werden soll. Am Ende soll also eine technische Entscheidung stehen. Also muss jeder einzelne alle Informationen geben, weil ja nur der einzelne *Experte* den Input für sein Thema kennt. Oft kann die Entscheidung aber nicht getroffen werden, weil nicht der gesamte Input bekannt ist. Oft kann der gesamte Input im Meeting auch nicht gegeben werden, weil erst im Meeting bekannt wird, wer denn eigentlich die relevanten *Experten* sind, und welcher *Experte* möglicherweise noch gehört werden muss. Also muss man sich vertagen. Und das Ziel des Meetings wird nicht erreicht.“

Noch unbeliebter – und daher äußerst negativ geschildert – sind Meetings, in denen das technische Problem knapp zusammengefasst, am besten noch in Form von Powerpoint-Folien (dem Vehikel des Managements), „irgendeinem hohen Tier“ dargestellt werden muss. Hier geht nach Ansicht jedes wahren Ingenieurs, *die Realität der technischen Sache verloren*. Auch hierzu kursiert eine Geschichte.

Ein Ingenieur erzählt sie:

„Es ist gefährlich, sich nur auf Powerpoint zu verlassen, weil man die wirklichen Informationen einfach nicht rüberbringt. Dafür muss man zusammensitzen mit den Leuten und *wirklich technisch diskutieren*. Angeblich ist der Nasa ja sogar mal ein Satellit abgestürzt, weil zu viele Informationen in Powerpoint waren.“

Aufgrund dieser Wahrnehmungen wird die informelle Kommunikation bei ChipTech als weitaus wichtiger empfunden als die formelle, und zwar über das im Groß-Unternehmen übliche Maß hinaus. Nicht nur sind informelle Netzwerke – das Reden auf dem Gang und gemeinsame Mittagessen – wichtig, man investiert oftmals auch keinerlei Energie in Formalitäten, weil man der Ansicht ist, die Realität damit sowieso nicht ausdrücken zu können (und für technische Sachverhalte ist dies in der Tat so). Wer das Bedürfnis nach Informationsaustausch hat, ruft vielmehr die richtige Person an und fragt sie: *Wollen wir nicht mal Mittagessen gehen?* Beim Mittagessen selbst fließen dann die Informationen. Doch: Nur *wer den Laden schon länger kennt*, kommt auch wirklich an diese Informationen. Denn nur er kennt alle re-organisatorischen Veränderungen, alle historischen Entwicklungen, alle technischen Rahmenbedingungen, alle *Befindlichkeiten* der jeweiligen Person. Kurzum: *Er kennt ein Thema und dessen Owner* und somit den richtigen Weg, *sein eigenes Thema zu treiben*. Informelles, kontextualisiertes Erfahrungswissen ist somit über Technik hinaus essentiell für die Arbeitspraxis von ChipTech-OI. Aufschluss darüber, wie Informationen informell fließen bei ChipTech-OI, liefert folgendes Beispiel zum Thema Spiraliemaschinen.

### **3.4.1 Persönlicher Exkurs: Die Spiraliemaschine**

Meine erste Spiraliemaschine bei ChipTech-OI habe ich im Dezember, Jahr 1 der Feldforschung, zufällig im Büro eines Managers vier Stockwerke tiefer gesehen. Eine gute Sache, dachte ich mir: Mit so einem Gerät kann ich meine Feldtagebücher und Aufzeichnungen ordentlich ablegen. Auf meine Frage, ob ich die Spiraliemaschine benutzen könne, antwortete der betreffende Manager sinngemäß und ziemlich erstaunt: „Ja, natürlich, die gehört mir nicht, ich weiß eigentlich gar nicht, warum die hier steht.“ Auch seine Sekretärin konnte diese Frage nicht beantworten. Weil niemand wusste, woher ich wohl Spiralen bekommen könnte, kaufte ich mir selbst welche. Als Deckel nahm ich Kopierfolien, die ich im offiziellen OI-Büromaterial-Lager entdeckte. Als Rücken diente farbiges Tonpapier, das ich als zirka 40 Zentimeter hohen Stapel in einem anderen Sekretariat gesehen hatte (Auch hier die Antwort: „Nimm ruhig – keine Ahnung, woher das kommt“). So spiralierte ich einige Monate lang.

Im Mai, Jahr 2, verschwand die Spiraliemaschine. Als ich eines Tages wieder in das Büro des betreffenden Managers kam, war sie weg. Eine Sekretärin von Abteilung X habe sie abgeholt, die Maschine habe wohl Abteilung X gehört, sagte er mir. Also machte ich mich auf in diese Abteilung und durfte fortan die Maschine dort benutzen. Allerdings nur leihweise, dann ich gehörte ja nicht zu Abteilung X. Fielen mir in der Teeküche von Abteilung X – in der ich nun recht einsam spiralierte – Papierschnipsel auf den Boden, wurde ich von der verantwortlichen Sekretärin gerügt. Ich solle doch dankbar sein, dass ich die Maschine benutzen dürfe, man *kenne* mich schließlich nicht.

Im August, Jahr 2, befand ich mich zufällig in den Räumen eines technischen Teams, drei Türen von meinem Platz entfernt, und sah dort eine Spiraliemaschine. Niemand benötigte sie oder konnte erklären, wie es zu deren Anschaffung gekommen war. Mutmaßungen waren: Sie gehöre wohl Abteilung Y (von der das betreffende Team ein Teil war), denn die Sekretärin von Y bestelle ja stets die zugehörigen Materialien – Spiralen, Deckel und Rücken in ChipTech-Gelb. Und in der Tat: Wohl sortiert fanden sich all diese Utensilien in einem Regal in diesem Team-Büro; ich spiralierte von nun an dort. Allerdings verwendete ich nach wie vor das Tonpapier aus dem Sekretariat der Abteilung Z, zu der ich selbst offiziell gehörte. Ich wollte ja nicht die Ausgaben einer anderen Kostenstelle in die Höhe treiben.

Im Winter, Jahr 2, zog ChipTech-OI in andere Gebäude um. Das Tonpapier verschwand einige Wochen zuvor – „vermutlich schon eingepackt“, meinte die verantwortliche Sekretärin – und tauchte nach erfolgtem Umzug nie wieder auf. Doch nun *kannte ich den Laden ja schon länger* und wusste, wohin die andere Spiraliemaschine umgezogen war. Fortan spiralierte ich dort und benutze alle dortigen Utensilien. Die dortigen Mitarbeiter *kannten* mich inzwischen und nahmen daher keinen Anstoß an meiner Tätigkeit.

Im Februar, Jahr 3, konnte ich mein so erworbenes *Expertenwissen* endlich weitergeben: Eine Dame mittleren Alters, mir unbekannt, lief mit Unterlagen durch unsere Gänge und fragte mich im Vorbeigehen (ich sitze nun sehr nah am zentralen Durchgang und hätte ja auch die Sekretärin sein können, die sich in diesen Dingen auskennt): „Ich brauche ganz dringend eine Spiraliemaschine. Sie wissen nicht zufällig, wo in diesem Gebäude eine ist?“ „Doch“, sagte ich. „Sie müssen jetzt nur den Gang entlang gehen, durch die Glastür, vor der Teeküche nach rechts abbiegen, dann wieder links. Vor dem ersten Meetingraum auf der linken Seite steht ein grauer, halbhoher Aktenschrank. Auf dem Aktenschrank steht die Spiraliemaschine, im Schrank sind alle Utensilien.“ Sie bedankte sich, machte sich auf den Weg und ging wenig später mit spiralierten Unterlagen unter dem Arm in die entgegen gesetzte Richtung wieder an meinem Arbeitsplatz vorbei. Ein Kollege fragte: „Wer war das denn?“ Ich sagte: „Keine

Ahnung.“ Worauf er meinte: „Das machte aber gar nicht den Eindruck, so bereitwillig, wie Du der den Weg beschrieben hast“ und sich wieder seiner Arbeit widmete. Seine Verwunderung war berechtigt: Hatte ich doch grundlos einer Person Informationen gegeben, die ich überhaupt nicht *kannte*.

## 4. Ramp-up Bangalore: Aufbau eines Standorts

In den geschilderten Kontext der ChipTech-OI-Zentrale trat im Jahr 1 der Standort Bangalore ein. Der Aufbau dieses Standorts wird bei ChipTech-OI als *Ramp-up* bezeichnet. Um zu verstehen, welchen Verlauf die spätere Zusammenarbeit zwischen Großstadt und Bangalore nahm, ist es zunächst notwendig, die Struktur der Zusammenarbeit zu analysieren. Außerdem soll der Rahmen verdeutlicht werden, innerhalb dessen die Großstadt-Mitarbeiter die Existenz des Standorts Bangalore einordneten. Es handelt sich dabei um den bereits erwähnten negativen Diskurs der Globalisierung.

Ziel dieser Ethnografie ist es jedoch nicht, den wissenschaftlichen Globalisierungs-Diskurs zu diskutieren<sup>118</sup>, es geht ihr vielmehr um das Nachvollziehen der vorhandenen Globalisierungs-Diskurse der Akteure im Feld. Globalisierung wird also im Sinne der ChipTech-Mitarbeiter verstanden, und zwar als ein Phänomen der zunehmenden Internationalisierung der eigenen Arbeit, zunehmender lokalitäts-übergreifender Vernetzung und zunehmender Auslagerung von technischer Arbeit aus westlichen Industrie-Nationen in den asiatischen Raum bei gleichzeitiger zunehmender Komplexität der zu leistenden technischen Aufgabe. Das Nachvollziehen der Globalisierungs-Diskurses der Akteure im Feld, vor allem in Großstadt, ist wesentlich für die Interpretation der Konstruktionen kollektiver Identitäten bei ChipTech-OI und deren Auswirkungen auf die standort-übergreifende Zusammenarbeit, mit der sich die nachfolgenden Kapitel beschäftigen. Denn es ist nur im Wechselspiel mit dem Globalen, dass das Lokale verstanden werden kann<sup>119</sup>, dies hat Nothnagel (2000) bereits für ein ähnliches Feld gezeigt. In diesem Sinne sind die Vorstellungen des Eigenen und des Fremden auch bei ChipTech-OI in Großstadt als Strategien zu verstehen, um mit veränderten Rahmenbedingungen umzugehen. Gleichzeitig bedingt das, was vor dem Ramp-up Bangalore in Großstadt vorhanden war, den Handlungsraum der Akteure angesichts der neuen Lage.

### 4.1 Globalisierung – und was wird aus uns?

**Die Szene:** Es ist Ende November, Jahr 1, eine Betriebsversammlung ist geplant, die erste mit dem neuen Vorstands-Vorsitzenden von ChipTech. Die Mitarbeiter sind gespannt: Was wird er verkünden? Was wird der Betriebsrat dazu sagen? Was wird da oben auf der Bühne gespielt werden, und was bedeutet das dann wohl?

---

<sup>118</sup> Zur wissenschaftlichen Diskussion siehe Sassen (1998), Held et al. (1998), Hauser-Schäublin / Braukämper (2002), Inda / Rosaldo (2001).

<sup>119</sup> Siehe Eriksen (1995) sowie die Beiträge in Eriksen (2003). Aus interkultureller Perspektive siehe Alsheimer (2000) und Seifert (2000). All diese Beiträge diskutieren keinen explizit post-kolonialen Kontext.

Eine Betriebsversammlung findet für gewöhnlich immer Nachmittags in der Kantine statt. Diese wird zum Zweck der Veranstaltung nach der Essenszeit ausgeräumt und neu bestuhlt. Eine Groß-Leinwand wird heruntergefahren, drei Kameras aufgestellt. Eine Dolmetscher-Kabine wird aufgebaut (zum Simultan-Übersetzen ins Englische), Security rückt an: Sie soll überwachen, dass niemand die Veranstaltung verbotenerweise aufzeichnet. Vorbereitungen werden getroffen, um die Veranstaltung live im Intranet zu übertragen. Das Publikum trifft ein, etwas mehr als tausend Mitarbeiter (die letzten müssen stehen), dann beginnt die Show.

**Die beiden Haupt-Ensembles sind** *Das Top-Management* und *Der Betriebsrat*. *Das Top-Management* sitzt typischerweise an einem langen Tisch, dem Publikum frontal gegenüber. Jeweils ein Mitglied des Vorstands spricht, er geht in diesem Fall zu einem Rednerpult und trägt dort im Stehen vor. Die Themen richten sich nach dem Rahmen, der für diese Veranstaltung gesetzt wurde, oder, um es in Anlehnung an Goffman (1969) zu sagen, nach dem Titel des Dramas, das aufgeführt werden soll.

*Der Betriebsrat* wird vertreten durch seinen Vorsitzenden und bekommt seine Redezeit üblicherweise nach dem *Top-Management*. Seine Rolle ist es, *das Top-Management* zu kritisieren und für die Mitarbeiter (das Publikum) zu sprechen. Diese öffentliche ritualisierte Kritik durch den Betriebsrat leitet zu den Mitarbeiterfragen über. Die meisten von diesen Fragen wurden üblicherweise vorab anonym ins Intranet gestellt und werden nun vom Betriebsrat vorgelesen. Nur einige wenige Mitarbeiter aus dem Publikum treten tatsächlich live an das Rednerpult und stellen ihre Fragen öffentlich. Es liegt in der Natur der Dinge, dass eine solche Betriebsversammlung nur einberufen wird, wenn es etwas zu erzählen gibt, sprich: Wenn sich etwas verändert.<sup>120</sup> Ebenso klar ist, dass die angekündigten Veränderungen entweder in das Muster ‚positive Veränderungen‘ oder in das Muster ‚negative Veränderungen‘ interpretiert werden, wobei das Management versucht, ersteres zu erreichen. Demgegenüber versucht der Betriebsrat in seiner stellvertretenden und öffentlichen Rolle stets, das Gesagte als ‚negative Veränderung‘ neu zu rahmen. Der Betriebsrat (B-Rat) beginnt die Fragestunde an den Vorstands-Vorsitzenden – CEO (Chief Executive Officer) genannt. Der Betriebsrat sagt<sup>121</sup>:

B-Rat: „Zuerst möchte ich das Thema Arbeitsplatzsicherung ansprechen. Hier, am Standort Großstadt, wird hart und lange gearbeitet, in einigen Fällen auch über das normale gesundheitliche Maß hinaus. Das Klima ist recht gut, die meisten Mitarbeiter arbeiten gerne hier. Aber sie fragen sich natürlich: Lohnt sich denn die Anstrengung überhaupt? Und diese Frage ist berechtigt: Da braucht man nur mal zur Mittagszeit

---

<sup>120</sup> Ausnahme bilden Betriebsversammlungen, die aufgrund bestimmter rechtlicher Vorschriften regelmäßig einberufen werden müssen, beispielsweise vorgeschriebene Präsentationen der Geschäftszahlen.

<sup>121</sup> Anmerkung: Dieser Dialog wurde per MP3-Player aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

über den Standort gehen: Wir sind ja ganz nebenbei ein großer Ausbildungsbetrieb für die Mitarbeiter aus Asien. Da fragen sich viele, ob sie nicht gerade den Mitarbeiter anlernen, der ihren Arbeitsplatz übernehmen wird. Um es klar zu stellen: Es geht jetzt nicht um den einzelnen Kollegen aus Übersee. Es geht auch nicht um eine Form der Ausländerfeindlichkeit. Die Zusammenarbeit funktioniert gut. Aber, Herr Dr. [Vorstandsvorsitzender], hier ist eine Klarstellung von Seiten der Firmenleitung notwendig: Wie wird es weitergehen mit den Arbeitsplätzen in Großstadt?“

CEO: „Die Details weiß ich nicht. Hier geht es um eine Verlagerung als Ganzes. Denn wir befinden uns – das ist in unserer Branche so offensichtlich wie in keiner anderen – im globalen Wettbewerb. *Sie können unseren Wafer mit dem Flugzeug einmal um die Welt schicken, und er ist ein Prozent teurer geworden.*<sup>122</sup> Diese Situation müssen wir beherrschen, ob es uns schmeckt oder nicht. Wir müssen hier besser bleiben, damit unserer Arbeitsplätze hier erhalten bleiben. Und mit dieser Tatsache müssen wir uns abfinden. Wir müssen uns wirklich überlegen: Was sind die Punkte, die wir hier sinnvoll halten können, und was sind die Punkte, die wir mittel- und langfristig verlieren werden? Das müssen wir analysieren und dann lieber *pro-aktiv* die Arbeitsplätze auslagern, die wir sowieso nicht halten können, und lieber die Dinge hier stützen, die wir hier leisten können.“

Der Betriebsrat liest nur die erste der Mitarbeiterfragen vor, die er per E-Mail erhalten hat. Sie lautet: „Wie stehen Sie zum Thema China? Was passiert, wenn die Hype-Blase platzt?“

CEO: „Ich kann für die Konjunktur in China nicht die Verantwortung übernehmen. Aber natürlich ist China ein wichtiger Faktor, denn die Leute da drüben haben ganz einfach das Verlangen: Jeder will reich werden. Diese Chance dürfen wir nicht ungenutzt lassen. Natürlich haben wir dort drüben noch nicht die Expertise, die wir hier haben, aber dafür haben wir dort auch Kostenvorteile.“

B-Rat: „Herr Dr. [Vorstands-Vorsitzender], natürlich können wir in Deutschland nicht konkurrieren mit polnischen oder gar chinesischen Löhnen. Aber ich denke, der Standort Deutschland kann sehr wohl konkurrieren im Bereich Innovation und Produktivität. Hier haben wir den Asiaten doch sehr wohl noch einiges voraus.“

CEO: „Auch diese Punkte müssen Sie aus Kundensicht betrachten: Als Standort Deutschland sind wir im Bereich Dienstleistung rückständig. Wir haben bei den Dienstleistungen den kleinsten Anteil aller high-tech-zivilisierten Nationen. Hier müssen wir noch um einiges besser werden.“

B-Rat: „Ich glaube, unsere Hauptaufgabe in Deutschland muss es sein, dass wir uns wieder unsere Qualität bewusst machen. Auch wenn das schier unmöglich zu realisieren ist: Die Hauptaufgabe aller Unternehmen ist die Arbeitsplatz-Sicherung in Deutschland. Wir dürfen nicht nur ins Ausland verlagern, weil wir halt Global Player sind. Wir müssen festhalten an den deutschen Tugenden, festhalten an unseren Qualitäten.“

---

<sup>122</sup> Anmerkung: Ein Wafer (engl. „Scheibe“) ist eine Silizium-Scheibe von 15 bis 45 Zentimetern Durchmesser, auf der durch verschiedene technische Verfahren integrierte Schaltkreise (also Chips) hergestellt werden. Es können sich zwischen wenigen Hundert und einigen 10.000 Chips auf einem Wafer befinden. Nach der Herstellung des Wafers wird jeder Chip getestet. Der betreffende Satz ist ein üblicher Verweis auf den in der Branche herrschenden Preisverfall: In der Zeit, die ein Flugzeug braucht, um die Welt zu umrunden, hat sich die Marktsituation derart verändert, dass der vormals marktgerechte Wafer bereits zu teuer geworden ist.

CEO: „Die Verlagerung **wird** stattfinden. Wir müssen uns konzentrieren und neue Wertschöpfung ins Unternehmen bringen. Das bringt auch positive Impulse nach Deutschland rein. Wir dürfen uns nicht nur gegen die Zeit stemmen, wir dürfen die Zukunft nicht nur passiv erleben, sondern wir müssen sie aktiv gestalten.“

Die nächste Frage richtet sich an den Betriebsrat als Organisator der Veranstaltung. Er liest sie also vor und beantwortet sie dann selbst. Die Frage lautet: „Warum ist ein CEO-Meeting eigentlich auf Deutsch und nicht auf Englisch?“

B-Rat: „Wir sind ein deutsches Unternehmen und ein deutscher Standort, die Mitarbeiter hier sind alle der deutschen Sprache mächtig. Eventuell ist ein Simultandolmetschen denkbar, die Kommunikationssprache bei Betriebsversammlungen in Deutschland aber sollte weiterhin deutsch sein, und ich denke, das findet auch ihre Zustimmung.“

Tosender Applaus.<sup>123</sup> Der Betriebsrat liest eine weitere Frage vor. Sie lautet:

„Wir haben alle Angst, dass wir unseren Arbeitsplatz verlieren, weil wir nicht mehr die Masse an Know-How haben, um auf dem Weltmarkt zu bestehen. Viele verlassen das Unternehmen. Wie ist Ihre Einschätzung dazu?“

CEO: „Das Beste, was wir jetzt tun können, ist die Rekrutierung aller 40.000 Gehirne, die wir im Unternehmen haben. Sie sind unsere wichtigste Ressource, die wir im Unternehmen haben.“

Der Betriebsrat liest eine weitere Frage vor. Sie lautet:

„Laut HR [der Personal-Abteilung, A.d.V.] gibt es 8.000 Mitarbeiter [an allen bisherigen Standorten in Großstadt], [am neuen Standort innerhalb von Großstadt] sind aber nur 6.000 Arbeitsplätze geplant.“<sup>124</sup>

CEO: „Wir haben in [am alten Standort Großstadt] 6.000 Mitarbeiter, [am neuen Standort Großstadt] ist Platz für 6.900 Mitarbeiter. Wir haben also zuviel Platz [am neuen Standort Großstadt]. Wir müssen [den neuen Standort Großstadt] nutzen, um unsere Arbeitsstrukturen auf den neuesten Stand zu bringen. Denn wir sind die Leitindustrie, die Industrie, in der die Leute an vorderster Front arbeiten. Im Entwicklungsbereich kommt der Kommunikation eine entscheidende Bedeutung zu, unsere Räume müssen das unterstützen.“

B-Rat: „Sind denn dann Entlassungen im größeren Umfang geplant?“

CEO: „Sie meinen, von 8.000 auf 6.000?“

B-Rat: „Die Frage hat ja auch einen tieferen Sinn.“

CEO: „Dann beantworte ich den tieferen Sinn: Bei der derzeitigen Konjunktur glauben wir, dass wir mit *Smart Reduction*<sup>125</sup> gut durchkommen, und dass das Unternehmen dann besser dasteht.“

---

<sup>123</sup> Anmerkung: Es gibt sehr wohl Mitarbeiter an deutschen Standorten, die kein Deutsch sprechen.

<sup>124</sup> Anmerkung: Die ChipTech-Zentrale zog Ende 2004 in neue Gebäude um, wie bereits geschildert.

<sup>125</sup> Anmerkung: Ein neues Einsparprogramm im Unternehmen, um Kosten zu senken.

Der Betriebsrat liest eine weitere Frage vor. Sie lautet: „Wie lange überleben wir noch?“

CEO: „Wir überleben noch einen weiteren Zyklus<sup>126</sup> (Pause) – wenn wir so weitermachen. Aber dafür sind wir ja alle angetreten, dass wir nicht so weitermachen.“

B-Rat: „Ihnen, den Mitarbeitern, vielen Dank für ihren Mut, und Ihnen, Herr Dr. [Vorstandsvorsitzender], vielen Dank für Ihre Offenheit. Ich glaube, wir haben einen intensiven Eindruck gewonnen, wie Sie führen werden und was auf uns zukommt.“<sup>127</sup>

## 4.2 Bedeutung von Bangalore im Großstadt-Kontext

Der in Kapitel 3 geschilderte Ingenieurwitz und die soeben aufgeführte Betriebsversammlung verdeutlichen den Kontext, in den der neue indische Standort von Seiten der Akteure in Großstadt eingeordnet wurde. Wie soll man unter diesen Bedingungen der Globalisierung noch technisch gute Arbeit (beziehungsweise ein gare Kartoffel) liefern? Was wird aus uns? Dieser Diskurs um den *Wandel in der Industrie* findet sich auch ChipTech-extern, etwa in Wiendahls (1997) Standardwerk *Betriebsorganisation für Ingenieure*. Das Buch beginnt mit dem Satz:

„Die Industrie durchlebt seit einigen Jahren einen dramatischen Wandel. Kundenorientierung, Globalisierung und Segmentierung sind zu prägenden Leitideen geworden. Daneben wird immer deutlicher, dass die rasche Umsetzung innovativer Produktideen unter dem Stichwort Time to Market den Wettbewerbsvorsprung maßgeblich bestimmt.“

Bei ChipTech war die von Wiendahl geschilderte globalisierte Welt Ende Jahr 1, als ich meine ersten Interviews zum Thema Bangalore führte, real. Ein Manager sagt zu diesem Zeitpunkt:

„Heutzutage lagert halt jeder nach Indien aus, da mussten wir natürlich auch mitmachen. Ob das Sinn macht oder nicht, das fragt doch keiner, *das ist halt heutzutage so in der Industrie*.“

---

<sup>126</sup> Anmerkung: Gemeint ist ein Produktzyklus, also etwa ein bis zwei Jahre.

<sup>127</sup> Anmerkung: Ich erlebte acht Betriebsversammlungen. Gesetzt wurden vom Vertreter des Betriebsrats folgende Themen: Verlagerung von Kompetenzen oder Themen nach Indien oder China (8 Mal), daraus resultierende Arbeitsplatz-Unsicherheit in Deutschland (8), zu viele Überstunden am Standort Großstadt (6), sich verschlechternde Arbeitsplatz-Bedingungen in Deutschland (5), wird das Management zusichern, keine Stellen in Deutschland abzubauen? (4), Qualitäts-Probleme durch Outsourcing diverser zuvor interner Tätigkeiten (3). Stets wurden diese Aussagen verbunden mit dem Verweis auf eine quasi-mythische Vergangenheit, in der es diese Probleme noch nicht gab und *das Deutsche Ingenieurstum, Deutsche Qualitätsarbeit* und *Expertentum* der Unternehmensleitung noch wichtig waren. Von einem Muster zu sprechen, erscheint also legitim. Dieses Muster ist selbstverständlich aufgrund seines Inszenierungs-Charakters überspitzt: Es ist die Aufgabe des Betriebsrates, die Welt schwärzer zu malen, als sie ist, und somit einen Gegenpol zum Top-Management zu bilden.

Durch den von Wiendahl beschriebenen Prozess der Segmentierung und Differenzierung sind die meisten Gruppen bei OI überhaupt erst entstanden: Noch vor acht Jahren hatten die beiden Haupt-Abteilungen von OI, mit denen sich diese Arbeit befasst, jeweils weniger als 20 Mitarbeiter, alle in Großstadt. Im Jahr 2 der Feldforschung arbeiten in beiden Haupt-Abteilungen mit einer Vielzahl von Gruppen rund 230 Mitarbeiter an vier Standorten weltweit, die durch diverse Stabsstellen unterstützt werden. Zusätzlich haben sich neue Abteilungen und Gruppen gebildet. Ein Manager sagt Mitte, Jahr 2:

„Das ist Wahnsinn, wenn man zurückschaut: Früher bestand [die ganze Gruppe X] nur aus zwei Leuten, die haben von vorne bis hinten alles gemacht, von [Aufgabe A] bis [Aufgabe Z]. Heute sind alleine vier Leute nur für [Aufgabe A] zuständig. *Die Technologie ist immer komplexer geworden.* Früher hat man den Chip designed und nur zwei Spannungen angelegt, und ihn nur einmal unter hoher und einmal unter niedriger Belastung getestet. Heutzutage muss man sich das viel genauer anschauen, damit der yield [der Ertrag, A.d.V] auch stimmt. Oder die Größe: Früher, wenn eine neue Technologie kam, wenn die Chips wieder kleiner werden mussten, dann gab es bei [Gruppe Y] [Mitarbeiter M], der war der absolute Experte für so was, der hat einfach ein altes Layout genommen und geshrunked [verkleinert, A.d.V.], und das hat funktioniert. Undenkbar wäre so was heute, heute muss man viel genauer arbeiten.“

Ein weiterer Manager von ChipTech-OI, seit 27 Jahren bei der Firma, schildert seine technische Vergangenheit Mitte Jahr 2 in ähnlicher Weise. Er sagt:

„Früher war man als Informatiker oder E-Techniker der Held. Da konnte man noch wirklich Experte sein in einem bestimmten Feld. Dieser Zeit trauern die Leute heute noch hinterher. Denn inzwischen ist das Arbeitsumfeld so komplex geworden, dass man gar nicht mehr Experte sein kann, selbst wenn man es wollte.“

Wahres *Expertentum*, Vorhersagbarkeit möglicher Fehler und somit Fehlerlosigkeit zu erreichen, wird so zum fast aussichtslosen Unterfangen. Oder, wie Vinod, ein Großstadt-Ingenieur indischer Nationalität, sagt: „The world has become unpredictable. The more you corner nature, the more uncertain it becomes.“ Unsicherheit und Fehler, die Erzfeinde des *Experten*, drohen an jeder Ecke. Eine weit verbreitete Kritik an den eigenen Arbeitsbedingungen ist die Aussage: *Bei uns weiß keiner, was der andere tut* als Begründung dafür, dass Projekte mangels Absprachen zu einem schlechten Ergebnis führten oder als Beweis der Ingenieure für die Unfähigkeit des Managements. Ein Ingenieur sagt Mitte Jahr 2:

„Also die Realität bei ChipTech ist: Es sitzen vier Leute in einem Büro, jeder arbeitet an seinem Schreibtisch vor sich hin, und *keiner weiß, was der andere tut.* Durch Indien wird das besser. Diese ganze Auslagerung nach Asien ist eigentlich nur ein Symptom für etwas Größeres, nämlich dass unsere Arbeit immer unbeherrschbarer wird.“

Gerade ältere Mitarbeiter empfinden diese Situation als Verlust von Kontrolle und Expertise. Ein alt gedienter Ingenieur, seit 21 Jahren bei der Firma, sagt im Frühjahr Jahr 2:

„Früher, da waren *die Experten wirklich* noch *Experten*. Da warst Du für ein Tool verantwortlich und kanntest das in- und auswendig. Damals waren die Sachen auch noch nicht so komplex, da konntest Du Dein *Thema* auch noch beherrschen. Heute hast Du dazu ja gar keine Chance mehr, das schaffst Du einfach nicht mehr. Heute sieht jeder nur noch sein Teilgebiet und ist ganz tief in der Materie und macht das sicherlich auch gut, aber man hat überhaupt keinen Überblick mehr. Man sieht auch gar nicht mehr, wo das eigentlich hingeht, was man macht. Früher, da ist man wirklich neben dem Kunden gesessen und ist alles mit ihm durchgegangen und hat gemeinsam Lösungen für seine Probleme entwickelt. Heute ist das alles viel komplexer, mit den ganzen *Prozessen* drumherum. Und so passieren natürlich *Fehler*, und dann beschwert sich der Kunde. Früher gab es den *Fehler* quasi nicht, der war nur ein Schritt auf dem Weg zur Lösung, die man gemeinsam mit dem Kunden entwickelt hat. Heute musst Du auf einmal cross-site mit Indien oder China zusammenarbeiten.“

Ein weiterer Ingenieur, ebenfalls *schon lange dabei*, sagt:

„Heutzutage muss immer alles schnell schnell gehen. *Wirklich gute technische Arbeit* kann man ja schon gar nicht mehr leisten. Immer ist einem der Projekt-Manager im Nacken und will die Lösung schon haben, bevor er überhaupt die Anfrage stellt. Das war früher anders, früher hat man noch die Chance gehabt, *wirklich gute technische Arbeit* abzuliefern. Aber *die Expertise zählt ja heutzutage nichts mehr*.“

Die Auslagerung nach Asien, vor allem nach China und Indien, vermischt sich so mit der zunehmenden Unmöglichkeit, das technisch immer komplexere System noch beherrschen zu können. Dementsprechend verhalten war die Reaktion der Mitarbeiter, als das Management den Aufbau des Standorts Bangalore verkündete. Dieser Prozess – der vor meiner Zeit begann – wird mir im Herbst Jahr 1 wie folgt beschrieben (ich zitiere einen Ingenieur):

„Das kam plötzlich von oben, da hieß es, es gibt da neue Inder. Und auf einmal mussten wir auslagern und mit denen zusammenarbeiten.“

Wie die bereits geschilderte Günstige Verbesserung war die Auslagerung nach Bangalore eine *Top-Management-Strategie*, die mittels der üblichen Prinzipien nach unten gebrochen wurde (siehe Kapitel 3.3). Um dem mittleren Management diese Strategie schmackhaft zu machen, wurde der *headcount*-Aufbau incentiviert, das heißt: Für die Einstellung neuer Mitarbeiter in Bangalore gemäß den Vorgaben im jeweiligen Geschäftsjahr gab es Prämien. Dies wurde unter Ingenieuren als realitätsfern abgelehnt. Der soeben bereits zitierte *Ingenieur* sagt:

„Es geht ja nicht darum, schnell schnell jemanden einzustellen, sondern der muss die Arbeit ja auch machen können. Doch das interessiert *das Management* ja mal wieder nicht – die schauen doch immer nur auf den *headcount*.“

Die Aussage *für das Management zählt nur der headcount* ist eine gängige bei ChipTech und wird, sobald passend, bereitwillig und häufig angebracht. Aus Sicht der Mitarbeiter ist sie ein Symbol für das realitätsferne Handeln *des Managements*, denn selbstverständlich werden *headcount*-Tabellen in Excel geführt und in Powerpoint präsentiert. Ob das *technisch Sinn macht* oder nicht, ob die gestellte Aufgabe überhaupt noch zu bewältigen ist, interessiert das Management aus Ingenieurssicht nicht.

Insgesamt waren die Klagen der Ingenieure über „die Unfähigkeit des Managements, den Standort Bangalore aufzubauen“, gerade in der Anfangsphase meiner Tätigkeit, also Ende Jahr 1 bis Mitte Jahr 2, lang und zahlreich. Nicht zuletzt dienten sie der Bewältigung der eigenen Angst, der neuen Lage vielleicht nicht mehr Herr werden zu können. Außerdem stand aus Sicht vieler Großstadt-Mitarbeiter die eigene Existenz auf dem Spiel. Auch der bereits zweimal zitierte Ingenieur sagt im Anschluss an seine obige Aussage:

„Was hinzukommt: Ich weiß nicht, wie es weitergeht. Da ist natürlich die Angst: Was machen wir dann hier, wenn alles ausgelagert ist? Arbeite ich meine Nachfolger ein?“

Ein anderer Ingenieur sagt im Herbst Jahr 1:

„Im Moment läuft es technisch nicht so gut, zu vieles ist neu. Die Inder sind noch jung, noch nicht so gut – aber wir waren unter Zeitdruck und haben sie gleich einbinden müssen. Also ist es zu einem schlechteren Produkt gekommen, wie immer, wenn jemand neu ist. Dabei ist es egal, wer neu ist, das wäre mit jedem passiert, ob das jetzt ein Inder ist oder nicht. Schuld hat das Management, der Zwang von oben ist schuld: Die haben schnell, schnell was Neues haben wollen. Nicht das Indische ist das Problem, sondern der Abstand. Es ist schwierig, Arbeitspakete aufzuteilen.“

Die Angst, die zunehmende technische Komplexität und somit Fehleranfälligkeit des Systems sowie etwaige technische Probleme aufgrund der Neu-Aufteilung von Arbeit wurde also selten auf ‚die Inder‘ projiziert; stattdessen hielt man zumeist an der gewohnten Dichotomie Management – Ingenieure fest. Ein weiterer Ingenieur meint ebenfalls:

„Mich stören nicht die Inder, sondern wie unsere Manager die die ganze Zeit anhimmeln. Wir haben hier in Großstadt die ganze Zeit über perfekte Arbeit geleistet, und auf einmal sind wir zu teuer. Und ich, ich muss plötzlich Leute in Bangalore leiten und habe nichts mehr mit Implementierung zu tun. Was machen wir dann hier, wenn die Inder eingearbeitet sind? Es heißt, die machen dann da die Implementierung, und wir machen hier Methodik. Aber ich mag die Arbeit, die ich früher gemacht habe, ich bin Experte darin, ich will nicht wieder von vorne anfangen müssen. Das ist jetzt einfach eine große Veränderung. Da bist du als Ingenieur machtlos dagegen.“

Implementierung bezeichnet aus Ingenieurssicht stupides Abarbeiten von Aufgaben. Methodik oder Spezifikation meint das ‚Erfinden‘ neuer technischer Lösungen, ist also das

eigentlich Reizvolle von Ingenieursarbeit. Erstaunlich ist daher, dass der zitierte Ingenieur diese positive Aufgabe nun ablehnt. Vermutlich tut er dies aus Angst davor, *das Thema zu wechseln* und so seinen *Expertenstatus* zu verlieren. Doch auch *das Management*, das von Seiten der Ingenieure als Verursacher des Niedergangs und der unberechenbaren Situation erlebt wird, kämpft mit der Unsicherheit. Ein ChipTech-OI-Manager (seit 23 Jahren bei der Firma) sagt Anfang Jahr 2:

„Manchmal, wenn man so zurückschaut, dann ist es schon unglaublich, was sich alles verändert hat. Da war die Welt noch ganz anders. Das hätte man früher, zu Maybeck-Zeiten, nie gedacht, dass man so stark mit China, mit Indien zusammenarbeitet. Und früher, das ist noch gar nicht so lange her, das ist vielleicht zehn Jahre her. Meiner Meinung nach musste das erst verdaut werden. Eigentlich muss das immer noch verdaut werden: Die ganze Management-Kompetenz, die Führungsqualitäten – woher soll man die denn auf einmal haben? Gleichzeitig sitzt immer die Angst im Nacken: ‚Wie lange gibt es uns denn noch?‘ Naja, vielleicht nicht ganz. Aber die Risiken sind jetzt deutlicher. [Der ehemalige CEO], der hat damals noch eine Riesen-Show gemacht: Indien, China, neue Märkte, die anderen sind auch schon dort, nun müssen wir auch hin, um wettbewerbsfähig zu bleiben und so weiter.“

Die Personalberaterin von ChipTech-OI meint dazu Ende Jahr 1:

„Für die Manager ist die Situation nicht leicht. Ständig müssen sie etwas dazulernen. [Manager X] hat mir beispielsweise neulich gesagt: ‚Das ist schon hart – auf einmal soll ich plötzlich auf Englisch führen, Leute an anderen Standorten. Ständig sind neue Kompetenzen gefragt.‘ Und so geht es ja allen: Ständig müssen sie neue Seminare besuchen, was vor zwei Jahren noch genug war, das reicht heute schon nicht mehr.“

Ihre Schlussfolgerung lautet: „Die Manager brauchen mehr *social skills*, vor allem noch mehr interkulturelle Kompetenzen – auch wenn es schwer fällt.“ Dieser Meinung ist auch der Leiter der ChipTech-Academy, der internen Weiterbildungs-Einrichtung: „Gerade im Bereich ‚Interkulturelle Trainings‘ müssen wir noch stärker werden.“

Aus dem Geschilderten wird deutlich, wie sehr der Standort Bangalore technische und existenzielle Ängste bei Ingenieuren und Managern in Großstadt hervorrief. Hinzu kamen Re-Organisationen, mit denen in den Jahren 1 und 2 schlussendlich alle ChipTech-OI-Mitarbeiter kämpften (Kapitel 3.3) – bei gleichzeitig immer neuen Anforderungen und ‚Trainings‘ von außen. Der Ramp-up Bangalore wurde so in seiner Anfangsphase zum Sinnbild einer immer komplexer werdenden Umwelt, der man selbst als *Experte* kaum noch Herr werden kann und die in engem Zusammenhang steht mit der *invented tradition* des Niedergangs und der Organisations-Saga der Maybeck AG. Umso wichtiger werden in einer solchen Welt die Aufrechterhaltung von *Expertentum* und das Festhalten am eigenen Selbstbild.

### **4.3 Struktur der globalen Zusammenarbeit im Kontext**

Die Struktur der Zusammenarbeit von Großstadt und Bangalore ist im dargestellten Kontext zu betrachten. Im Rückblick erschien den Mitarbeitern in Großstadt der Ramp-up Bangalore als letztes Glied in einer kontinuierlichen Entwicklung. Wie bereits erwähnt, ist Großstadt das historische Zentrum von ChipTech-OI; fast alle OI-Mitarbeiter sind aus der Firmenzentrale in Großstadt hervorgegangen, *man kennt den Laden also schon länger*. *Aus Kostengründen*, so heißt es, wurde *vom Management* vor etwa 20 Jahren ein ChipTech-Standort im österreichischen Alpenstadt gegründet.<sup>128</sup> Der französische OI-Standort Ville wurde *aus Kostengründen vom Management* vor etwa sieben Jahren hinzu gekauft. Ende des Jahres 0 wurde dann – *aus Kostengründen*, wie man sagt – der Standort Bangalore vor allem von Großstadt aus, aber auch von Ville und Alpenstadt, aufgebaut. Bis Sommer Jahr 1 wurde vor allem eingestellt, die neuen indischen Mitarbeiter erhielten Trainings und wurden in Test-Projekten eingearbeitet; erst danach begann die eigentliche technische Zusammenarbeit in realen OI-Projekten. Für Großstadt bedeutete diese Entwicklung: Von den etwa 230 dortigen OI-Mitarbeitern arbeiteten zu Beginn der Feldforschung im Oktober, Jahr 1, etwa 160<sup>129</sup> *cross-site* zusammen, entweder mit dem Ville oder Bangalore oder beiden Standorten.

Mit dem Aufbau des Standorts Bangalore wurde ein Manager des Standorts Alpenstadt beauftragt. Er verbrachte von Mitte Jahr 0 bis Mitte Jahr 1 ein Jahr dort, um die vom höheren Management gewünschten Mitarbeiterzahlen von etwa 100 bis 125 für Bangalore zu erreichen. Ende Jahr 1 kam es zu einem Einstellungsstopp auch für den Standort Bangalore, der Manager aus Alpenstadt kehrte planmäßig zurück, und der indische Manager Vijay Ramgopal übernahm die Leitung des neuen Standorts Bangalore.

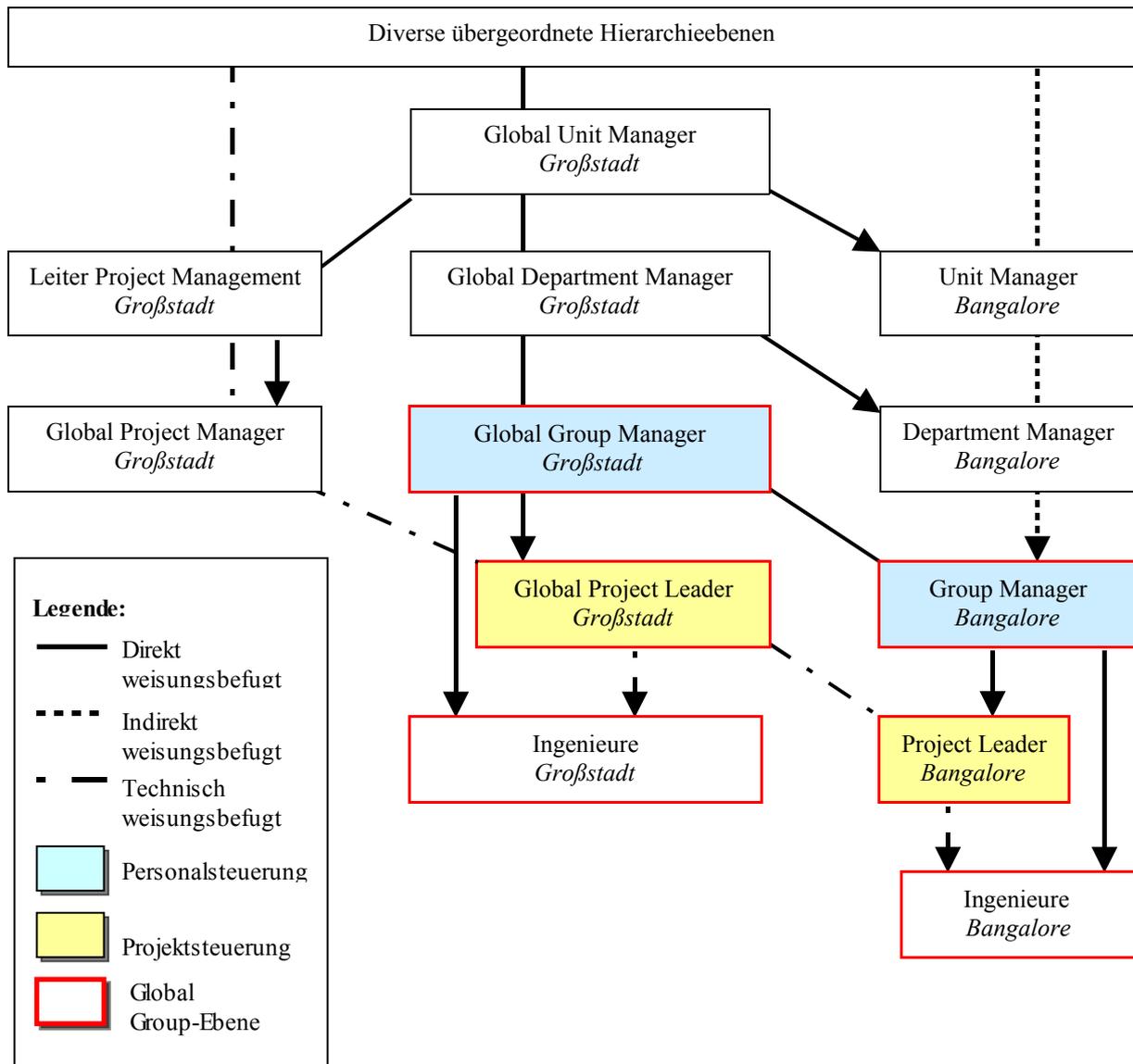
Fast alle neu eingestellten indischen Mitarbeiter erhielten ein dreimonatiges Anfangstraining in Großstadt oder Ville. Danach reiste man für gewöhnlich nur kurz und lediglich im Problemfall zu anderen Standorten; im Regelfall arbeitete man meistens über Distanz zusammen. Von allen Standorten waren die Arbeitspakete zwischen Großstadt und Bangalore am engsten verwoben. Das folgende Schaubild zeigt die wichtigsten Interaktions-Ebenen zwischen Großstadt und Bangalore.

---

<sup>128</sup> Anmerkung: In Alpenstadt hatte OI maximal zehn Mitarbeiter, die im Zuge einer Re-Organisation im Januar Jahr 3 anderen ChipTech-Bereichen zugeschlagen wurden. Somit wird dieser Standort nur am Rande erwähnt.

<sup>129</sup> Anmerkung: Näherungswert, Stand Februar, Jahr 3.

**Wichtigste Interaktions-Ebenen zwischen Großstadt und Bangalore:**



Wichtigstes Bindeglied den OI-Standorten Großstadt und Bangalore sind die Global Groups (deren Mitglieder sind im Schaubild rot umrahmt). Diese Arbeit fokussiert sich auf sieben Global Groups, auf zwei Abteilungen verteilt.<sup>130</sup> Zwei Schnittstellen innerhalb der Global Group sind für die Zusammenarbeit entscheidend, zum einen die Management-Schnittstelle (blau markiert), zum anderen die Projekt-Schnittstelle (gelb markiert).

Geführt werden die Global Groups von einem Global Group Manager; neben sieben Global Group Managern in Großstadt gibt es einen Global Group Manager in Ville. Jedem Global Group Manager untersteht in Bangalore ein Group Manager. Jeder Group Manager leitet 10 bis maximal 20 Personen, die offiziell Group genannt werden. Informell bezeichnet man auf

<sup>130</sup> Anmerkung: Eine dritte Abteilung, in der zehn Personen mit anderen technischen Aufgaben und anderen Strukturen zusammenarbeiten, wurde in der Analyse als kontrastive Interpretationshilfe hinzugezogen.

Deutsch Global Group **und** Group als Gruppe, Global Group Manager **und** Group Manager als Gruppenleiter (siehe Kapitel 5.2.4.2).

Die Projekt-Verantwortung für alle OI-Projekte liegt bei den so genannten Global Project Managern, von denen sich alle am Standort Großstadt befinden. Ihnen unterstehen die so genannten Global Project-Leaders, etwa 40 Ingenieure, von denen mehr als 35 am Standort Großstadt arbeiten; die übrigen an den Standorten Ville und Alpenstadt. Diese Global Project-Leaders haben in Großstadt, Ville und Alpenstadt die direkte Projekt-Verantwortung über die Ingenieure, die in ihren Projekten arbeiten. Die Ingenieure in Bangalore sind einer weiteren Projekt-Schnittstelle untergeordnet, den so genannten Project-Leaders, die den Global Project-Leaders der übrigen Standorte unterstehen. Informell bezeichnet man die Global Project-Leaders als Gesamt-Projektleiter, die Project-Leader als Projektleiter.

Die Form der Auslagerung wurden von OI-Mitarbeitern aller Standorte als ‚enge‘ Anbindung des Standorts Bangalore an die übrigen Standorte interpretiert; man empfand beispielsweise die Abhängigkeit des Standorts Bangalore von Ville, Großstadt und Alpenstadt als größer als die der beiden übrigen Nebenstandorte Ville und Alpenstadt von Großstadt. Gegenentwurf zur gewählten Strategie („das, was man nicht tat“) war für alle Beteiligten ein Vorgehen, bei dem man in Großstadt eine oder mehrere Gruppen in Großstadt aufgelöst hätte und in Bangalore komplett neu aufgebaut hätte. Ein Großstadt-Abteilungsleiter sagt:

„Wir haben uns bewusst dafür entschieden, kleine Arbeitspakete in Bangalore zu haben. Die Alternative wäre gewesen, eine Gruppe hier dicht zu machen und drüben [in Bangalore, A.d.V.] neu aufzubauen. Aber das hätten wir den Leuten hier nicht zumuten können: Die wären uns davon gelaufen.“

Neben der Angst in Großstadt wurde angeführt, dass es sich bei den Mitarbeitern in Bangalore ja um vergleichsweise unerfahrenere Mitarbeiter handelte, an die Wissen erst vermittelt werden müsse. Daher sei Kontrolle aus Großstadt und gegebenenfalls aus Ville eine Notwendigkeit. Gleichzeitig verdeutlicht das obige Zitat auch erneut die Abhängigkeit des Managements von der *Expertise* der Ingenieure: Den bedrohlichen Wissensverlust, der entsteht, wenn *die Experten* OI verlassen, kann man sich schlichtweg nicht leisten. Eine weitere mögliche Begründung für die gewählte Auslagerungsform ist das als schlecht empfundene Verhältnis zwischen Ville und Großstadt (siehe Kapitel 4.5).

Wie auch immer die vorliegende Struktur der Zusammenarbeit interpretiert werden mag, ihr Ergebnis war: Beim Aufbau ihrer Untergruppe in Bangalore hatten die Global Group Manager in Großstadt als Gruppen-Verantwortliche weitgehend freie Hand. Es oblag letztendlich ihnen, wie sie die Arbeitspakete zwischen Standorten aufteilten und diese

Aufteilung ihren *Experten* schmackhaft machten – Hauptsache, die *headcount*-Zielvorgabe nach oben würde erfüllt werden. Gleichzeitig fragten die Global Group Manager ihre jeweiligen *Experten*, welche Form der Auslagerung *technisch sinnvoll* wäre, was letztere wiederum dazu nutzen, das System in ihrem Sinne zu beeinflussen. Austausch zwischen Gruppen bezüglich der gewählten Auslagerungs-Strategie gab es in der Regel nicht.

Folge dieser Situation war: In den sieben betrachteten Gruppen entwickelten sich sieben unterschiedliche Szenarien der Zusammenarbeit.<sup>131</sup> Vor allem an den beiden wichtigsten Schnittstellen auf Gruppenebene – der technischen *Ingenieurs*-Schnittstellen Projekt-Leiter – Projekt-Koordinator sowie der personalverantwortlichen *Manager*-Schnittstellen Global Group Manager und Group Manager – prallen dabei Strategie in Großstadt und Gegenstrategie in Bangalore aufeinander.

#### **4.4 Der Standort Bangalore – ein enabling concept?**

Soweit also der Kontext der Zusammenarbeit zwischen Bangalore und Großstadt sowie die Sicht in Großstadt. Wie aber ordnen sich die Mitarbeiter in Bangalore in den von Großstadt-Seite aus auf sie projizierten Kontext ein? Und insbesondere: Fühlen sie sich befähigt, das machtungleiche System zu ihren Gunsten zu verändern? Vor der Beantwortung dieser Fragen erfolgt zunächst deren Verortung im Feld der *Postcolonial Studies*.<sup>132</sup> In der Verknüpfung von *Organization Studies* und *Postcolonial Studies* betritt die vorliegende Arbeit ein noch wenig bearbeitetes Feld; als Referenz zu nennen sind Mir / Calás / Smircich (1999), Jaya (2001) und Prasad (2003)<sup>133</sup> sowie Frenkel (2006), der die Disziplin der *Organization Studies* selbst unter postkolonialen Gesichtspunkten betrachtet.

Postkoloniale Theorien gehen grundsätzlich davon aus, dass Einflüsse aus ehemaligen Kolonialstaaten auf ehemalige kolonialisierte Staaten keine Einbahnstraße sind, sondern stets auch die Chance zu deren Aneignung, Rückprojektion und Veränderung bieten (Appadurai 1995a). Durch diesen wechselseitigen, diskursiven Prozess zwischen dem Globalen und dem Lokalen können alternative Modernitäten entstehen.<sup>134</sup> Insbesondere verändern sich

<sup>131</sup> Anmerkung: Durch die von mir abgehaltenen „Cross-Site Workshops“ (siehe Kapitel 2.2) wurde erstmals ein Austausch zwischen Gruppen hergestellt, somit habe ich die Zusammenarbeit also beeinflusst.

<sup>132</sup> Ein Überblick über dieses wissenschaftliche Feld und dessen Entwicklung liefert McLeod (2000).

<sup>133</sup> Erney (2004:318) kritisiert Prasads „reification of ambivalence, mimicry, hybridity and so on“, würdigt seinen Beitrag aber als „more than a mere beginning to link Postcolonial Theory and Organizational Analysis“.

<sup>134</sup> Zur alternativen oder lokalen Modernität siehe Hall (1992), Appadurai (1996) und Gaonkar (2001). Sie entwickeln ihre Position im Gegensatz zur Frankfurter Schule, v.a. Habermas (1980), die von einer allgemeingültigen Entwicklung hin zu einer Moderne ausgeht. Diese Moderne sei gekennzeichnet durch ein Aufleben der Populärkultur (negativ besetzt) und einen Verfall der kulturellen Eliten. Dies lehnt insbesondere

Machtverhältnisse und die Möglichkeiten des Einzelnen auf Handlungsmacht.<sup>135</sup> Dies bedeutet im Sinne von Foucault:<sup>136</sup> Festschreibung von Macht ist niemals möglich, sondern sie oszilliert und fluktuiert zwischen allen Mitgliedern des Systems. In einem Machtungleichgewicht gibt es daher grundsätzlich zwei theoretische Extremfälle: Entweder wirken die Beherrschten an ihrer Beherrschung mit (es ändert sich nichts), oder die Veränderung, gar Umkehr, ist bereits Teil des gegenwärtigen Prozesses. Eine wichtige Fragestellung der Feldforschung lautet daher: Haben vermeintlich beherrschte Personen in der vorliegenden Machtkonstellation die Möglichkeit für Handlungsmacht, sind sie also *enabled*? Die Anwendung derartiger post-kolonialer Gedankengänge auf die standort-übergreifende Zusammenarbeit bei ChipTech-OI ist aus dreierlei Gründen gerechtfertigt:

Erstens verlangen die strukturellen Merkmale der Zusammenarbeit eine derartige Betrachtungsweise. Denn es gibt ein klares Zentrum der Macht, nämlich Großstadt, zwei Standorte in der nächsten Peripherie, nämlich Ville und Alpenstadt, sowie einen Standort in der äußersten Peripherie, nämlich Bangalore.<sup>137</sup> Garsten (1994) hat diesen Gesichtspunkt der Wissens- und Machtströme zwischen Peripherie und Zentrum in Anlehnung an Hannerz (1991) bereits einmal auf ein HighTech-Unternehmen übertragen.

Zweitens findet die Zusammenarbeit aus Sicht der Beteiligten ganz klar vor einem postkolonialen Hintergrund statt (Mir / Mir / Upadhaya 2003). Wie bereits dargestellt, fürchten die etablierten Standorte um ihren Wissens- und Machtvorsprung, der Standort Bangalore wird als Bedrohung erlebt; gerade vor dem Hintergrund eines emanzipierten Nebenstandorts wie Ville versucht man nun, den neuen Standort klein zu halten. Ziel des Zentrums ist es, die ‚Bürde des weißen Mannes‘ auf sich zu nehmen und aus vormals ‚wildem‘ Indern *gute Ingenieure* zu machen, also *mimic men*<sup>138</sup>. In den Standorten Ville und Alpenstadt finden sich willige Kollaborateure, die sich mit dem Zentrum solidarisieren (Kapitel 4.5).

Drittens ist sind die Inhalte der Zusammenarbeit postkolonialer Natur: Technisches Wissen wird von den etablierten Standorten nach Bangalore transferiert, wobei technische und organisatorische Kontrolle nur unwillig abgegeben werden. Darin liegt bereits der Keim zur Umkehr des Systems. Denn Wissen ist Macht, Wissensabgabe oder Wissenserhalt kann Machtkonstellationen zwischen Standorten verändern.

---

Appadurai (1988a, 1988b, 1995b) in einer Neuinterpretation des Begriffs *Public Culture* ab.

<sup>135</sup> Siehe Chaturvedi (2000). Ein ethnographisches Beispiel hierfür liefert Ortner (1997).

<sup>136</sup> Siehe Defert / Ewald (2003).

<sup>137</sup> Gopal / Willis / Gopal (2003) verdeutlichen die strukturellen Parallelen zwischen heutiger wirtschaftlicher Auslagerung nach Asien und vormals existierenden kolonialen Systemen, wobei dieser Zusammenhang von den ‚kolonialisierenden‘ Akteuren im Feld jedoch zumeist geleugnet wird (Cooke 2003b).

<sup>138</sup> Zum Konzept des *mimicry* siehe Bhabha (1994), vor allem Kapitel 3, diskutiert in McLeod (2000: 51-57).

Vor diesem theoretischen Hintergrund ist nun also zu klären: Ist der HighTech-Standort Bangalore also ein *enabling concept*?<sup>139</sup> Der Beantwortung dieser Frage dienen eine Analyse des öffentlichen Diskurses zu diesem Thema, Einblicke in das Selbstbild der ChipTech-OI-Mitarbeiter in Bangalore sowie meine persönliche Verflechtungen mit dem Feld.<sup>140</sup>

#### 4.4.1 Bangalore – Der erste Eindruck

(Feldtagebuch, leicht gekürzt, geschrieben am 10. Mai 2005, überarbeitet im Mai 2006)

##### Flug und Flughafen

Sonntag, 09. Mai 2005: Ich lande um 0:20 Uhr in Bangalore, ein kleiner Flughafen. Aussteigen, Passkontrolle, vier lange Schlangen vor jedem Schalter. Uniformierte stempeln jedem Passagier Arrival und Departure Formular mehrfach ab. Meins ist angerissen, „what’s that?“, fragt der Beamte streng. „I got it that way“, versuche ich mich herauszureden, doch er ist schon wieder ganz woanders. Er sagt: „Mahadevan – that’s an Indian name! – You don’t look Indian!“ Ich denke mir angesichts der Uhrzeit: „Wenn ich das noch einmal erklären muss, bringe ich Dich um!“

Am Schalter gegenüber lacht ein deutscher Geschäftsmann über die ganze Prozedur und sagt: „Vier Stempel, das sollte doch reichen! Doch in China, da war’s noch viel schlimmer, da hab’ ich einmal...“ erzählt er seinen drei Kumpels in der Schlange.

Ich gehe zum Gepäckband und warte dort auf meinen Koffer. Die Szenerie ist klassisch („India – how I have missed you“, denke ich mir): Inder drängen sich um das Gepäckband, an dessen Ende ziehen Träger die übrig gebliebenen Koffer vom Band. Sie tragen eine Lufthansa-ID-Karte, chipkodiert, an einem Band mit Karabiner-Haken um den Hals, Zeichen des High-Tech-Zeitalters selbst in ihrem Metier. Ich werde geschubst und geschoben, warte und warte und habe die unvermeidliche Angst, mein Koffer sei gestohlen. Nach einer Stunde kommt er. Ein Träger zieht ihn mir vom Band, und ich trolle mich in Richtung Ausgang.

Auf dem Weg erhalte ich von einer netten jungen Dame im Sari einen Info-Falter von Bangalore – nur Werbung, kein Stadtplan – und eine rote Rose. Zwei (nur zwei!) Touristenjäger sprechen mich an: „Kempinski? Sheraton?“ Ich verneine und mache den Schritt hinaus. Hinter dem Ausgang ist komme ich mir vor wie auf der Oscar-Verleihung, ich bin der Star: Ich gehe auf einem roten Teppich, links und rechts ein Absperrgitter, der Weg leicht abschüssig, hinter dem Gitter Männer um Männer, alle mit Schildern voller Firmennamen. Ich sehe ein Schild mit ChipTech-Logo und meinem Namen und gehe darauf zu. „ChipTech?“ frage ich, der Halter des Schildes bejaht, setzt sich in Bewegung, ich folge in dieselbe Richtung. „You wait here“ sagt er zu mir, als wir uns hinter der Absperrung getroffen haben, und läuft die Straße hinab. Ich gehe in Richtung Straßenrand und will dort auf ihn warten, ein Träger folgt mir selbstverständlich, ich sehe ihn nicht. Links und rechts von mir werden die Touristen abgeholt. Mein Auto kommt nicht. Ich wimmle einen Bettler ab, mache mir aber langsam Sorgen. Dann kommt mein Fahrer. Ich setze mich nach hinein (Welche Seite? Stimmt, wir haben Linksverkehr. Tür verriegeln nicht vergessen!). Dann geht es los.

<sup>139</sup> Anmerkung: Sicherlich stellen die OI-Mitarbeiter in Bangalore innerhalb ihres Landes eine Elite dar. Sie als ‚Entmachtete‘ oder ‚Subalterne‘ (Chaturvedi 2000) zu betrachten, wäre unter dem nationalen Blickwinkel also unangebracht. Im Arbeitskontext von ChipTech sind die indischen Mitarbeiter jedoch in der Tat diejenigen, die ‚unten‘ sind und zunächst keine Stimme besitzen. Die Übertragung des Konzepts erscheint also gerechtfertigt.

<sup>140</sup> Letzteres ist aus meiner Sicht mit Palriwala (2005) essentiell notwendig für eine reflexive Ethnografie.

### **Die Fahrt vom Flughafen**

Der Fahrer heißt Biju, ist aus Bangalore, verheiratet, zwei Kinder. Eine Tochter und einen Sohn. Hope und Daniel. Fährt schon seit 2 Jahren für ChipTech, ansonsten „20 years of experience“. Wir unterhalten uns, kurze knappe Sätze *Indian English*. Am Tor zum ITPL<sup>141</sup> muss ich dem Wachmann meinen ChipTech-Ausweis vorzeigen, wir fahren hinein. Biju setzt mich vor einem Apartmenthaus ab. Er könne mein Fahrer für die nächsten Wochen sein, sagt er: „If you need me in the evening, you call me in the morning. If you need me next morning, you call me at night.“ „Yes, Yes“, sage ich. Dann unterschreibe ich ein Formular, Jasmin Mahadevan@airport ist dort als Ausgangspunkt der Fahrt bereits eingetragen. Die Rubrik Dropp-off place ist noch nicht ausgefüllt, trotzdem unterschreibe ich, das ist nicht gut, ich weiß, aber ich will ins Bett. Was wird Biju eintragen?

### **Das Guesthouse**

Das Guesthouse ist die Wohnung im dritten Stock, das weiß ich von der ChipTech-Sekretärin in Bangalore. Ich fahre mit dem Lift nach oben und klingele. Ein junger Mann öffnet mir. Noch ein zweiter ist dabei. Der eine zeigt mir mein Zimmer. Ich sage: „Very nice“. Er sagt: „Thank you“. Ich frage die beiden nach ihren Namen. Krishna und Ravi, Koch und housekeeper. Beide haben auf Matten (Schaumstoffmatten mit dicker Füllung, nicht die dünnen, gewebten) im Wohnzimmer geschlafen. Ravi fragt: „Breakfast, at what time, madam?“ Ich sage: „Nine o'clock.“ Dann schließe ich die Tür. Danach klopft es noch einmal. Krishna. Er gibt mir eine Flasche Bottled Water. Ich sage: „Thank you“. Dann bin ich allein.

Beim Frühstück am nächsten Morgen treffe ich Peter [einen Kollegen auf Großstadt], der in einem anderen Gästezimmer wohnt. Er ist gerade auf dem Weg zu ChipTech. Gestern war er in Mysore, daher will er heute, am Sonntag, arbeiten. Ich habe nichts zu tun, also gehe ich mit. Der Weg durchs ITPL-Gelände hindurch, vorbei an Hochhäusern und einen Cricket-Platz, über eine schmutzige Hinterhofstreppe und einen marmor-spiegelnden Vorplatz, vorbei an Wächtern in hellblau-dunkelblauen Uniformen.

### **ChipTech**

ChipTech ist in der Tat beeindruckend. Ein sehr schönes Hochhaus, Glasfassade, 14 Stockwerke, Marmorflure und so weiter. Unten ein Empfang, ChipTech ist im fünften Stock, und auch dort gibt es einen Empfang. Zwei Uniformierte sitzen dort, wir müssen uns in ein Buch eintragen. Mit einem spreche ich im Folgenden. Er fragt mich nach meiner Herkunft, oder ich glaube, er hat mich gefragt: „First visit to India?“ Dann erzähle ich von meinen Eltern (deutsche Mutter, indischer Vater), und er fragt: „Love marriage?“ Ich bejahe und lasse mir einige Worte Kannada beibringen.

Bei ChipTech gibt es Getränke für alle, heißen Tee, Kaffee, Wasser..., außerdem Kekse. Alles ist sehr schön, neu, modern, viel schöner als in Großstadt. So ein Büro würde ich mir auch wünschen. Es gibt eine Tischtennisplatte und eine Library Section.

### **Der erste Arbeitstag**

Es ist Montag, 10. Mai 2005: Gegen 9:30 Uhr kommen die Busse. Inder steigen aus. Massenweise Inder. Die Männer alle in Hosen und Hemd, die Frauen fast alle in Salwar Khameez, wenige im Sari, nur ein oder zwei ganz westlich.

Ich trage mich beim Empfang von ChipTech in die obligatorische Anwesenheitsliste ein (es gibt ein Buch für indische und eines für ausländische Mitarbeiter, nichts mit HighTech also

<sup>141</sup> ITPL steht für International Technology Park Limited, ein abgezauntes Gebiet mit bewachten Eingängen und eigenen Strom-Generator. Auf dem Gelände stehen mehrere Büro-Hochhäuser, in denen fast alle renommierten westlichen HighTech- und IT-Firmen ihren Platz gefunden haben, ein Hochhaus mit Wohnungen sowie eine unterirdische Mall mit einem Supermarkt, Banken, einer Wäscherei, einem Büroartikel-Laden, einem Fitness-Studio und einem Pizza Hut, sowie diversen indischen Restaurants und Snack-Bars. Das Firmen-Guesthouse von ChipTech, in dem ich untergebracht bin, befindet sich innerhalb des Geländes, in dem Wohnblock.

– ich erhalte zunächst das für indische, dann blickt der Wachmann mir ins Gesicht, entschuldigt sich und schiebt mir dann das andere Buch unter). Dabei treffe ich Sushila, eine Ingenieurin, die ich schon aus Großstadt kenne. Sie freut sich und sucht mir einen Platz im Großraum-Büro. Nur höhere Manager haben ein eigenes Büro, einen kleinen Glaskasten. Das Büro des Site-Managers ist größer als das der drei Department-Site-Manager]. Group Manager haben einen Einzel-Cubicle, sonstige Mitarbeiter sitzen in Vierer-Cubicles. Manager aus Großstadt werden in der Regel in ein freies Management-Büro eingeordnet, auch mir bietet man das an. Ich lehne ab, und bekomme den freien Einzel-Cubicle einer ehemaligen Sekretärin. Vormittags habe ich meine ersten Termine mit den Managern.

Mittagessen gehe ich mit Peter und Mitgliedern seiner Gruppe. In der Kantine bekommt man gegen 30 Rupien oder einen Firmen-Voucher beliebig viele Kellen Essen aufgetan, es gibt Brot, Bhindhi und einen Nachtsch. Danach nimmt sich jeder selbst Reis, Tomaten, Gurken, Zwiebeln, Raita, Rassam und Dhal vom Buffet, soviel er will. Der Caterer-Service kommt jeden Tag, es sind Bengalis – das garantiert meiner Erfahrung nach super-süße großartige indische Desserts. Alles gut, denke ich. Es kann losgehen.

#### 4.4.2 Der öffentliche Diskurs

Der Diskurs um den Standort Bangalore ist sehr stark ein öffentlicher, der in den Medien ausgetragen wird. Zur seiner Bestimmung werde ich mich daher zunächst auf die Darstellung des Standorts Bangalore in der Times of India, Bangalore Edition, beziehen<sup>142</sup>, bevor ich mich dem Selbstverständnis der Mitarbeiter von ChipTech-OI annähere. Dieser Weg erscheint mir angesichts meines kurzen Aufenthalts von sechs Wochen dort am ergiebigsten.

Die Times of India ist eine Tageszeitung, die von Montag bis Samstag in regulärer Ausgabe erscheint. Am Sonntag erscheint sie als Sunday Times. In Bangalore erscheint sie in der Regional-Ausgabe, zusätzlich ist angegeben, dass es sich um eine Ausgabe für eine der fünf indischen Städte handelt, die als „Metros“ bezeichnet werden.<sup>143</sup> Der Begriff „Metro“ ist ein – auch in den Medien – häufig verwendeter Ausdruck, der nicht nur die Städte selbst, sondern einen gesamten Lebensstil bezeichnet: Nämlich den Lebensstil des jungen, modernen, IT-geprägten Indien. Nicht nur die Städte selbst, sondern auch ihre Bewohner werden daher „Metros“ genannt. Bangalore selbst wird in der Zeitung als „the IT capital“ bezeichnet.<sup>144</sup>

Als Bangalore – Metro Ausgabe umfasst die Times of India etwa 30 bis 40 Seiten. Hinzu kommen täglich etwa vier bis acht Seiten Bangalore Times, eine Beilage, die sich mit den Geschehnissen in der Stadt selbst befasst und sich dabei auf den Lebensstil ihrer Bewohner konzentriert. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf Freizeitgestaltung und Nachtleben.

Weitere – ein- bis zweimal wöchentliche Beilagen – sind die „Education Times“ und die „Times Property“, die sich – wie der Name bereits sagt – mit Ausbildungs-Chancen

<sup>142</sup> Anmerkung: Ich hatte Zugang zu den Ausgaben Sonntag, 17. April 2005, bis einschließlich Sonntag, 5. Juni 2005, also insgesamt 50 Ausgaben.

<sup>143</sup> Es handelt sich dabei um Bangalore, Dehli, Mumbai (Bombay), Chennai (Madras) und Kolkata (Kalkutta).

<sup>144</sup> Beispielsweise: Sunday Times of India Bangalore, 01.05.2005, S.5.

beziehungsweise mit Immobilien befassen. Im Bereich der Ausbildungs-Chancen überwiegen einerseits Informationen über eine Karriere im IT-Bereich und die besten „Engineering Schools“ des Landes.<sup>145</sup> Andererseits gibt es die Serie „India Abroad“, die sich mit Karriere-Möglichkeiten im Ausland beschäftigt – am 9. Mai 2005 beispielsweise mit der „Stuttgart University“.<sup>146</sup> In der Ausgabe vom 19. Mai erscheint der Leitartikel: „Woing India – Easy visa rules, relaxed work permits, student friendly policies... almost all countries are rolling out the red carpet for Indians seeking education abroad.“<sup>147</sup> Der Tenor der Beilage ist also klar.

Im Immobilienteil geht es primär um den Erwerb des Eigenheims in Bangalore – ein Traum vieler Mitarbeiter der IT-Industrie<sup>148</sup>, zu dessen Verwirklichung eine Kreditaufnahme nicht ungewöhnlich ist.<sup>149</sup> Oder, wie die Zeitung schreibt: „It’s raining money in real estate.“<sup>150</sup>

Die Werbung, die innerhalb der Zeitung erscheint, fokussiert sich stark auf die Themen „engineering schools“, Schönheit – vor allem Mittel gegen Haarausfall bei Männern und zu starke Körperbehaarung bei Frauen sowie Mittel zur Hautaufhellung bei Frauen –, Elektronik – vor allem Mobiltelefone –, Reisemöglichkeiten innerhalb Indiens – hauptsächlich Billigflüge und Nachtbusse (*speedbusses*) – sowie „Job Opportunities“ im Ausland – vor allem in Großbritannien, Kanada und Australien. Hin und wieder erscheinen Anzeigen für Online-Heiratsbörsen. Auch die Zeitung selbst verfügt über ein eigenes Heiratsportal.<sup>151</sup> Eine Selbstverständlichkeit im Lifestyle-Teil der Zeitung sind Artikel und Anzeigen rund um die neuesten indischen Kinofilme und ihre Stars. Shah Rukh Khan ist dabei omnipräsent.

Von den 30 bis 40 Seiten der Zeitung umfasst der Stellenmarkt allein acht bis zehn Seiten. Angeboten werden fast ausschließlich Stellen, die im weitesten Sinne mit der IT-Industrie zusammenhängen, gesucht werden also Programmierer, Entwickler, Call-Center-Mitarbeiter und so weiter. Oft enthalten die Anzeigen auch eine Aufforderung zum so genannten Walk-in-Interview. Hierbei handelt es sich um eine in Bangalore übliche Veranstaltung: Unternehmen mieten eine Hotel-Suite, Interessenten kommen ohne Termin dorthin. Diese sind dadurch charakterisiert, dass das Unternehmen sich anpreist und versucht, Bewerber zu finden, nicht umgekehrt. Manchmal werden 1000 Bewerber pro Tag durch ein solches Walk-in geschleust.<sup>152</sup>

---

<sup>145</sup> Beispielsweise: „The Knowledge Domain“, in: Times of India Bangalore, Education Times, 05.05.2005.

<sup>146</sup> „India Abroad“, in: Times of India Bangalore, Education Times, 09.05.2005.

<sup>147</sup> „Woing India“, in: Times of India Bangalore, Education Times, 19.05.2005.

<sup>148</sup> „Just right for IT“, in: Times of India Bangalore, Times Property Plus, 08.05.2005.

<sup>149</sup> „Credit policy and housing loans“, in: Times of India Bangalore, Times Property, 06.05.2005.

<sup>150</sup> Times of India Bangalore, Wirtschaftsteil, 09.05.2005, S.13.

<sup>151</sup> www.timesmatri.com, beworben in: Sunday Times of India Bangalore, 08.05.2005, S.3.

<sup>152</sup> Sunday Times of India Bangalore, 01.05.2005, S.3.

Was die Themenauswahl angeht, so dominierten im untersuchten Zeitraum neben Politik die Themen Veränderung der Frauenrolle, Wirtschaft und IT-Sektor, Lebensstil der Metros, Verkehr und Verschmutzung sowie Kriminalität.<sup>153</sup>

Der Themenkomplex Informations-Technologie wird durch die Begriffe „the IT Industry“ oder „the TeleCom-Revolution“ ausgedrückt. Dass dieser IT-Boom eine gute, für Indien vorteilhafte Sache sei, wird dabei als gegeben angesehen. Um im technischen Jargon zu bleiben: „Information Technology (IT) firms [are] the source code for the city’s present-day fame.“<sup>154</sup>

Dabei wird stets suggeriert, dass Indien gegenüber dem Westen (genannt: „the west“) aufhole: Wo die einen verlieren, gewinnt Indien dazu. Unterstrichen wird diese Wahrnehmung durch Artikel, die die Probleme der großen IT-Firmen in deren Heimatländern thematisieren. Von Massen-Entlassungen in Europa und den USA wird auch in Indien berichtet, so auch am 06.05.2005, als die Nachricht erscheint, dass IBM in Europa 10.000 Mitarbeiter entlassen werde.<sup>155</sup> Gleichzeitig werden die Investitionen dieser großen Firmen in Bangalore herausgestellt.<sup>156</sup> Auch wenn die Meldungen über ausländische Unternehmen überwiegen: Sobald eine indische IT-Firma Herausragendes leistet, ist dies der Zeitung stets eine ausführliche Nachricht wert. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Erfolg von Infosys Technologies, das als erstes indisches Unternehmen unter die Top 10 der innovativen Firmen des US-amerikanischen Wired-Magazine gelangte. Diese Nachricht wird in den allgemeinen Kontext eingeordnet: Betont wird im Firmenporträt nämlich vor allem der „reverse job-drain“ durch Infosys Technologies – die Firma baut eine Niederlassung mit 500 Stellen in den USA – und wie sehr die westlichen Medien über diese Umkehr der Verhältnisse in heller Aufregung seien. Die Zeitung schreibt: „In fact, what the west now thinks is that cheap costs and high quality will turn their economies inside out“.<sup>157</sup>

Die Wirtschaft ist laut Zeitungsmeldung 2004 um sieben Prozent gewachsen<sup>158</sup>, es wird also erwartet, dass sich der Status Indiens in der Welt durch den IT-Boom weiter ändern wird. Ein beliebtes Diskussions-Thema ist die Frage, ob Indien damit dem großen Konkurrenten China den Rang ablaufen werde<sup>159</sup>, dessen jährliches Wirtschaftswachstum derzeit immer noch zehn bis elf Prozent beträgt.<sup>160</sup> Groß angekündigt wird eine Kampagne, mit der die indische Regierung den „digital divide“ überbrücken will, also die Unterschiede im Zugang zu

<sup>153</sup> Anmerkung: Die Reihenfolge ist zufällig und kein Ranking

<sup>154</sup> Times of India Bangalore, 12.05.2005, S.2.

<sup>155</sup> Times of India Bangalore, Wirtschaftsteil, 06.05.2005, S.15.

<sup>156</sup> Beispielsweise: „Sun to invest more in Bangalore centre“, in: Times of India Bangalore, 07.05.2005, S.14.

<sup>157</sup> Times of India Bangalore, Wirtschaftsteil, 09.05.2005, S.13.

<sup>158</sup> Times of India, Bangalore, 15.05.2005, S.11.

<sup>159</sup> Sunday Times of India Bangalore, 17.04.2005, S.10.

<sup>160</sup> Auslands-Journal, 19.05.2006.

Informations-Technologie zwischen Arm und Reich. Diese seien in Indien weitaus größer als in China – ein Zustand, der zu ändern sei, damit man China den Rang ablaufen könne.<sup>161</sup> Die gut ausgebildete Bevölkerung erscheint dabei als größter Pluspunkt. „Human resources India’s greatest assets“, titelt die Zeitung an einer Stelle.<sup>162</sup>

An anderer heißt es: „India’s science and technology prowess is now bearing global results.“<sup>163</sup>

Es gibt wenige, die an der These vom IT-Aufschwung in Bangalore zweifeln, doch es gibt sie: Als Hindernis für die Entwicklung für die IT-Industrie in Bangalore wird vor allem die Infrastruktur angesehen – neben den ungenügenden Verkehrswegen vor allem Unregelmäßigkeiten in der Stromversorgung.<sup>164</sup> Jede große IT-Firma in Bangalore hat daher einen eigenen Stromgenerator. Zeitpunkt und Reichweite der Stromausfälle werden dem Leser der Times of India in Bangalore übrigens unter der Rubrik „Pubic Inconvenience“ angekündigt.<sup>165</sup> Ein weiteres Hindernis des Aufschwungs konnte laut Zeitungsmeldung beseitigt werden: Es handelte sich um den bisherigen Mangel an Hotelzimmern der Luxuskategorie. Dieser habe die Entwicklung der IT-Industrie in Bangalore entscheidend behindert, da internationale Unternehmen keine Unterkünfte für ihre ausländischen Mitarbeiter in Bangalore gefunden hätten. Doch nun vermeldet die Zeitung: „Over 3,500 Luxury Rooms May Put An End To Accomodation Woes“.<sup>166</sup>

Wohin die Entwicklung gehen wird, erscheint noch ungewiss: An einer Stelle ist von einer „borderless world“ im IT-Bereich die Rede<sup>167</sup>, an anderer Stelle wird die Gefahr, die eigene Identität zu verlieren, zum Thema. „Will IT-India still be India?“, fragt die Zeitung beispielsweise am 5. Juni 2005.<sup>168</sup> Konstruiert wird hier also eine Dichotomie „Indianness“ – „IT-Industry“. In dieser Industrie zu arbeiten und dabei trotzdem die eigene „Indianness“ zu bewahren, wird als Haupt-Herausforderung angesehen – vor allem für indische Frauen. Denn durch die IT-Industrie – eine weitere Annahme des Blattes – habe sich die Rolle der Frau stark verändert. Die Mehrzahl der Artikel, die die somit begründete Veränderung der Frauenrolle behandeln, befindet sich im Bangalore-Teil der Zeitung, dessen Fokus, wie geschildert, auf dem Bereich Lifestyle liegt. Sie beschäftigen sich beispielsweise mit dem Phänomen „Bangaloreans are going solo“. In diesem Artikel werden drei erfolgreiche,

---

<sup>161</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 12.05.2005, S.9.

<sup>162</sup> Times of India Bangalore, 12.05.2005, S.12.

<sup>163</sup> Times of India Bangalore, 19.05.2005, S.8. Verwiesen wird auf eine Vielzahl von Projekten im Wissenschafts- und Technologiebereich, die die indische Regierung auf diversen Nationen ins Land holen wolle.

<sup>164</sup> Beispielsweise: Times of India Bangalore, Bangalore Times, 05.05.2005, S.2.

<sup>165</sup> Beispielsweise: Times of India Bangalore, 08.05.2005, S.3.

<sup>166</sup> Times of India Bangalore, 20.05.2005, S.2.

<sup>167</sup> Times of India Bangalore, 06.05.2005, S.14.

<sup>168</sup> Times of India Bangalore, 05.06.2005, S.1.

berufstätige, junge Frauen – allesamt auch noch gut aussehend – porträtiert, die alle die Vorzüge ihrer Unabhängigkeit betonen.<sup>169</sup> In einem anderen Artikel wird die These vertreten, dass Mann und Frau sich den Haushalt zu teilen hätten. Im Untertitel heißt es: „Doing laundry is now a task both partners must share. What other chores should be added to the list?“ Der Artikel findet einige.<sup>170</sup> Auch die Probleme allein erziehender Mütter sind kein Tabuthema.<sup>171</sup> Insgesamt nimmt die Zeitung eine liberale Haltung zur wahrgenommenen neuen Zeit ein und kritisiert diejenigen, die so genannte „Indian values“ in Gefahr sähen. Beispielsweise schreibt ein Autor in seinem Kommentar: „The sympathy for bar girls & other moral questions“:

„It is finally beginning to happen. The moral ferment that was widely anticipated after the advent of satellite TV and the entry of consumerism. (...) We find ourselves facing up to a series of incidents that invoke the morality question, and do so with passionate intensity.(...) There is a threat perceived to our culture.(...)“<sup>172</sup>

Der Kommentator kritisiert die moralisierende Haltung vieler Inder gegenüber den „new way of behaviour“ im heutigen Indien und bilanziert: „This is not a debate that is going to go away. The question is not whether we need to change but what we need to change to?“<sup>173</sup>

Die Veränderung der Frauenrolle geht laut öffentlichem Diskurs einher mit dem Entstehen einer neuen Bevölkerungsschicht, nämlich der multilokalen Gruppe der Metros. In einer Vielzahl von Umfragen wird versucht, den Lebensstil dieser Gruppe zu erfragen. Auch in Artikeln werden Personen oft mit dem Schlagwort „Metro“ tituiert, etwa in Formulierungen wie „...says metro XY“ – ohne weitere Angabe darüber, in welcher Metro dieser Metro lebt.<sup>174</sup> Metros in Bangalore stammen aus dem ganzen Land.<sup>175</sup> Sie arbeiten lange und hart, gleichzeitig sind sie um ihr Aussehen besorgt<sup>176</sup> und feiern gerne und lange<sup>177</sup>, so die Darstellung der Zeitung. Nicht umsonst konzentrieren sich die Artikel in der Bangalore Times daher einerseits auf Lifestyle, Freizeitgestaltung – bis hin zum Bungee-Jumping in der Stadt<sup>178</sup> – und das Nachtleben, und andererseits auf die Job-Chance in der IT-Industrie. Auch die in dieser Sektion geschalteten Anzeigen decken beide Bereiche ab.

---

<sup>169</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 13.05.2005, S.1.

<sup>170</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 14.05.2005, S.1.

<sup>171</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 07.05.2005, S.2.

<sup>172</sup> Santhosh Desai in: Times of India Bangalore, 09.05.2005, S.2.

<sup>173</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 07.05.2005, S.2.

<sup>174</sup> Sunday Times of India, Bangalore, 17.04.2005, S.15.

<sup>175</sup> Siehe beispielsweise: „English as Lingua Franca“, in: Times of India Bangalore, 21.05.2005, S.12. Der Artikel beschäftigt sich mit den vielen Ausprägungen des Englischen, die von Metros gesprochen werden.

<sup>176</sup> „Tighten that belt“, in: Times of India, Bangalore Times, 11.05.2005, S.1.

<sup>177</sup> „Tequila shots ‘n’ summer nights“, in: Times of India, Bangalore Times, 11.05.2005, S.3.

<sup>178</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 03.05.2005, S.4.

Es wird davon ausgegangen, dass fast alle Metros in Bangalore gleichzeitig so genannte Techies, also IT-Mitarbeiter, sind. Sie werden porträtiert als diejenigen mit einem beneidenswerten Lebensstil und viel Geld, „the city is full of big spenders who do not count the cost anymore...“, heißt es beispielsweise.<sup>179</sup> Gleichzeitig wird vor den Gefahren dieses Lebensstils gewarnt – etwa dem Verfall der Werte. In regelmäßigen Abständen sind daher Artikel zu finden, in denen Metros bekunden, nach wie vor ein *traditional wedding* haben zu wollen, Sex vor der Ehe abzulehnen oder bis zur Heirat bei ihren Eltern wohnen zu wollen. Zu Kreis der Auserwählten zu gehören ist alles andere als einfach. „It’s easier to get into Oxford than into the IITs [Indian Institutes of Technology, A.d.V.], schreibt die Zeitung.<sup>180</sup> Der Druck, die Aufnahmeprüfung bestehen zu müssen, sei so groß, dass immer mehr Kandidaten bei Ablehnung Selbstmord begingen.<sup>181</sup> Auch wird es, so die Zeitung, gerade für Berufsanfänger („freshers“) zunehmend schwerer, einen Job in Bangalore zu finden – die ausländischen Firmen bevorzugten erfahrene Mitarbeiter.<sup>182</sup> Die Zeitung bilanziert:

„Bangalore may not be the right place for youngsters who didn’t get picked up during campus recruitments. It is much tougher for them here than in cities like Pune, Chennai or Hyderabad.<sup>183</sup>

Von allen IT-Städten, so die vertretene Meinung, sei Bangalore die chancenreichste Metropole, aber auch gleichzeitig das härteste Pflaster. Die Arbeit in einer derart harten Branche hat Folgen, schreibt die Zeitung: „IT lifestyles are causing young techies to show premature signs of ageing.“ Schuld sei der Stress im Job, der zu chronischen Kopfschmerzen, erhöhten Cholesterin-Werten und Zunahme von Herz-Kreislauf-Erkrankungen führe, meint ein städtischer Arzt. Er rät: „Maintain a life-work balance.“<sup>184</sup> Ob die Techies wirklich so lange feiern, wie die Zeitung den Leser glauben machen will, ist also zu bezweifeln: Gerade diejenigen unter ihnen, die Familie haben, werden vermutlich nach einem langen Arbeitstag zuhause müde in den Sessel sinken. So glamourös wie im Lifestyle-Teil suggeriert ist ihr Lebensstil vermutlich nicht. Was geschieht, wenn sie ihren Job verlieren, ist ungewiss: Die meisten von ihnen haben keinerlei Altersvorsorge.<sup>185</sup>

Verkehrs-Chaos und Verschmutzung sowie Kriminalität als angenommene Hauptprobleme im heutigen Bangalore werden als Folge und Nebenerscheinung des IT-Booms dargestellt. Somit

---

<sup>179</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 11.05.2005, S.1

<sup>180</sup> Times of India Bangalore, Education Times, 05.05.2005.

<sup>181</sup> Sunday Times of India Bangalore, 04.05.2005, S.7.

<sup>182</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 05.05.2005, S.4.

<sup>183</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 05.05.2005, S.1.

<sup>184</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 06.05.2005, S.1.

<sup>185</sup> „Not many savings for retirement“, in: Times of India Bangalore, 16.05.2005, S.1.

wird die Einstellung zum IT-Boom zum Ausgangspunkt jeglicher Argumentation über die Lage und das Selbstverständnis der Stadt. Befürworter und Kritiker des IT-Booms diskutieren die oben genannten Themen entlang dieser Scheidelinie. Deutlich wird so vor allem die gemeinsame Meinung: Ohne den IT-Boom gäbe es Bangalore, wie es heute ist, nicht.

Der Kriminalität hat die Zeitung zwei eigene Rubriken namens „Dangerous Bangalore“ und „Crime and the City“ gewidmet. Diese Tatsache allein verdeutlicht schon, wie präsent das Thema im öffentlichen Diskurs ist. In diesen Rubriken wird Kriminalität oftmals mit der IT-Industrie in Verbindung gebracht. Beispielsweise wird in der Überschrift eines Seiten-Aufmachers konstatiert: „Bangalore in danger of losing its soul“, im Text folgt das Beispiel einer 30-jährigen Mutter von zwei Kindern, die mehrfach vergewaltigt („gangraped“) worden sei. Daran schließt sich die Frage an: „How does the IT capital react?“<sup>186</sup> Derartige Themen erscheinen oft auch auf Seite 1 der Zeitung, so auch am 3. Mai 2005. Dort lautet die Überschrift „Burglary, 2 muggings in one night“, daneben werden unter der Rubrik „City’s shame“ die Gewalttaten der jüngsten Vergangenheit aufgelistet, acht an der Zahl. Darunter befindet sich der bereits erwähnte „gangrape“, aber auch „techie murdered in Koramangala [einem In-Viertel, A.d.V.] for a cellphone“. Es werden die Stadtteile der Ereignisse genannt, wobei die Viertel überwiegen, in denen die neue Schicht der Techies wohnt.<sup>187</sup>

Aufgrund der Zeitverschiebung gegenüber den USA oder Europa, so die gängige Argumentation, arbeiteten viele Mitarbeiter nachts und würden daher auf dem Heimweg oft Opfer von Gewalt gegen sie. Überschriften lauten dann beispielsweise: „Another techie waylaid, robbed“<sup>188</sup>, Artikel beginnen mit: „Technies returning home late continue to be the soft targets of miscreants“<sup>189</sup>. Die Polizei sei machtlos, so die Zeitung.<sup>190</sup> In einer Überschrift heißt es gar: „Terror continues reign on city roads.“<sup>191</sup> Verstärkt wird von zunehmenden Vergewaltigungen von Frauen berichtet. Als ein Grund dafür wird deren Tätigkeit in der IT-Industrie, vor allem in Call-Centern angegeben, wodurch sie sich spät nachts auf der Straße aufhielten. Ein weiterer Grund sei, dass immer mehr Frauen alleine lebten – auch eine Nebenerscheinung der IT-Industrie. Die gefühlte Sicherheit ist niedrig, die Regierung verharmlose die Lage, heißt es oft. So schreibt die Zeitung nach einer angeblichen Terroristendrohung gegen IT-Firmen in Bangalore: „Govt [government, A.d.V.] downplays

---

<sup>186</sup> Sunday Times of India Bangalore, 01.05.2005, S.5.

<sup>187</sup> Times of India Bangalore, 03.05.2005, S.1.

<sup>188</sup> Sunday Times of India Bangalore, 01.05.2005, S.3.

<sup>189</sup> Times of India Bangalore, 03.05.2005, S.1.

<sup>190</sup> Times of India Bangalore, 06.05.2005, S.3.

<sup>191</sup> Times of India Bangalore, 10.05.2005, S.3.

threat to IT-companies“ und „Techies may have to deal with robbers, snatching mobiles and money, but the government insists that crime rate in the city has not gone up“.<sup>192</sup>

Was den Verkehr anbelangt, herrscht die Meinung vor, dass dieser durch den IT-Boom unerträglich geworden sei.<sup>193</sup> Parkplätze zu bekommen, sei eine Unmöglichkeit.<sup>194</sup> Als Indikator dafür, wie eng die Verkehrslage in Bangalore wirklich ist, kann auch die Tatsache dienen, dass die Bevölkerungsdichte von 2.408 Personen pro Quadratkilometer im Jahr 1961 auf etwa 10.710 pro Quadratkilometer im Jahr 2005 gestiegen ist.<sup>195</sup> Die meisten Berufstätigen arbeiten in den beiden Technologie-Parks der Stadt, ITPL und Electronic City. Die Ströme des morgendlichen Berufsverkehrs führen also in lediglich zwei Richtungen. In der Property Times werben Anzeigen daher gezielt mit der Nähe zum Arbeitsplatz. „Luxury homes near ITPL“, heißt es dort, oder: „Buy a home in the corridors of power“.

Auch wenn viele Bewohner Bangalores dieser Aufforderung nachkommen, bleibt die Verkehrslage eng. Um die inzwischen unerträglichen Staus zu vermeiden, würden immer mehr Mitarbeiter dazu übergehen, das Haus vor Morgengrauen zu verlassen und die Arbeit erst mitten in der Nacht zu verlassen. „Long Crawl Home“ heißt es beispielsweise in der Aufmacher-Überschrift der Bangalore-Beilage am 3. Mai 2005. „The workplace is almost second home to many Bangaloreans who stay late in the office to avoid traffic woes“.<sup>196</sup>

Die Verschmutzung durch das Verkehrsaufkommen ist nach Darstellung der Zeitung inzwischen derart hoch, dass die Gesundheit leide: Städtische Ärzte beobachteten eine stetige Zunahme der Asthmafälle in Bangalore, so die Zeitung.<sup>197</sup> Mit diesen Artikeln wird auch der Wohlstand der städtischen Bevölkerung verdeutlicht: Offensichtlich ist das eigene Auto – manchmal sogar zwei – für viele Metros schon lange mehr als nur ein Traum. In einem Artikel wird daher zum „Carpooling“ geraten: „[It] benefits individuals and the city.“<sup>198</sup> Doch nicht nur auf den Straßen wird es eng, auch der Flugverkehr von und nach Bangalore hat inzwischen Ausmaße erreicht, für die der derzeitige Flughafen mehr ausreicht.<sup>199</sup> Große Hoffnung wird daher in den neuen Flughafen gesetzt, den die deutsche Siemens AG baut.<sup>200</sup>

---

<sup>192</sup> Times of India Bangalore, 05.05.2005, S.3.

<sup>193</sup> Anmerkung: Persönlich kann ich den Eindruck bestätigen, dass Verkehr und Umweltverschmutzung in Bangalore in den vergangenen zehn Jahren signifikant zugenommen haben.

<sup>194</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 12.05.2005, S.3.

<sup>195</sup> Times of India Bangalore, 20.05.2005, S.2.

<sup>196</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 03.05.2005, S.1.

<sup>197</sup> Times of India Bangalore, 03.05.2005, S.2.

<sup>198</sup> Times of India, Bangalore Times, 13.05.2005, S.1.

<sup>199</sup> Beispielsweise: Times of India Bangalore, Bangalore Times, 06.05.2005, S.1.

Anmerkung: Auch hier deckt sich mein persönlicher Eindruck mit der öffentlichen Darstellung.

<sup>200</sup> Beispielsweise: Sunday Times of India Bangalore, 01.05.2005, S.2.

Zusammengefasst wird der Standort Bangalore in diesen Artikeln dargestellt als ein Aushängeschild für das, was Indien als Nation leisten könne: Nämlich den westlichen Industrienationen nicht nur ebenbürtig zu sein, sondern ihnen sogar den Rang abzulaufen. Gleichzeitig wird die Sorge deutlich, was diese Veränderung für die indische Gesellschaft bedeuten möge – veränderte Frauenrollen, zunehmende Kriminalität und der Gegensatz zwischen Arm und Reich sind hier die dominierenden Themen. Eine Vielzahl von Umfragen unter der neuen Gesellschaftsschicht der Metros soll weitere Klarheit schaffen. So werden Techies gefragt, was sie vom Speeddating hielten, das zurzeit in Mumbai der letzte Schrei („the latest rage“) sei.<sup>201</sup> Artikel beschäftigen sich aber auch damit, dass Frauen im heutigen Indien laut Studien mehr Alkohol und Zigaretten konsumierten, und gehen in Umfragen unter Metros der Frage nach, wie Frauen in Bangalore es damit hielten.<sup>202</sup> Ebenso wird die Frage diskutiert, ob denn einem Mann ein kleiner Flirt erlaubt sei, wenn er eine Freundin habe.<sup>203</sup>

Die Antworten auf all diese Frage lassen eine gewissen Tendenz erkennen: Zusammenfassend werden Metros porträtiert als eine Bevölkerungsgruppe zwischen zwei Welten: Einerseits sind sie modern, selbstbewusst, finanziell gut gestellt und dem Westen ebenbürtig, andererseits sind sie trotz aller bekundeten Freiheit wertbewusst und familienorientiert. So anders, scheinen die Artikel zu sagen, sind Metros gar nicht. Im Gegenteil: Sie sind die besseren Inder, weil sie sich die Vorzüge zweier Welten zu Eigen gemacht haben (Das mit dem Party-Feiern hört nach der Heirat auch wieder auf). Interpretiert wird der neue Lifestyle der Metros und Techies als Beleg für die Existenz des Standorts Bangalore, wobei der Zusammenhang ein wechselseitiger ist: Nur weil sie in der IT- und HighTech-Industrie arbeiten, sind Techies und Metros, wer sie sind – und nur weil es Techies und Metros gibt, begründet Bangalore seinen Anspruch, „IT Capital“ Indiens und Vorreiter der neuen Zeit zu sein.

#### **4.4.3 Selbstbild der ChipTech-OI-Mitarbeiter im Kontext**

Die meisten Ingenieure von ChipTech-OI in Bangalore sind in den Zwanzigern. Die Angehörigen der untersten Manager-Ebene, die Group Manager, sind in der Regel Anfang Dreißig, lediglich die Senior Manager (Department und Unit Manager) haben die Vierzig überschritten. Der Altersdurchschnitt liegt also deutlich unter dem in Großstadt. Der Beruf, den sie ausüben, gilt als **der** Karrierepfad im heutigen Indien (Assayag / Fuller 2005).

Hinsichtlich ihrer Biografie können die Bangalore-Mitarbeiter in zwei Kategorien gefasst werden: Während einige der Group Manager und die Mehrheit der Senior Manager

---

<sup>201</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 10.05.2005, S.1.

<sup>202</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 10.05.2005, S.1.

<sup>203</sup> Times of India Bangalore, Bangalore Times, 07.05.2005, S.2.

Rückkehrer aus den USA sind, handelt es sich bei so gut wie allen Ingenieuren um Personen, die niemals zuvor im Ausland gelebt oder studiert haben. Während die Rückkehrer allesamt aus Südindien stammen und Mitglieder einer Schicht sind, die die ChipTech-Mitarbeiter selbst als ‚urbane tamilische Brahmanen‘ fassen, stammen die Daheimgebliebenen aus ganz Indien, davon überproportional viele aus dem Norden und aus ländlichen Gebieten. Die Sichtweise der Rückkehrer auf die Daheimgebliebenen ist widersprüchlich. Wie ein Senior Manager, selbst ein Rückkehrer, sagt:

„Suddenly, there are job opportunities in India itself for the first time. People do not have to leave the country anymore: The big companies and the jobs are right in front of their doorsteps. Even without having been to the US, you might become someone.”

Und an anderer Stelle:

„No, those [my engineers in Bangalore, A.d.V.] are not the best engineers one could get. (..) They [the best ones, A.d.V.] are in the US at the moment, making a career for themselves over there.”

Damit ist ein grundsätzliches Dilemma des Standorts Bangalore umrissen: Einerseits gibt es Stellen und qualifizierte Arbeitskräfte, andererseits sind die Tätigkeiten, die von ausländischen Unternehmen nach Bangalore ausgelagert werden, technisch vergleichsweise anspruchslos. Vielleicht sind die guten Ingenieure also nach wie vor in den USA, weil sie sich mit derartigen Tätigkeiten nicht zufrieden geben? Der bereits zweimal zitierte Manager sagt:

„In India today, we have the first generation of engineers who remain within the country. I was ahead of them because I had the lusk that my father himself was already a civil engineer. At those times, the best students from the best universities went to the US. I was 48<sup>th</sup> at state level, thus I went to the US. But nowadays, that starts to change: The opportunity is in India. If I look at my former colleagues who stayed in India, what they have achieved when I was gone: It is incredible. India today is great at [Development of Product-Help-Systems] – who would have ever thought of that ten years ago?”

Real sind die Unterschiede im Gehalt der Rückkehrer und der Daheimgebliebenen. Das Phänomen, dass hochqualifizierte Kräfte überhaupt aus den USA nach Indien zurückkehren, ist nach Aussage des Personalleiters des Standorts Bangalore ein neues. Von den Rückkehrern aus den USA bei ChipTech-OI erzählten ausnahmslos alle, sie seien „wegen der Familie“ und „weil es nun Jobs auch in Indien gab“ nach Indien zurückgekehrt. Laut Aussage des Personalleiters ist USA-Erfahrung ein Garant für einen Top-Management-Job in Indien. Dies gelte für ausländische wie indische Firmen gleichermaßen. Für einen Manager mit USA-

Erfahrung zahle jede Firma fast jedes Gehalt.<sup>204</sup> Hinzu kommt, dass es seit etwa drei Jahren *gated communities* in Bangalore gibt, in denen es sich leben lässt wie im Silicon Valley.

Ein gutes Beispiel für diese Generation der Heimkehrer und ihren Lebensstil ist Unit Manager Vijay Ramgopal, oberster Manager von ChipTech-OI in Bangalore. Er ist Mitte Vierzig und seit November, Jahr 1, zurück in Indien. Vijay hat seinen Master of Science in den USA gemacht, dort geheiratet und zwanzig Jahre lang dort gearbeitet. Erst mit der Anstellung bei ChipTech ist er zurück nach Bangalore gegangen. Mit seinen beiden habwüchsigen Söhnen und seiner Frau lebt er in Palm Meadows, einem Stadtteil von Bangalore, der speziell für NRIs (*Non-Residential Indians*), die aus den USA zurückkehren, und ausländische *Delegates* gebaut wurde. Dieses Gelände mit etwa 400 Haushalten ist durch eine hohe Mauer vom wahren Indien abgeschirmt und können in den von Low (2003) beschriebenen Diskurs urbaner Angst eingeordnet werden. Es gibt weiße Villen, grüne Vorgärten (ohne Zäune nach amerikanischem Muster), bullige Jeeps vor jeder Einfahrt und Golden Retrievers, die von ihren Besitzern spazierengeführt werden. Die Straßen sind amerikanisch breit und perfekt gepflastert, die Stämme der exakt gleich großen Palmen am Wegesrand „von nepalesischen Eunuchen mund-geleckt“ (wie ein deutscher ChipTech-Mitarbeiter einmal sagte). Es gibt einen Club für die allabendlich heimkehrenden Gentlemen, Wellness und Tea-Time für die daheim gebliebenen Ladies, einen Supermarkt, Fitness-Zentrum, Swimmingpool und ein dichtes soziales Netzwerk, das jeden Neuankömmling sofort bemerkt. Eine wahr gewordene Truman-Show<sup>205</sup> oder die Wisteria Lane aus *Desperate Housewives*<sup>206</sup>. Vjiay sagt:

„Personally, I would not have minded to live in Bangalore itself. But for my sons, it would have been difficult. They are American. It is hard enough for them to get accustomed, they don't speak Kannada, only Hindi, so I tried to make it as easy as possible for them.“

Dass man sich in Indien befindet, vergisst der Besucher in Palm Meadows schnell. Bei Großstadt-Mitarbeitern, die in Palm Meadows untergebracht waren, bürgerte sich daher schnell der Spruch ein: „Lass' uns doch mal wieder nach Indien fahren“, wenn es etwa um eine Fahrt in die Innenstadt von Bangalore ging. Bis auf eine Ausnahme leben alle ChipTech-Top-Manager in Palm Meadows. Die Miete eines durchschnittlichen Hauses dort beträgt rund

---

<sup>204</sup> Basierend auf Aussagen des Bangalore-Personalleiters. Konkret erhielt ein Group Manager, der zuvor in den USA gearbeitet hatte, ein doppelt so hohes Gehalt wie ein Group Manager, der zuvor nur in Indien tätig gewesen war – bei gleicher Position.

<sup>205</sup> Satirischer Hollywood-Film, in dem Hauptdarsteller Truman verborgen bleibt, dass die vermeintlich perfekte Welt, in der er lebt, in Wirklichkeit nur die Kulisse einer 24-Stunden-Reality-Show über ihn selbst ist, und zudem alle anderen ‚Bewohner‘ dieser Welt nur Schauspieler sind, die Konsumgüter anpreisen.

<sup>206</sup> Eine US-Serie, die das Vorstadt-Leben (insbesondere das der ‚Desperate Housewives‘) der gehobenen amerikanischen Mittelklasse satirisch aus Korn nimmt. Sie spielt in der ‚Wisteria Lane‘.

1000 Euro pro Monat. Group Manager mit und ohne USA-Erfahrung (also die unterste Führungsebene in Bangalore) wohnen übrigens nicht in Palm Meadows. In der Regel haben sie sich ein – für sie erschwinglicheres – Apartment oder Haus in einem der neuen Wohnviertel rund um den Technologie-Park gekauft, in dem die ChipTech-Büros liegen.

### Straße in Palm Meadows mit Standard-Häusern<sup>207</sup>



Ganz im Gegensatz zu den Rückkehrern, den Palm-Meadows-Bewohnern, verkörpern die Daheimgebliebenen, die jüngere Generation der Ingenieure, einen neuen Trend im heutigen Indien: Heute kann es ein guter Ingenieur auch in Indien schaffen. Mehr als zwei Drittel der ChipTech-OI-Ingenieure kommen aus ländlichen Gebieten Nord-Indiens. Viele Ingenieure sind die ersten in ihrer Familie, die studiert haben. Bereits zum Studium haben sie ihre jeweiligen Heimatorte verlassen und sind nun dem Job nach Bangalore gefolgt. Man gibt modern, westlich, in einer Stadt wie Bangalore ist man weit weg vom sonstigen Indien. Sie sind eben Metros, die am Wochenende gerne mal in einer der hoch modernen, voll klimatisierten Shopping Malls flanieren oder darin in ein Multiplex-Kino gehen.<sup>208</sup> Doch in regelmäßigen Abständen fährt man am Wochenende auch per *speedbus* zum weit entfernten Herkunftsort, taucht vermutlich ein in eine andere Welt. Einerseits ist aus dem Mund der jungen Ingenieure oft zu hören, das Kastensystem habe keinerlei Einfluss auf ihr Leben, (ich typisiere): *India is changing so much, we are a totally different generation*, andererseits haben

<sup>207</sup> Mahadevan (2005a).

<sup>208</sup> Anmerkung: Es gibt mehrere dieser hochmodernen Kinos in Bangalore. Sie zeigen Hollywood-Blockbuster und aktuelle Filme in mehreren indischen Sprachen, vor allem Hindi, Tamil, Kannada, Telugu und manchmal Bengali. Auch dies erscheint als Beleg für die regionale Vielfalt der Bevölkerung Bangalores.

die verheirateten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von ChipTech-OI ausschließlich jemanden aus ihrer Herkunftsregion gemäß der jeweils üblichen Regeln geheiratet. In allen Fällen handelte es sich dabei um *arranged marriages* innerhalb des jeweils gültigen Rahmens. Der ‚love-marriage‘ oder ‚intercaste-marriage‘ haftet etwas Exotisch-verbotenes an – obwohl, oder gerade weil, von allen Seiten heftig beteuert wird, dass sie im heutigen Indien normal sei.

Viele der jüngeren *Ingenieure* sind Junggesellen, sie sind von weither nach Bangalore gekommen, wollen Spaß haben und beruflich vorankommen. Das verbindet: In der Arbeit redet man oft und häufig miteinander, spielt gemeinsam Tischtennis und arbeitet an Problemlösungen. So vergeht die Zeit schnell und intensiv, oft verlässt man den Arbeitsplatz erst spät in der Nacht. Es ist nicht unüblich, dass man in Junggesellen-Wohngemeinschaften zusammenlebt. Die jungen Männer wollen vorankommen, zuhause sind sie bereits jemand. Ein Bachelor’s Degree reicht hier vielen zum Berufseinstieg. Um gute Leute zu halten, sponsored ChipTech einigen von ihnen den Master’s Degree. Langfristig und als Manager braucht man einen solchen Abschluss sicherlich; besser noch wäre ein MBA. Doch dahin kommt man noch. In die USA, da sind sich die jungen Ingenieure einig, muss man heute nicht mehr gehen.

Erwähnenswert ist der unterschiedliche Blick beider Gruppen auf meine Person: Während die Rückkehrer meine Biographie in der Regel ungefragt akzeptierten und Parallelen zu Ihrer eigenen Erfahrung zogen (auch mein Vater hatte Indien nach einem Ingenieurs-Studium verlassen), brachte mich dieselbe Biografie gegenüber der Gruppe der jüngeren Ingenieure in Erklärungszugzwang. Die Daheimgebliebenen versuchten herauszufinden: Wie konnte eine solche Heirat (meiner Eltern) stattfinden? Wie kann sie selbst behaupten, etwas von Indien zu wissen? Wie kann sie mit einem Deutschen verheiratet sein (denn das bin ich) und den (tamilischen) Namen ihres Vaters behalten? All diese Fragen werte ich als einen Versuch, mich als ‚entweder – oder‘ zu kategorisieren – einen Versuch, den die Rückkehrer aufgrund vermutlich ihrer eigenen Lebenserfahrung im ‚dazwischen‘ nicht machten. Die relevante Kategorie, in die ich aus Sicht der Daheimgebliebenen nicht ‚passte‘, war eben jener urbane tamilisch-brahmanische Kontext, aus dem die meisten Rückkehrer stammten. Für viele Daheimgebliebene stand ich daher der Gruppe der Rückkehrer nahe – und war doch verwirrend anders, verfügte insbesondere nicht über deren Macht und Status. Ferner sind die Rückkehrer männlich, das bin ich ganz offensichtlich nicht.

Doch trotz aller Unterschiede zwischen Rückkehrern und Daheimgebliebenen, die auch anhand meiner Person deutlich wurde, ist allen Mitarbeitern von ChipTech-OI in Bangalore der Rahmen der *Industrie* in Indien gemeinsam, innerhalb dessen sie arbeiten. *Die Industrie* in

Indien ist jung, sie wächst, *there are so many opportunities for an engineer*, heißt es. Im Gegensatz zu den deutschen Counterparts hat man daher einen Vorteil gegenüber dem Unternehmen: Man muss nicht jeden Job machen, der Firma nicht in jeder Situation die Treue halten. Die Angst der deutschen ChipTech-Zentrale vor Kündigungen seitens der indischen Mitarbeiter war dementsprechend groß: „Jetzt arbeiten wir die Inder ein, und nach zwei Jahren kündigen sie wieder“, hieß es oft. Eine Angst, die entscheidend dazu beitrug, dass man sich gezwungen fühlte, *technisch gute Arbeit* nach Indien abzugeben (*Arbeit abgeben* oder *Arbeit rübergeben* ist der bei ChipTech-OI in Großstadt gängige Ausdruck).<sup>209</sup> Auch in Bangalore weiß man um die eigene Macht, weiß, dass die Androhung einer Kündigung eine mächtige Waffe ist, die entweder zu besserer Arbeit oder einer deutlichen Gehaltssteigerung oder beidem führen wird. Ein Group Manager in Bangalore sagt:

“[In Germany, companies like] ChipTech [are] already on a saturation level, so not rewarding people would create no burn. People would not leave – in India they will. I also observed when I was in Germany in 2003 that the country was just recovering from recession, so there were cost-cuts everywhere. For example, Big-City-people told me that they were having difficulties getting a laptop for themselves. Thus, I assume, Big-City-people won’t find another job even if they want to quit because the company treats them badly. In India, a company cannot afford to treat engineers badly.”

Gleichzeitig ist die Konkurrenz in Bangalore groß. Ein Ingenieur sagt:

„The pressure in India is enormous: Everybody wants to get into a good engineering school, and when you are in it, everybody talks about the good High-Tech-Companies, and when you have found a job, then everybody expects you to rise up the ladder.“

Zwei Jahre Hochdienen im Unternehmen – in Großstadt ganz normal – werden so an einem aufstrebenden Standort wie Bangalore ein Ding der Unmöglichkeit. Ein Group Manager sagt:

“Most of us here in Bangalore, we were with American companies, there you have a very competitive spirit, not a cooperative spirit, thus competence involves in increasing benchmarks. ChipTech was my first European company, and what I see in Big-City, is: They are not beating the bar anymore, it is 100 percent cooperation. And this is, where this whole Maybeck-thing comes in: These are the good old days, and Big-City-people refer to them mainly in nostalgia.“

Komplex und vielschichtig ist die Situation der meisten weiblichen Ingenieure<sup>210</sup> – in Bangalore gibt es mehr von ihnen als in Großstadt. Sie sind in der Regel verheiratet, haben oft kleine Kinder, um die sich die Schwiegermutter oder jüngere Schwestern kümmern. Dies sei

<sup>209</sup> Damit sei nicht gesagt, dass das, was in Großstadt als *technisch gut* (im Sinne von: gut genug für Bangalore) genannt wurde, in Bangalore ebenfalls als *technisch gut* galt. Kapitel 6 wird zeigen, dass in Großstadt mit zweierlei Maß gemessen wird: Oft gibt man Arbeit nach Bangalore, die man selbst nie machen würde.

<sup>210</sup> Zum theoretischen Diskurs siehe Mukhopadhyay (1994), Parikh / Sukhatme (2004), Mukhopadhyay (2004).

der Vorteil der neuen Zeit, sagen viele: Sie könnten arbeiten und trotzdem eine Familie haben. Eine OI-Mitarbeiterin in Bangalore hat allerdings Probleme mit ihren Schwiegereltern, „they are expecting me to act like a traditional daughter-in-law which I am not“.

Parminder Bhachu und ihr Mann, beide Anfang Dreißig, arbeiten beide bei ChipTech, ihre Eltern haben die Heirat in ihrem Heimatort arrangiert. Über ihre Hochzeit sagt Parminder:

„It was great. I mean, we did not know each other before and there was family around us constantly. So each night, we would sneak out and would talk to each other for hours and hours. This was so romantic.“

In Großstadt trägt Parminder stets Jeans und Turnschuhe, doch in Bangalore – wie fast alle Frauen auch – stets Salwaar-Khameez oder manchmal Sari. Die Zeichen ihres *married status* – Hochzeitskette, zwei Gold-Bangles am Arm und silberne Zehenringe – sind ihr wichtig. „I am proud to be a married woman“, sagt sie. Sie fährt Auto und findet es toll, „but my husband is scared to death“. Vor kurzem haben sich die beiden eine Eigentumswohnung in Bangalore gekauft, in einer neuen, modernen Apartment-Siedlung, wie es nun viele gibt. Am Wochenende gehen sie oft in eine der beiden großen Shopping-Malls, nicht zum Einkaufen, nur so, und um vielleicht einen Film im großen Multiplex-Kino dort zu sehen.

Sushila Suryavanshi ist die einzige OI-Ingenieurin, die ganz alleine in Bangalore lebt, sie hat sich ein kleines Haus im neuen In-Viertel Koramangala gemietet. Zuvor war sie bereits ein Jahr beruflich alleine in den Niederlanden, ihre Familie lebt weit entfernt in Nagpur; 42 Stunden braucht Sushila, um sie mit Zug und Bus zu erreichen. Über ihre Familie sagt sie:

„My mother is a lecturer at the university. She has studied and was employed all her life. This is quite unusual for a woman of her generation. After my father died, my mother supported my baby brother and myself fully on her own.“

Sushila ist 26 Jahre alt und fühlt den Druck auf sich, jetzt langsam heiraten zu müssen. „But I don’t want to get married“, sagt sie. „I see it with my friends: What happens is that you will lose all your independence. And besides that: How can you marry somebody you don’t even know?“

Vor kurzen war eine Puja im Gebäude von ChipTech-OI, ein neues Testlabor wurde eingeweiht. Das Management hat angeordnet, dass alle Frauen im Sari kommen sollen. Sushila war sauer und hat ihren Manager gefragt: „Will you also come in traditional dress? Why should only ladies wear sari? I don’t like sari.“ Der Manager ließ nicht mit sich reden, also ist Sushila nach einem langen Arbeitstag mit ihrem Scooter zu einer Freundin gefahren, um sich einen Sari zu leihen – „because I don’t have one. And I spent the whole night to alter

the blouse so that it would fit me. And then I had to have my neighbour come the next morning so that she could help me with the plaids because I cannot do it.” Natürlich, so Sushila, seien alle Männer im westlichen Anzug erschienen. „Why is it that only women have to give in to this whole Indianness-thing?“, fragt sie sich.

Von ihrem Manager wird Sushila als oftmals aufsässig beschrieben. Ihre Arbeit seit ihr zudem nicht wichtig genug. Vor kurzem hat Sushila um Urlaub gebeten, sie wollte zur Hochzeit ihres jüngeren Bruders nach Nagpur fahren. Weil sich ein Projekt eines Kollegen verzögert hat und Sushila nun aushelfen soll, hat der Manager diesen Urlaub nicht genehmigt. Sushila muss nun ihrer Mutter erklären, warum sie nicht kommen kann. Sie sagt:

„She won’t understand it. They always complain that they never see me with all this work. They will say that work has become more important to me than family. But it is not like that – it is just difficult to bring all the parts of your life together.”

Die Sekretärin von ChipTech-OI, in stylischen, hautengen Churidars und mit langen Ohrgehängen aus *black silver*, hat angeblich 100 Heiratskandidaten abgelehnt, dann wurde sie Dreißig und musste einen nehmen, sagt man. Nun ist sie schwanger und isst keine Mangos mehr. Über sie spannt sich der Bogen hin zum Leben außerhalb der Ingenieurswelt.

Prabhakar etwa, ein Fahrer der Firma, ist Anfang Zwanzig und stammt aus Mangalore. Er ist dem IT-Boom nach Bangalore gefolgt, wie er mir in zahlreichen Autofahrten in sehr gutem Englisch erzählt. Zwölf Jahre hat er die Schule besucht, seine Kinder sollen studieren. Er sagt: „This IT-Industry: it helps everybody. There are so many new job opportunities here right now. You can build something for yourself, even when you have not studied.”

Seit vier Jahren fährt Prabhakar für diverse HighTech-Firmen. Diese benötigen Wagen, damit ihre Mitarbeiter spät abends noch nach Hause kommen können. Öffentliche Transportmittel gibt es nicht. Gerade in den Call-Centern arbeiten die Menschen nachts. Prabhakar profitiert davon: Inzwischen ist er stolzer Besitzer zweier Autos, eines fährt er selbst, für das andere hat er einen Fahrer angestellt. Am Wochenende fährt er die ausländischen Geschäftsreisenden nach Mysore oder nach Belur und Halebid, das sind seine Standardtouren. Prabhakar und seine Frau haben noch keine Kinder, sie wollen noch warten, bis sie mehr Geld verdient haben. Prabhakars Frau arbeitet in einem Call-Center, immer nachts. Sie sagt:

„For this job, it is very important to speak English without any accent. That’s why they chose me, because I went to an English Nun’s school, my English is very pure. But we also received additional vocal training: The customer who sits mainly in the US must never know that he is talking to a person sitting in India. As soon as he finds out he will feel that he is not served well because India is very far away from his world. He cannot imagine India, he cannot relate to an Indian, thus he must not know.”

Prabhakar fährt seine Frau stets zur Arbeit und holt sie ab – in den Zeitungen heißt es, die Vergewaltigungen haben zugenommen, weil so viele Frauen nachts alleine auf den Straßen seien. Nach der Arbeit, am frühen Morgen, gehen sie oft noch in einen der vielen Clubs in Bangalore. „That is were life is“, sagt Prabhakar. „It’s a new life, one that you can have in Bangalore only.“

Der Wachmann am Empfang von ChipTech-OI achtet stets darauf, dass der Fahrer bereits vor dem Gebäude wartet, wenn die ausländischen Besucher die Büroräume verlassen. „I don’t want to be responsible“, sagt er mir. Er ist 21 Jahre alt, aus Bangalore, und mag die blaue Uniform, die er nun tragen darf, und das damit verbundene Prestige.

„My father, he is a daily labourer only. But I am here, in this building, wearing this uniform. When I show him this place once, at night, because he may not enter, he cannot not believe it. He is very proud of me.“

Nachts und in den frühen Morgenstunden kommt die Putzkolonnie, allesamt Frauen, die die Büroräume und das gesamte Gelände sauber halten. Die meisten sind klein, tragen Silberschmuck und Polyester-Saris, ihre Kinder setzen sie am Straßenrand ab. Blau Uniformierte überwachen ihre Arbeit.

Raman, der Koch im ChipTech-Guesthouse in Palm Meadows, in dem die ausländischen Geschäftsreisenden von ChipTech absteigen<sup>211</sup>, stammt aus Madurai im Bundesstaat Tamil Nadu. Er freut sich, wenn jemand sein Upma, seine Vadas, Dosas und Bajis zum Frühstück essen will. Früher einmal, da war er Koch in einem Fünf-Sterne-Hotel in Dubai, fast fünfzehn Jahre habe er dort gearbeitet, sein Vater habe ihn dorthin geschickt, um Devisen für die Familie und die Ausbildung seiner jüngeren Brüder zu beschaffen. Darüber sei seine eigene Familie auf der Strecke geblieben: „I could not marry when I was in Dubai“, sagt er. Erst nach dem Tod seines Vaters habe er zurückkehren und heiraten können mit bereits 38 Jahren. Nun sei er 53 Jahre alt und müsse immer noch arbeiten: Der älteste Sohn geht noch zur Schule, der zweite auch, und die Tochter ist erst vier. Raman verdient 3000 Rupien im Monat, die schickt er an seine Familie in Madurai, herkommen könne sie nicht, dafür sei das Leben in Bangalore zu teuer. Er möchte eine Gehaltserhöhung auf 5000 Rupien, sagt er. „I will ask.“ Vor fünf Tagen ist Ramans Tochter in einen Fluss gefallen, man hat sie herausgezogen, doch es ging ihr schlecht. Seine Frau hat ihn angerufen, also ist er mitten in der Nacht nach Madurai gefahren, das darf er eigentlich nicht. Der Guesthouse-Verwalter hat davon erfahren

---

<sup>211</sup> Anmerkung: Auch ich bin während meiner Zeit in Bangalore im Firmen-Guesthouse untergebracht, allerdings zunächst in einem anderen, das weitaus bescheidener eingerichtet ist. Nur die letzte Woche meines Aufenthalts in Bangalore hat man mich in Palm Meadows einquartiert. Koordiniert werden die Übernachtungen von der OI-Sekretärin in Bangalore.

und Ramans Lohn für diesen Monat gekürzt. „What to do?“, sagt Raman. „I need this money.“ Erst in einem halben Jahr wird er seine Familie wieder sehen. „What to do?“

Raman ist nicht der einzige Einwohner Bangalores, der aus Tamil Nadu kommt. Viele Arbeitskräfte, vor allem im Dienstleistungs-Sektor, stammen aus diesem benachbarten Bundesstaat, heißt es. „Every moto-driver [eine dreirädrige Motor-Riksha, A.d.V.] is from Tamil Nadu“, lautet ein gängiger Spruch.

Der Verkehr in Bangalore ist furchterlich, sagt meine Tante Vasanty.<sup>212</sup> Sie lebt in Domlur, ehemals grüner Ausläufer der idyllischen Stadt Bangalore mit ihren zu diesem Zeitpunkt 500.000 Einwohnern, viele von ihnen Angehörige der dortigen Militärbasis. Was ehemals ein ruhiges Wohngebiet war, ist heute Hauptverkehrsstraße. An den Wochenenden bin ich bei ihr zu Besuch und schlafe im selben Zimmer über der Garage, in dem ich schon als Jugendliche genächtigt habe. Doch im Unterschied zu früher weckt mich nicht der Muezzin der nahen Moschee am frühen Morgen, sondern der unerträgliche Lärm der Straße. Die Fenster aufzulassen, so wie in der guten alten Zeit, ist heutzutage selbst mit Ohropax unmöglich.

Das Haus, früher 60.000 Rupien wert, könnte meine Tante Vasanty heute für das Zehnfache verkaufen, einmal kommt während meines Aufenthalts ein Makler vorbei und macht ein Angebot. „It’s not the first time“, sagt sie, „I could sell the house almost at any price“, und die Zahlen im Immobilienteil der Bangalore Times geben ihr Recht. Doch ihr verstorbener Mann, ein Colonel in der indischen Armee, hat das Haus vor über dreißig Jahren mit eigenen Händen gebaut, meine Tante Vasanty wird nicht ausziehen. Und im Vergleich zu den Villen in Palm Meadows ist das, was früher einmal Wohlstand war, jetzt gar nicht mehr viel. Tochter und Schwiegersohn meiner Tante Vasanty leben schon lange in den USA, in Kalifornien, ihr Sohn ist Offizier in der indischen Armee und zurzeit in Kashmir stationiert. Die Schwiegertochter trägt Jeans und lässt ihre Töchter mit kurzen Haaren herumlaufen, „no respect for the elders“, sagt meine Tante. Weil auch für sie das Leben in Bangalore teurer wird und niemand mehr da ist, der ihr helfen kann, nimmt sie sich also seit einigen Jahren Untermieter: Junge Burschen, die an einem der vielen *engineering colleges* in Bangalore studieren. „This is my husband’s youngest brother’s eldest daughter“, erklärt mich meine Tante Vasanthi dem aktuellen Untermieter. „He has married a German girl.“ Der Untermieter nickt.

Eine Konstante in diesem Haus ist die tamilische Wäscherin, schon seit über dreißig Jahren bei meiner Tante. Das Geld reicht nicht mehr, sagt sie. 1000 Rupien benötige man allein für Lebensmittel heutzutage. Früher sei Bangalore viel billiger gewesen. In Mysore kostet es die

---

<sup>212</sup> Anmerkung: Da mein Vater aus Südindien (Tamil Nadu) stammt, habe ich Verwandte in Bangalore, die ich während meines Aufenthalts dort besuchte. Zitiert wird die Frau des verstorbenen ältesten Bruders meines Vaters, die Mitte Sechzig ist und seit etwa vierzig Jahren in Bangalore lebt. Sie stammt ursprünglich aus dem Bundesstaat Kerala, bewegt sich aber in Bangalore fast ausschließlich in einer tamilischen Community.

Hälfte, „ellam potche“. Kaum ist sie gegangen, schimpft meine Tante auf sie. Dann sagt sie: „Those poor people, what can they do? She has to send her daughter to a public school. They teach in Kannada only, this girl, she doesn't know a **word of English**.“

Bangalores Straßen insdes sind voll junger Frauen auf Motor-Scootern, die alle Englisch sprechen. Ihre Dupattas flattern im Fahrtwind, wenn sie zur Arbeit im ITPL düsen. „See those clothes they are wearing, how figure-hugging they are“, sagt meine Tante Vasanty, die wie jeden Morgen in ihrem Vorgarten steht und den Verkehr betrachtet, der nicht mehr ihrer ist. „**What** these people are thinking, I **really do not** understand.“

“These are new times we are living in“, sagt Sushila Suryavanshi, die eine dieser jungen Frauen ist. „It is the IT-Industry.“

#### **4.4.4 Strukturelle Grenzen von Handlungsmacht**

Neue Zeiten mit neuen Chancen sind es also, in denen die OI-Mitarbeiter in Bangalore sich aufgrund ihrer Tätigkeit verorten. Es stellt sich allerdings die Frage, wie befähigt sich die OI-Mitarbeiter in Bangalore fühlen, Handlungsmacht in der täglichen Arbeitspraxis umzusetzen. Die strukturellen Merkmale der Zusammenarbeit lassen bereits vermuten, dass zwischen dem Gefühl des grundsätzlichen *enabled*-Seins und tatsächlicher Handlungsmacht in der Arbeitspraxis eine Lücke klafft: Denn die Arbeitspakete bei ChipTech-OI sind interdependent, wobei die Teil-Pakete in Bangalore von denen in Großstadt abhängen.

Eine Interpretation dieser Abhängigkeit von Großstadt in Bangalore liefert Vijay Ramgopal. Als Unit Manager des Standorts Bangalore und oberster Manager des Standorts Bangalore prägt er die Strategien der Zusammenarbeit entscheidend. Daher ist sein Blick in diesem Zusammenhang relevant. Anfang Jahr 2 blickt er auf 14 Monate Ramp-up zurück<sup>213</sup> und sagt:

„Let me give you a short history of the Indian organisation. During ramp-up, [the former site-manager from Europe] only had the task to find people as quick as possible. This was his only incentive: To meet headcount requirements. The requirement from Big-City was: No freshers, only experts.

But what they did was: they hired people and sent them to Big-City immediately for three months of training. I was completely against it. Are they out of school? When I came to Bangalore, I asked my manager: ‚Where are your people?‘ and they told me: ‚They are in Big-City.‘ First, I was completely against it, but then I saw the tremendous value of it, the bonding that occurred. But I also told my managers: ‚Don't call it training: It is a misrepresentation of what you are doing. We have no school-children here in Bangalore, we have experienced engineers.‘

<sup>213</sup> Anmerkung: Vijay ist zu diesem Zeitpunkt erst seit zwei Monaten bei ChipTech und auf seiner ersten Geschäftsreise in Großstadt. Mein Betreuer stellt mich ihm vor. Vijay schildert mir die Zusammenarbeit aus seiner Sicht, ohne dass ich gezielt ein Interview einleite. Die folgenden Inhalte können also als die Themen angenommen werden, die für Vijay in seiner zukünftigen Funktion zu diesem Zeitpunkt am wichtigsten sind.

(...) I also tell people: ‚As an organisation we are maturing, thus take more ownership and be responsible for your actions‘, because this is what happens when a child matures. ‚Stop thinking in this training-mode.‘”

Zur Struktur der Arbeitspakete zwischen den Standorten bemerkt er:

„There is a lot to do in terms of work packages. At the moment, they are solely decided upon in Big-City by the Global Group Manager. It would be better to involve the Indian colleague in the discussion. By a more active role the Indian engineer realises: ‚I **do** belong to this project, I also *own* this project‘.”

Und weiter:

“Concerning the support-overload that experts experience in Big-City. What we need is structured domains within ChipTech – and some of them being owned by Bangalore. For example, [a US-company] has a whole project in India. At ChipTech, even for small projects, we have three engineers in Big-City, three in Bangalore, three in Ville. When it comes to ownership, management does everything to appease people in Big-City. The advantage for Bangalore, of course, is that we have completeness of function in India, an organisation parallel to Big-City.

This means: We have created this situation, this support-overload by not giving away ownership to Bangalore. What has to change is: We have to have more ownership in India, but this has to happen in time. It does not have to be a big ownership, a small one is enough, but it has to be a complete ownership.”

Der Rahmen, in den Vijay die Zusammenarbeit stellvertretend für den Standort Bangalore setzt, ist ganz klar ein postkolonialer, in der Wissen und Macht eine große Rolle spielen:

Bereits die erste Trainingsphase in Großstadt schürte die wahrgenommene Abhängigkeit von Großstadt und betonte das Wissensgefälle zwischen den Standorten. Weil aber Wissen Macht ist, will Vijay diese Trainingsphase nicht mehr Training nennen. Denn, wie er selber sagt: „It is a misrepresentation of what you are doing. We have no school-children here in Bangalore, we have experienced engineers.” Er will keine falsche Wahrnehmung generieren.

Die Arbeitspakete („work packages“) schüren laut Vijay die Abhängigkeit von Großstadt: Sie sind klein, eng an Großstadt angebunden. Der Ingenieur in Bangalore ist nicht in Entscheidungen eingebunden. Daraus begründet sich laut Vijay die Wahrnehmung in Großstadt, die indischen Mitarbeiter benötigten so viel Hilfe („support-overload in Big-City“): Sie benötigen nur deshalb so viel Hilfe, weil keine Verantwortung an sie abgegeben wurde, weil sie keine Entscheidungen treffen können, weil sie unselbstständig gehalten werden. Dass eine derartige Situation vorliegt, sieht man laut Vijay einmal an der Organisationsstruktur des Bereichs, er spricht von einer Schatten-Organisation und an der Tatsache, dass der Standort Bangalore aus seiner Sicht über kein ausreichendes *Ownership* verfügt. Vijays These lautet: Nur mit Ownership kommt verantwortungsvolles Verhalten, nur

wer Entscheidungen über seine Arbeit treffen kann, kann gute Arbeit leisten. Gleichzeitig ist sich Vijay bewusst, dass Vorsicht geboten ist, will er am etablierten Machtgefälle rütteln. Er sagt: „It is important to appease Big-City-people, we are dependent on them.“

## **4.5 Bedeutung des Standorts Ville im globalen Kontext**

### **4.5.1 Eine schwierige Beziehung: The neglected first wife**

Der Ramp-up Bangalore erfolgte von Großstadt aus in bewusstem Kontrast zur Zusammenarbeit mit Ville (so sagte man mir in Großstadt). In Ville gab und gibt es seit sieben Jahren ganze Gruppen, die für einen kompletten Teil des Gesamtsystems eigenständig verantwortlich sind. Diese Teile sind so essentiell, dass die Mitarbeiter aus Großstadt darauf angewiesen sind, um selbst arbeiten zu können. Mitarbeiter in Großstadt verfügen über keinerlei Expertise, diese Teile selbst entwickeln zu können. Villianer haben also ein gutes *Ownership* – somit sind sie aus Großstadt-Sicht die größeren Konkurrenten. Dem nicht genug: Immer wieder schafft es der Standort Ville, *ein Thema* aus Großstadt *an sich zu reißen*, wie man sagt. Dementsprechend schwierig und konfliktbehaftet stellt sich die Zusammenarbeit mit Ville in Großstadt dar.

„Die Villianer machen, was sie wollen“, heißt es oft und im Negativen. Schuld daran sei der hohe Grad an Freiheit, den der Standort habe. „Also haben wir versucht, die Zusammenarbeit mit Bangalore *ganz anders aufzusetzen*“<sup>214</sup>, sagt ein Department-Manager und fasst damit die allgemeine Wahrnehmung in Worte. Konkret hieß das: Möglichst kleine und abhängige Arbeitspakete für Bangalore, möglichst direkte Steuerung aus Großstadt. Das mag das Konflikt-Potenzial mit Bangalore verringert haben, hatte aber – wie geschildert – teilweise mangelnde Lernerfahrung in Bangalore zur Folge. Bestehende Konflikte mit Ville verstärkten sich. Denn nun hieß es in Großstadt: „Die Inder sind ja soviel einfacher als die Franzosen.“<sup>215</sup> Auf den Grund nach Konflikten zwischen Ville und Großstadt angesprochen, antworteten die Großstadt-Mitarbeiter zumeist: *Das ist historisch gewachsen*. Und auch die Ville-Mitarbeiter und Manager, zu denen ich aufgrund derer Dienstreisen nach Großstadt Kontakt hatte, sagten immer wieder „there is a lot of history between die two sites“. Der *historisch gewachsene* Konflikt zwischen den Standorten Großstadt und Ville wird in einer Vielzahl kleiner Rituale – entweder per E-Mail oder persönlich – immer und immer wieder öffentlich ausgetragen. Dafür spricht der bekannte Diskurs der „Feindseligkeit der Franzosen“. Es ist zu vermuten,

<sup>214</sup> *Aufsetzen* bezeichnet, wie Arbeit in Arbeitspakete zwischen *Ownern* offiziell aufgeteilt wird.

<sup>215</sup> Kombiniert wurde diese Aussage in der Regel mit Verwunderung darüber, dass Frankreich doch so nah sei, und Indien so weit weg, und daher auch kulturell viel schwieriger sein müsste, was aber nicht der Fall sei.

dass sich abseits der Inszenierung dieses Konflikts Ebenen und Mechanismen der Integration finden lassen – indes reicht die vorliegende Datenmenge nicht aus, um diese zu bestimmen. Zumindest für Großstadt und Bangalore wird jedoch in Kapitel 5 bis 7 aufgezeigt werden, dass der Mechanismus, bestehende Konflikte öffentlich auszutragen und abseits der Bühne integrativ zu bewältigen, ein etablierter bei ChipTech ist.

Wie ordnet sich Ville aber in die globale Dreiecksbeziehung Großstadt – Ville – Bangalore ein? In einem Gespräch im Januar, Jahr 2, sagt ein Ville-Manager, nennen wir ihn Luc:

„It is a problem of sites, not of cultures. The most urgent topic is communication. Communication is not natural. It’s all over e-mail, telephone. But our problem also is: communication is not there. We have one person there<sup>216</sup>, that’s good. But otherwise, people don’t talk, they don’t know each other.”

Wie wird Bangalore in Ville wahrgenommen? Luc sagt: „It’s fear, in the beginning there was fear to loose job. It has become little better.“ Ich frage ihn, wie es am Anfang für Ville mit Großstadt war (“This is very interesting to me because now you are the old partner and once you where the new partner. You know both sides...“). Luc geht darauf ein und sagt:

“In Big-City, in the beginning there was no will to work with Ville. We had to prove we were added value for the company. We had some fights, there are still fights, but it’s better now. It’s difficult still when you are not in Big-City. It is difficult to get the information when you are in Ville, over distance.

Will you also include Big-City – Ville into your project? If you do, I will be interested. But if you do, remember: Whatever you find out, we will have to discuss it between the two of us first. It might be nothing you can present to these [er zeigt auf den Gang hinaus, A.d.V.] people.”

Damit endet unser zweites Gespräch. Ein drittes führen wir im August, Jahr 2, ich berichte aus Bangalore (denn natürlich muss ich auch Luc Bericht erstatten). Dabei sagt Luc:

„I have two problems with people in Ville. First, they are afraid of Bangalore, they are afraid to lose their job. Second, they don’t want to verify work from Bangalore. I need you to tell me why this is so. I need to know what I can do. I need the analysis, maybe the recommendations we can discuss later in Big-City or on the phone but I need you to tell me what I can do.”

Aus diesen drei Gesprächen lässt sich für Ville erstens eine ähnliche Wahrnehmung des Standorts Bangalore annehmen, wie sie in Großstadt vorherrscht: Man hat Angst um seinen Arbeitsplatz, der Standort muss sich gegen die Auslagerung und gegen den Verlust technischer Themen verteidigen (meine Ergebnisse müssen vorgefiltert werden – „it might be nothing you can present to those people“), *Ingenieure* konzentrieren sich auf ihr *Ownership*

---

<sup>216</sup> Anmerkung: Er verweist auf einen Ville-Delegate, der als Group Manager ein Team in Bangalore leitete.

(verifizieren nichts aus Bangalore). Ein großes Problem ist die Distanz, denn wer weit entfernt ist, läuft Gefahr, wichtige Informationen nicht zu erhalten. Daher sieht Luc die Notwendigkeit einer Person vor Ort in Bangalore, was wiederum die Verteidigung der technischen Themen des Standorts Ville erleichtert.

Zweitens ähnelt der Ville-Blick zurück auf Großstadt dem Bangalore-Blick von Vijay Ramgopal sehr stark: Auch hier musste *Expertenstatus* bewiesen, *Ownership* und *Informationen* erkämpft werden. Das starke Beharren auf englischer Kommunikation lässt vermuten, dass der andere Fall – man wurde durch deutsche Kommunikation ausgeschlossen – oftmals eintrat.<sup>217</sup> Bereits in einer sehr frühen E-Mail hatte Henri mir geschrieben:

„Actually the real problem for us in Ville is not Bangalore but rather Big-City. So, this vertice [vermutlich ist ‚these vertices‘ gemeint, was mit ‚diese Eckpunkte‘ zu übersetzen wäre, A.d.V] should not be underestimated in your triangle.“

Vor dem Hintergrund bestehender Konflikte läuft Ville in der neuen globalen Dreiecksbeziehung Gefahr, zwischen dem Zentralstandort Großstadt und dem neuen Standort Bangalore zerrieben zu werden. Denn während die einen als die teuren *Experten* gelten und die anderen als die billigen Zulieferer, hat Ville keine eigene Identität in diesem postkolonialen Diskurs. In Großstadt sagt man über Ville: „Die Qualität stimmt nicht (wobei die Wahrheit dieser Wahrnehmung wie gegenüber Bangalore im Auge des Betrachters liegt) – und teurer als wir sind sie auch noch.“ Ein Ingenieur aus Bangalore, zum ersten Training in Großstadt, bemerkte dazu mir gegenüber:

„It’s like this first wife – second wife story. First, the husband thought, the first wife was young and would bring him joy and saw all her advantages. But as time went by, the first wife grew fat and somewhat bitter. So, he married a second wife who was much younger and brought more joy to the husband. Now, the first wife is afraid.“

#### **4.5.2 Machtfragen zwischen Standorten im konkreten Fall**

Wie bereits angedeutet, erkaufte ich mir durch einen konkreten Auftrag die Verlängerung meines Aufenthalts in Bangalore von vier auf sechs Wochen. Konkret sollte ich herausfinden, ob ein designierter Group Manager in Bangalore dieser Aufgabe gewachsen sein würde. O-Ton von Vijay Ramgopal, der mir diesen Auftrag gab mit den Worten: „The task is yours. Take it. Prove yourself.“ Diese Episode zeigt sehr gut den Interessenskonflikt zwischen Standorten. (Zum Thema Ethik ist dabei zu sagen: Vijay Ramgopal hat ChipTech bereits verlassen.)

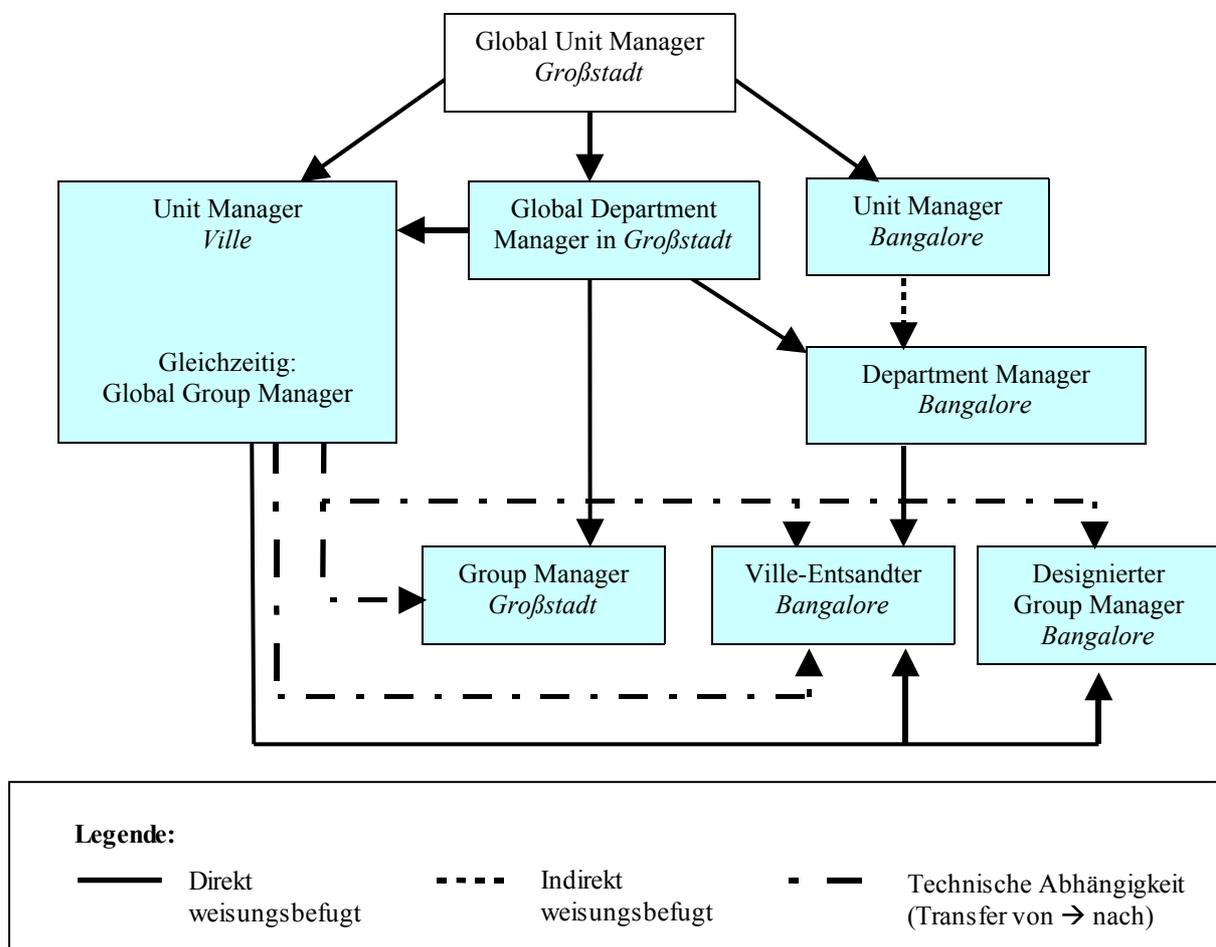
---

<sup>217</sup> Zum Zusammenhang von Sprache und Macht im kolonialen Kontext siehe Cohn (1996).

Bei der betreffenden Gruppe handelte sich um eine Global Group, die nicht nur über zwei, sondern über drei Standorte – Großstadt, Ville und Bangalore – verteilt war. Die Kernkompetenz lag hierbei in Ville und nicht in Großstadt, was einen Ausnahmefall darstellt. Der Gruppenteil in Bangalore verfügte über das vermutlich größte *Ownership* aller untersuchten Gruppen in Bangalore und fungierte daher als Leitbild für die meisten OI-Mitarbeiter in Bangalore. Diese Merkmale sind hinsichtlich der möglichen Beweggründe von Vijay Ramgopal, mich mit dieser Aufgabe zu betrauen, zu berücksichtigen.

Hierarchisch war die Zusammenarbeit wie folgt strukturiert: Der Global Group Manager in Ville, der dem Group Manager in Bangalore übergeordnet war, war selbst dem Global Department Manager in Großstadt untergeordnet. Da es jedoch in Ville – wie bereits beschrieben – nicht die gleichen Organisationsstrukturen gibt wie in Großstadt und Bangalore, fungierte der Global Group Manager in Ville gleichzeitig auch als Ville Unit Manager und war in dieser Funktion dem Global Department-Manager in Großstadt nicht unterstellt, sondern gleichgeordnet. Diese Verflechtungen verdeutlicht die Grafik auf der Folgeseite (die Akteure, mit denen sich das aktuelle Kapitel beschäftigt, sind blau unterlegt):

**Standortübergreifende Verflechtungen – Beispiel einer Global Group:**



Dies sind die (widersprüchlichen) Rahmenbedingungen der Situation im Mai, Jahr 2:

- 1) Bislang war ein Ville-Entsandter der Manager der Bangalore-Group; sein Vertrag wird im Sommer, Jahr 2, enden.
- 2) Der Ville Unit Manager befürwortet eine Verlängerung des Vertrags.
- 3) Es gibt einen designierten indischen Group Manager für die Zeit nach dem Weggang des Ville-Experten.
- 4) Inoffiziell ist der designierte Group Manager zurzeit ‚Group Manager auf Probe‘: Innerhalb eines bestimmten Zeitraums soll er dem höheren Management seine Führungsqualitäten in Konkurrenz mit dem Ville-Entsandten unter Beweis stellen.
- 5) Offiziell ist seit kurzem der Department Manager in Bangalore als Leiter der betreffenden Bangalore-Group im Organigramm von ChipTech-OI vermerkt.<sup>218</sup>
- 6) Die technischen Projekte der Bangalore-Gruppe laufen Ende Jahr 2 aus.

In dieser Situation bittet mich Vijay Ramgopal, die Eignung des designierten Group Managers festzustellen. Ich frage ihn: „Are we talking about growth or replacement?“ Er sagt: „About growth.“ Und: „I want to know whether [the Ville-delegate] has transferred his knowledge to the Bangalore-team.“ Dies sind die einzigen Informationen, die ich habe, als ich beginne, Interviews mit dem Ville-Entsandten, dem Department Manager, dem designierten Group Manager und den Mitarbeitern der Gruppe zu führen. Die Standpunkte, die man äußert, sind:

- 1) Der Ville-Entsandte ist die wichtigste technische Stütze des Teams (der Ville-Entsandte sowie die meisten der Group Mitarbeiter).
- 2) Der designierte indische Group Manager ist in der Lage dazu, die Gruppe zu führen (alle Group Mitarbeiter sowie Selbsteinschätzung des Group Managers).
- 3) Der designierte indische Group Manager ist nicht in der Lage dazu, die Gruppe zu führen (der Ville-Entsandte und der Department Manager in Bangalore).
- 4) Der designierte indische Group Manager ist ein besserer Manager als der Ville-Entsandte (alle Group Mitarbeiter sowie Selbsteinschätzung des Group Managers).
- 5) Der Ville-Entsandte ist eine sehr gut funktionierende informelle Schnittstelle zu Ville, und als solche ein Vorteil (alle Beteiligten).
- 6) Über andere Schnittstellen erhält Bangalore weniger Informationen aus Ville, zudem werden für Bangalore notwendige Arbeiten in Ville nicht immer gemacht, wenn

---

<sup>218</sup> Anmerkung: Dies widerspricht seiner offiziellen Aufgabe als Manager **über** den Group Managern.

andere Schnittstellen in Bangalore dies verlangen (alle Group Mitglieder, sie untermauern ihre Wahrnehmung mit Beispielen).

- 7) Alle Gruppen-Mitglieder haben Angst, dass sich ohne den Ville-Entsandten das Verhältnis zu Ville und somit ihre Arbeitsbedingungen verschlechtern.

Die Aussagen des Ville-Entsandten, des Department Managers und des designierten Group Managers bezüglich der Frage, wem wann warum welche Management-Position in Bangalore versprochen wurde, widersprechen sich. Hinzu kommen folgende Wahrnehmungen:

- 1) Der Ville-Entsandte fühlt sich in seiner Macht durch den Department Manager beschnitten.
- 2) Der Department Manager in Bangalore fühlt sich in seiner Abteilungsleiter-Funktion durch den Unit Manager in Bangalore beschnitten.
- 3) Der Unit Manager in Bangalore (als indirekter Vorgesetzter des Department Managers in Bangalore) hat grundsätzlich das Gefühl, der Global Department Manager in Großstadt (als direkter Vorgesetzter des Department Managers in Bangalore) mische sich zu stark in Bangalore-interne Angelegenheiten ein und steuere den Department Manager in Bangalore zu stark.
- 4) Der designierte Group Manager sagt über seine derzeitige Lage und die Forderung, nun in Konkurrenz mit dem Ville-Entsandten Führungsstärke zu beweisen:

„How can I prove my management-qualities in this kind of situation? If I engage in the fight with [the Ville-delegate] as they want me to, I will destabilise the whole team. It is unfair to set up this kind of double headed monster where no one single person is in charge.“

Nachdem ich meine Meinung dem Management mitgeteilt habe (ich halte den Manager für geeignet, mache aber auch deutlich, dass er in dieser Situation, in der man ihm kein Vertrauen entgegenbringt und keine Kompetenzen gibt, keine Chance hat), wird beschlossen:

- 1) Der designierte indische Group Manager wird Group Manager.
- 2) Der Ville-Entsandte gibt seine Position als Group Manager auf, kehrt nach Ville zurück und kommt kurze Zeit später als „Technical Expert“ als quasi-normaler Mitarbeiter in die Bangalore-Gruppe zurück (dies ist eine bittere Pille für manche).

Als Anfang Jahr 3 bei OI Mitarbeiterkürzungen anstehen (siehe Kapitel 8), ist dies gleichzeitig der Zeitpunkt, an dem in dieser Group die Entscheidung ansteht, weitere

Arbeitspakete aus Ville nach Bangalore zu geben (die bisherigen Projekte sind ausgelaufen).  
Man beschließt:

- 1) Die Group in Bangalore wird aufgelöst. Ihre Mitarbeiter sollen – falls möglich – zu anderen ChipTech-Abteilungen wechseln.
- 2) Der Ville-Entsante kehrt zurück nach Ville, soll aber kurze Zeit später als so genannter 'Experte' nach Bangalore zurückkehren und in derselben Gruppe tätig sein.

Daraufhin kündigt der vormalige indische Group Manager. Kurze Zeit später kündigen die meisten Group Mitarbeiter in Bangalore. Der – in diesem Fall nicht betroffene – Group Manager in Großstadt kommentiert diese Entwicklung mit:

„Die Stimmung in [unserem Teil der Global Group] in Großstadt war schon sehr schlecht. Der [Global Department Manager] hat den Fehler begangen, die Leute in Bangalore zu viel zu loben, das habe ich ihm auch gesagt. Denn so gut waren sie nicht. Die Franzosen, die haben das schon immer so als Wettkampf zwischen den Standorten gesehen. Für uns in Großstadt ist es schon viel besser geworden mit den Franzosen, die sehen das jetzt eher so: Wir – Europa – gegen den Rest der Welt. Durch Bangalore sind Großstadt und Ville näher zusammengerückt. Der Wettkampf war dann in letzter Zeit eher zwischen Ville und Bangalore. Und jetzt ist er eben vorbei.“

Wie das Beispiel verdeutlicht, ist die standortübergreifende Zusammenarbeit bei ChipTech-OI nicht zu trennen von dem Interessenskonflikt um *Ownership*, der sich immer dann manifestiert, wenn der Druck von oben – beispielsweise durch Re-Organisation – zunimmt. „We are eating in each other's ownership“ sagte dazu ein Top-Manager in Bangalore. Auch im geschilderten Beispiel hatte fast jeder der Beteiligten das Gefühl, ohnmächtig und abhängig von Personen zu sein, deren Interessen nicht die seinen waren. Gleichzeitig versuchte jeder, das offizielle *Ownership* einer anderen Person zu besetzen: Dass der Ville-Entsante bei seiner erneuten Rückkehr nicht mehr Zweit-Manager sondern Experte war, ist nur ein schönes Mäntelchen für diesen Sachverhalt.

Wäre alles anders gekommen, wenn die Zeiten anders gewesen wären? Mit Sicherheit. Denn wie Teil II nun zeigen werden, verstärkte sich der Druck auf den Unternehmensbereich ChipTech-OI im parallel zum Ramp-up Bangalore immer mehr. Und in genau diesen Zeiten ist sich jeder selbst der nächste. Was das für den weiteren Verlauf der Zusammenarbeit zwischen Großstadt und Bangalore bedeutete, zeigt Teil II.



## **TEIL II**

Teil II baut auf den soeben geschilderten Rahmenbedingungen auf und beschäftigt sich mit Konstruktionen des Eigenen im Spiegel des Anderen bei ChipTech-OI und daraus resultierenden Wahrnehmungen der standortübergreifenden Zusammenarbeit. In Teil II zeigt sich, dass OI-Identitäten multipel und kontextabhängig konstruiert werden und dass darauf aufbauend das kulturell Fremde entlang unerwarteter Grenzen zu finden ist. Dieser Befund kontrastiert mit der ‚interkulturell‘ relevanten Außensicht auf das primäre Feld.



## 5. Großstadt-Identitäten: Ausschluss und Integration

--- A Small Scene for Entertainment Purposes Only ---

Scene: taking place at Ops (Operating Centre) on Starfleet Station Deep Space Nine.

Present are: Lieutenant Dax, Chief O'Brian and commanding officer Major Kira. Dax and O'Brian are busy at various computer terminals, Kira sits at commanding post.

Lieut. Dax „Major Kira, we have six Byzallian transports coming in this afternoon. I got to have more cargo space“

Major Kira (sighing, resting forehead on one fist, then speaking briskly):“All right, have them off-load into cargo bays 3 and 4. But that’s it! We’re pushing our storage capacity as it is.”

Chief O'Brian (stepping forward) to Major Kira: “That reminds me, we got a message this afternoon, saying that the Byzallians want to move up their conference by a week.”

Major Kira (rolling and closing eyes, then leaning forward to desk very slowly, gestures indicating extreme annoyance and tiredness, deep sigh): “I haven’t had a chance to read through last nights reports. (moving head towards O'Brian and Dax). Is there anything else I should know.”

Chief O'Brian “Well....” (Exchanging looks with Lieutenant Dax).

Lieut. Dax (looking down).

Major Kira (impatiently, loud): “What?!”

Lieut. Dax (looking up again, hesitant): “Starfleet wants a complete report on our computer calibration subroutine.”

Major Kira (not believing this piece of information): “The *whole* subroutine? (Sighing and giving in) When...?”

Chief O'Brian „Tomorrow.“

Lieut. Dax (looking down at terminal, saying nothing)

Major Kira (deepest sigh, closing eyes, resting forehead in both hands)

--- End of Scene ---

*Aus: Star Trek Deep Space Nine, Season 3, Folge: Defiant<sup>219</sup>*

Wie diese Szene verdeutlicht, ist der Diskurs ‚Leute, die wirklich arbeiten‘ (unter ungünstigen Veränderungen der Rahmenbedingungen) versus ‚Bürokraten, die managen‘, eigenverantwortliche Arbeit versus Kontrolle von oben wohlbekannt in vielen Kontexten.

<sup>219</sup> Fantasy und Science Fiction sind ein beliebter Zeitvertreib vieler ChipTech-Mitarbeiter in Großstadt.

Gerne und häufig wird dieser Konflikt thematisiert: Leute, die ‚wirklich arbeiten‘, sehen keinen Sinn in einem Bericht, der sie nur von der eigentlichen Arbeit abhält – ‚die da oben‘ fordern ihn ein, um zu wissen, was vor sich geht. Meistens sind ‚die da oben‘ die Bösen.

So gesehen, ist auch der bei ChipTech allgegenwärtige Diskurs Ingenieure versus Management nichts Neues. Dennoch wird diese Arbeit ihm mehr als 30 Seiten widmen. Grund ist die These, dass dieser Diskurs nicht für bare Münze genommen werden kann, dass er vielmehr lediglich eine beliebte Inszenierung von beiden Seiten ist und dass es integrierende Diskurse hinter dem Konflikt gibt, anhand derer die eigentliche Zusammenarbeit und die Konstruktion des Eigenen und des Fremden stattfinden. Frontstage und Backstage unterscheiden sich hier im Goffman’schen Sinne (Goffman 1969).

Auf den folgenden Seiten wird nun also verdeutlicht, innerhalb welcher Rahmenbedingungen der dominante Diskurs inszeniert und gebrochen wird. Kapitel 5.1 wird Beispiele für die Inszenierung des dominanten Diskurses liefern, Kapitel 5.2 zeigt Möglichkeiten zur Integration des Konflikts auf, nämlich die Selbstkategorisierung als *Ingenieure*, die Verteidigung nach außen, die Verlagerung auf eine zweite, nicht konfliktbehaftete Interaktions-Ebene, sowie der Verweis auf eine gemeinsam erlebte Geschichte. Eine über den Standort Großstadt hinausweisende Integrations-Möglichkeit ist der Mechanismus ‚Standort gegen Standort‘, der an späterer Stelle erneut aufgegriffen wird. Darauf aufbauend wird Kapitel 5.3 die Frage klären, wer denn nun der fremde Andere bei ChipTech-OI in Großstadt ist. Somit werden die Grundlagen für eine Betrachtung der standortübergreifenden Zusammenarbeit und der standortübergreifenden Kategorisierung des Eigenen und des Fremden in Kapitel 6 geschaffen.

## **5.1 Der intern dominante Diskurs: Ingenieure vs. Management**

### **5.1.1 Parallele Welten**

Nehmen wir folgende Szene an<sup>220</sup>: Ein Fremdling hat sich in die Großstadt-Zentrale von ChipTech-OI gewagt. Er will einen der OI-Flure durchqueren, einen zwanzig Meter langen Gang, von dem die Türen der Ingenieurs-Büros abgehen. Wie wird sein erster Eindruck sein?

Zuerst sieht der Fremdling Zeitungsartikel, ausgeschnitten, mit Tesafilm an alle Bürotüren geklebt. „Banken erwarten Verluste für ChipTech“, lautet eine Schlagzeile im Vorübergehen.

<sup>220</sup> Hierbei handelt es sich um eine literarische Verdichtung mehrere Szenen.

Ein Boulevard-Blatt hat getitelt: „Sind ChipTech-Manager lausige Betrüger?“ Weiter geht es, noch mehr Türen. An ihnen hängen Ausdrücke, zumeist schwarzweiß, wenige in Farbe. Alles Witze, vermutlich von Mitarbeitern aufgehängt.

An einer Tür hängt ein A4-Farbausdruck, darauf blicken recht gerupfte gelbe Vögel den Fremdling ziemlich elend an. Sie hocken auf mehreren Querstangen übereinander in dichten Reihen nebeneinander; alle Querstangen hängen in der Mitte an einem gemeinsamen Stamm. Je weiter unten, desto elender das Federkleid der Vögel. Grund: Die oberen koten frei nach unten. Unter der Zeichnung steht: „Der Managementbaum im Großunternehmen.“

Weiter geht es, noch mehr Witze. Auf einer Zeichnung im Uli-Stein-Stil geht ein Anzugträger an einem Obdachlosen vorbei, der zusammengekauert am Straßenrand sitzt. „Der Alkohol?“, fragt der Anzugträger den Obdachlosen. „Nein“, antwortet dieser, „ChipTech“. Ein kleiner Kerl namens Dilbert taucht in Comics immer wieder auf, sie kommen offensichtlich aus den USA. Meistens macht Dilbert gerade seine Arbeit, bis er von irgendeinem Manager daran gehindert wird. Dilbert arbeitet technisch, er weiß, was er tut. Doch dann beschließt *das Management* wieder einmal etwas und macht ihm einen Schritt durch die Rechnung. In einem Beispiel<sup>221</sup> berechnet *das Management*, Dilberts Arbeit nach Indien auszulagern, weil dieselbe Tätigkeit dort billiger ausgeführt werden könne. Doch die Pointe ist: Dilbert findet heraus, dass die zugrunde liegenden Berechnungen *des Managements* falsch waren, in Wahrheit ist die Arbeit in Indien gar nicht billiger: Doch durch die fehlerhaften Berechnungen stehen nun die falschen Zahlen auf der *Management-Powerpointfolie* – und wie man weiß, glaubt *das Management* diesen Folien ja bedingungslos.

Neben einem Dilbert-Comic ein Ausschnitt aus dem Wirtschaftsteil einer großen deutschen Tageszeitung. Der Titel des Artikels: „Zuviel Amerikanisierung in deutschen Unternehmen.“ Zwischen den Türen merkwürdige Tabellen, teilweise Diagramme, Zeichnungen auf A0 Papier. Vermutlich technische Arbeit, die hier geleistet wird. An den Türen stehen Namen und Abteilungskürzel, einen Namen kennt der Fremdling, also betritt er das Büro. Doch darin sitzen andere Personen, weniger als angegeben. Die Kürzel stimmen nicht mehr, sagen sie.

Der Fremdling sieht sich um: Das Büro scheint alt zu sein, nicht mehr so schön, wie es mal war. Der Teppich hat Flecken, das Mobiliar ist bunt zusammengewürfelt: Kunststoff-beige paart sich mit Kiefer-Imitat. Schreibtischstühle gibt es in mindestens vier verschiedenen Ausführungen. In den Ecken hat sich allerlei Gerät angehäuft: Tastaturen,

---

<sup>221</sup> Aus copyright-rechtlichen Gründen kann dieser Comicstrip nur beschrieben, nicht aber eingefügt werden.

Bildschirme, Computer, Mäuse, allesamt technisch veraltet. Und noch mehr Witze an Wänden, Schränken und Whiteboards. Auf manchen Schreibtischen stehen die Rechner verwaist da, an den anderen wird wohl gearbeitet. Auf ihnen scheint das Chaos zu herrschen, aber vielleicht ist es ja auch nur kreative Unordnung. Zumindest die Sammlung von benutzten Kaffeebechern auf jeder Arbeitsfläche scheint System zu haben.

An den meisten noch bewohnten Schreibtischen sitzt je ein Mitarbeiter – fast nur Männer, ein oder zwei Frauen sind darunter. Der Kleidungsstil ist leger: Jeans, Pulli, das ein oder andere karierte Hemd, Birkenstock an vielen Füßen. Die meisten sitzen vor ihrem Rechner, tippen Eingaben, scheinen in konzentrierter Stille versunken. In ein, zwei Ecken haben sich mehrere Mitarbeiter um einen Bildschirm geschart und reden miteinander. Worüber, lässt sich nur erahnen, doch das Gespräch ist angeregt, jeder beteiligt sich, vielleicht geht es um die Lösung eines Problems? Vor einem anderen Bildschirm sitzt jemand auf dem Schreibtischstuhl, ein anderer steht hinter ihm und schaut ihm über die Schulter. Der Hintere sagt etwas, der Sitzende gibt etwas in die Tastatur ein, worauf der Hintere wieder spricht.

Der Fremdling versteht kein Wort und geht daher hinaus. Nur so aus Neugier betritt er einen anderen Raum: Hier stehen Mehrere von einem Whiteboard und diskutieren heftig durcheinander. Einer spricht und schreibt etwas – vielleicht Formeln – an die Tafel, ein anderer ergreift das Wort, zeichnet etwas, ein Dritter übernimmt, sagt auch etwas. Ein Bildschirmitarbeiter steht nun ebenfalls vom Schreibtisch auf und gesellt sich zu der Gruppe. Dabei nimmt er seinen Kaffeebecher mit, auch diejenigen, die bereits vor dem Whiteboard stehen, halten Kaffeebecher in der Hand. „Moin moin, Hamburg“, steht auf einem, „Microsoft sucks“ auf einem anderen, unter dem Schriftzug sitzt ein Pinguin.<sup>222</sup>

Der Fremdling verlässt das Büro, geht den Gang hinunter bis zu dessen Ende und durch eine schwere Tür hinaus. Die fällt laut hinter ihm ins Schloss. Der Fremdling wendet sich noch einmal um und entdeckt auf der Tür ein Plakat in ChipTech-Farben, mit ChipTech-Logo und einem schwungvoll-frischen jungen Mann, Krawattenträger und im dunklen Anzug. „ChipTech-Corporation – Global Success For Us All“ prangt in großen Lettern über seinem Kopf. Darunter die Aufforderung: „To make our global company even better, please support the [CIP]<sup>223</sup> and submit your suggestions for technical improvement to the CIP-team via e-mail.“ „Keep on thinking“ werden die Ingenieure auch an dieser Stelle aufgefordert.

<sup>222</sup> Wie jeder weiß, ist der Pinguin das Logo von LINUX, einem alternativen, kostenfreien *Open-Source* Betriebssystem für Computer.

<sup>223</sup> Wie jeder ChipTech- Mitarbeiter weiß, steht [CIP] für [Constant Improvement Programm].

Diesen Gang gibt es wirklich; die geschilderte Szene ist eine literarische Verdichtung. Sie verdeutlicht vor allem eines: Die Existenz paralleler Welten bei ChipTech, die von *Management* und *Ingenieuren*. Dabei steht das Verhalten der Ingenieure auf den ersten Blick in völligem Gegensatz zu den erwünschten Verhaltensweisen, die das Unternehmen von ihnen fordert und etwa mittels Plakaten proklamiert.

### 5.1.2 Ingenieure inszenieren den Konflikt

Sinn und Zweck des dominanten Diskurses des Konflikts ist es aus Ingenieurssicht, das Selbstverständnis von Ingenieuren als *Experten* auch unter den schwierigsten Rahmenbedingungen zu behaupten. Aus Sicht der Ingenieure lauten die einfachen und offensichtlichen Spielregeln: *Ingenieur* kann nur sein, wer *Nicht-Manager* ist. Und: *Das Management* ist schuld. Der Idealtypus des Ingenieurs wird im Folgenden konstruiert.

Synonyme für all das, was einen guten Ingenieur ausmacht, sind aus Ingenieurssicht sind *Experten* oder *Leute, die technisch arbeiten*. Der Gegensatz von *Ingenieuren* sind *Manager*, oder *Leute, die von der Technik keine Ahnung haben*. Selbstverständlich ist es in einem Unternehmen wie ChipTech essentiell, *von der Technik Ahnung zu haben* – die Frage danach, welche der beiden Gruppen das höhere Ansehen genießt, ist daher schnell beantwortet: Natürlich sind dies *die Ingenieure*. *Ingenieur* zu sein, ist eine Philosophie, eine Lebensauffassung – *Manager* zu sein, ist hingegen ein schmutziges Geschäft gegen Bezahlung: Söldnertum. *Ingenieure*, die zum *Manager* mutierten, haben ihre Ideale verraten. *Ingenieure* bewegen sich innerhalb des technischen Systems, das aus Ingenieurssicht die wahre Realität darstellt, und interagieren informell, bei gemeinsamen Mittagessen und vor der Kaffeemaschine. Nur *Manager*, ohne technisches Thema und eingebunden in eine Hierarchie, bewegen sich in der Scheinwelt der *Organisation* und interagieren über formelle Kanäle.

*Gute Ingenieure* – so das Ideal – sind gründlich, suchen den Fehler so lange, bis sie die Lösung gefunden haben, gehen Problemen auf den Grund, geben nie auf, sind beharrlich, lassen sich nicht vom Weg abbringen – auch nicht durch Rückschläge von außen. Idealtypisch sind *Ingenieure* selbst motiviert, nicht von außen durch *das Management* und lieben *die Technik*. Am liebsten würden sie einfach nur arbeiten, l'art pour l'art betreiben, technisch elegante und perfekte Dinge entwickeln. Doch *die Kunden* und *das Management* vereiteln dieses Ziel dadurch, dass sie *pragmatische Lösungen*, also marktgerechte Technologien verlangen. Außerdem belegen sie *den Experten* mit *Zeitdruck* und belasten ihn mit *nicht-technischen* Aufgaben, was zu *overhead* führt. Endergebnis ist: *Der Experte* muss so viele Kompromisse eingehen, dass er keine *gute technische Arbeit* mehr abliefern kann. *Der*

*Experte* verliert also die Herrschaft über sein Wissensgebiet, die Hauptangst eines jeden Ingenieurs.

*Ingenieure* – so das Narrativ – bleiben beim Unternehmen, obwohl es ein Saftladen ist, schlecht gemanagt und ein unsicherer Arbeitgeber. Sie bleiben, weil sie technisch gute Arbeit leisten wollen. Klassischerweise haben die Mitarbeiter als Jugendliche Computer aufgeschraubt, weil sie verstehen wollten, wie so ein Gerät funktioniert. Oder sie haben selbst Programme für den Computer geschrieben. Eigentlich sind sie Bastler und Tüftler, daneben Forscher und Wissenschaftler. Sehr wichtig ist es daher, *immer an der Speerspitze der Technologie zu sein*, also immer die neuesten Sachen zu machen, zu lernen und auszuprobieren. Darin steckt oft noch der jugendliche Bastler von einst: Er will sich tief eingraben in die Materie, die Technik verstehen und das Optimum finden. *Manager* hingegen opfern die Sache, die Technologie, um der Kunden willen, gehen faule Kompromisse ein, um Kosten zu sparen und nehmen den Ingenieuren mit ihren Formalismen die Luft zum Atmen. *Manager* tragen ein Jackett. *Ingenieuren* hingegen sind Äußerlichkeiten völlig unwichtig, auch ein Ausdruck ihrer freiheitlichen Gesinnung: Jeder Stil ist erlaubt, so lange *der Ingenieur* nicht den Eindruck macht, sein Äußeres sei im wichtiger als der Inhalt seiner Arbeit: Im Gegensatz zum *Management*, dass durch formale *Prozesse* – also durch reine Äußerlichkeiten – Ingenieursarbeit normieren will, zählt unter *Ingenieuren* der *technische Inhalt*. Arbeitskleidung muss daher vor allem bequem sein, Straßenschuhe werden von den meisten *Ingenieuren* in der Arbeit ausgezogen und durch Birkenstock-Sandalen ersetzt.

Im Diskurs des Konflikts behaupten Ingenieure ihr Selbstbild vom wissenden Experten gegenüber widrigsten Rahmenbedingungen. Diese sind vor allem charakterisiert durch negative Veränderung – schließlich arbeiten Ingenieure in *der Industrie, der Branche, die sich technisch am schnellsten verändert*, wie es heißt. Die Anforderungen sind hart, werden in Zeiten der Auslagerung nach Asien immer härter, ständig gilt es neue Technologien *in der Pipeline* zu haben, neue, bessere, kleinere, schnellere Mikrochips zu entwerfen. Innovation heißt der Schlüssel des Erfolgs.<sup>224</sup> Es geschieht in diesem Prozess, dass gute Ingenieursarbeit immer wertloser wird, sagen ChipTech-Ingenieure. *Die Technik, die man heute kauft, ist in sechs Monaten schon veraltet*. Es gibt hierzu ein Gesetz, das gerne zitiert wird, das so genannte „Moor’sche Gesetz“. Dieses besagt, dass Mikrochips alle zwei Jahre doppelt so komplex sind, aber nur noch halb so groß. Für Ingenieure bedeutet dieser Prozess: Was ich heute tue, ist in sechs Monaten schon veraltet, was ich heute weiß, in in einem Jahr schon nichts mehr wert. Eine rasante Entwicklung droht Tag für Tag das eigene Selbstverständnis

---

<sup>224</sup> Eine Charakterisierung der relevanten Industrie hinsichtlich Wissen und Innovation liefert Appleyard (1996).

infrage zu stellen – doch der Zweifel, ob man dieser Herausforderung in Zukunft noch gewachsen sein wird, ist kein Thema für eine Ingenieursrunde. *Experten* liefern *technisch gute Produkte*. Wenn diese sich nicht verkaufen, muss *das Management* schuld sein. Warum sonst wäre das Ende des *Goldenen Zeitalters* eingetreten?

Geklagt wird viel über *das schlechte Management*, das einigt ungemein. Doch mehr noch: *Das Management* schlecht machen, heißt: Den Ingenieur aufzuwerten und die eigene Machtlosigkeit zu überwinden, etwa durch Aussagen wie: „Die haben ja von der Materie keine Ahnung“, „Die wissen ja gar nicht, was technisch läuft“, „Wenn ich denen nicht sage, wo die *Technologie* sich hinentwickeln soll, dann *geht ja in diesem Laden überhaupt nichts voran*.“ Von einem Getriebenen des Managements wird so *der Ingenieur* zum *Treiber des gesamten Ladens*. Aufgrund seiner technischen Erfahrung ist er letztendlich der einzige, der das Unternehmen steuern kann, dessen Marktziel ja die Zur-Verfügung-Stellung der bestmöglichen technischen Lösung ist.

Doch nicht nur über das eigene Management (und dessen technische Unfähigkeit), auch über Groß-Unternehmen an sich gilt es schlecht zu reden: Die Begeisterung eines guten Ingenieurs gilt grundsätzlich den kleinen, den Underdogs, den Start-Ups, kurz allen, die noch wirklich tolle technische Ideen haben und sich diese nicht vom Management verwässern lassen. Technische Freiheit ohne Kontrolle durch *das Management*, davon träumt grundsätzlich jeder Ingenieur. Beispielsweise verstößt es gegen die Regeln, etwas Gutes über Microsoft zu sagen – ein echter Ingenieur hat Microsoft abzulehnen und Linux zu verwenden. Denn Microsoft – so das Narrativ – gängelt den Benutzer durch ungefragt aufpoppende Fenster (verkauft ihn also für technisch dumm), übermittelt ungefragt Daten ans Internet (kontrolliert ihn also), gibt ihm alle Einstellungen vor (gängelt ihn also) und ist nur für teures Geld erhältlich. Das alles sind Zeichen für die Management-Dominierung von Microsoft und die Vernachlässigung der technischen Werte. Ein Linux-Betriebssystem hingegen hilft nicht, erlaubt es dem Nutzer, alles selbst einzurichten, übermittelt keine Daten und basiert auf der *open source* Philosophie<sup>225</sup> – so würde ein Ingenieur es machen. Natürlich steht da außer Frage, dass ein Linux-Betriebssystem qualitativ hochwertiger ist als ein Microsoft-Betriebssystem, man erzählt gerne, ‚wie mein Rechner ‚mal wieder wegen Windows-Problemen abstürzte‘.

Gängige Meinung unter Ingenieuren ist, dass *Ingenieure* schon von sich aus exzellente Arbeit leisten – wenn man sie nur lässt und wenn das (wie bereits verdeutlicht: schlechte) Management sie nicht reglementiert. *Ingenieure* haben eine Mission, fühlen sich berufen und wollen ausschließlich *technisch arbeiten*.. Vertrauen auf die geistigen Fähigkeiten,

---

<sup>225</sup> Zur Bedeutung der *open-source*-Philosophie für das eigene Selbstverständnis siehe Bergquist (2003).

Verabscheuen von Kompromiss, Schein und Äußerlichkeiten, kritisches Denken, Beharrlichkeit, Ausdauer, Selbst-Motivation – all das kommt so zusammen in einer *kritischen Kultur der Expertise*. Wenn Ingenieure den Begriff *Ingenieurskultur* verwenden, verstehen sie ihn in diesem Sinne. Notwendiger Bestandteil der eigenen Identität ist dabei die Abgrenzung gegenüber den Anderen, denjenigen, die Freiheit und technische Mission gefährden. Dieser antagonistische Andere ist – natürlich – das eigene (schlechte) Management. Regeln des Managements, die *Prozesse*, sind aus Ingenieurssicht nicht nur sinnlos, sondern sogar verwerflich: Schließlich stellen sie einen Versuch dar, die technische Freiheit der *Ingenieure* zu beschneiden. Ein wichtiges Element der *Ingenieurskultur* ist daher, sich über die Umgehung der solchermaßen als sinnlos konstruierten Formalismen des *Managements* auszutauschen: Jeder Ingenieur kann Dutzende von *war stories* erzählen, welche *sinnlosen Prozesse* es gibt und wie er sie umgeht.

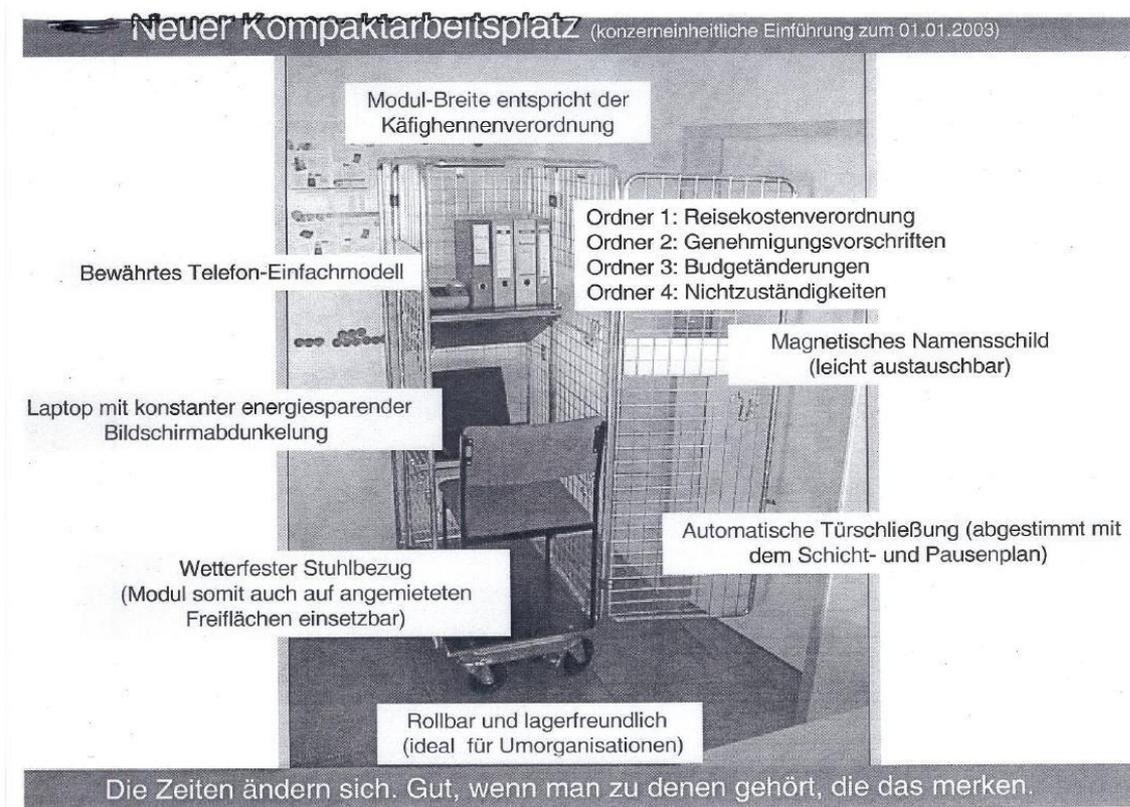
Die Kritik am Anderen bricht sich in vielerlei Kontexten Bahn. Beispielsweise sollten mehrere Bereiche von ChipTech, darunter auch OI, in neue Gebäude ziehen. Diese wurden eigens errichtet, die bestehenden Gebäude – ehemalige Fertigungshallen – waren über 30 Jahre alt. Kritik an den alten Büros war allgemein üblich. „Die Heizung funktioniert nicht“, „wenn es windig ist, hebt es bei uns im Büro die Dachplatten hoch“, und so weiter.

Trotzdem war von Freude über den Umzug keine Spur. Vielmehr wurde permanent Kritik am neuen Standort geübt: Die Büros würden zu klein sein, es würde zu laut sein, die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel würde zu schlecht sein et cetera. Diese *kritischen* Vermutungen wurden in der bewährten Form des Witzes öffentlich gemacht. Folgende Kollage<sup>226</sup> war etwa vor dem Umzug – während die neuen Gebäude noch gebaut wurden – in einem Gang dreier Gruppen, die ebenfalls umziehen würden, an die Wand geheftet. Die Überschrift lautete:

---

<sup>226</sup> Quelle: Mahadevan (2005b).

## Neuer Kompaktarbeitsplatz:



Wie aus dem Satz: „Die Zeiten ändern sich. Gut, wenn man zu denen gehört, die das merken“ deutlich wird, thematisiert auch dieses Bild das ‚Unmöglich werden guter technischer Arbeit unter den Bedingungen durch das Managements‘, wie er bereits durch den geschilderten Ingenieurswitz verdeutlicht wurde. Aspekte des dominanten Konflikts, auf die hier möglicherweise verwiesen wird, sind:

- 1) Zu wenig Arbeitsplatz im Großraumbüro, Verordnungswahn des *Managements*, fließbandartige und stupide Arbeit, Gleichschaltung durch Kontrolle (Käfighennenhaltung),
- 2) Schwierigkeiten bei der Kommunikation mit anderen Standorten in einer Telekonferenz (Telecon) aufgrund technischer Probleme, die vom *Management* nicht ernst genommen werden (Einfachmodelle von Telefonen),
- 3) Konstante Predigt des Managements: „Wir müssen Kosten sparen“, die in *technisch unmöglichen* Arbeitsbedingungen resultiert (energiesparende Bildschirmabdeckung),
- 4) Irrwitzige Arbeitsbedingungen am neuen Standort (Freiflächen),
- 5) Austauschbarkeit und Angst vor Arbeitsplatzverlust (Verweis auf die Themen Re-Organisation und Auslagerung, siehe Kapitel 3.3 und 4.1),

- 6) Gefangensein im Job, Kontrolle durch *das Management*, Machtverlust, Gleichschaltung (Türöffnung nur nach Schicht- und Pausenplan),
- 7) Angst vor Arbeitsplatzverlust und Austauschbarkeit (magnetisches Türschild),
- 8) Verordnungswahn und Bürokratie des Managements (symbolisiert durch Ordner-Etiketten), Management-Forderung nach einem *paperless Office* nach dem Umzug.<sup>227</sup>

Als Fakt erwies sich schließlich, dass das neue Gelände weitaus schöner und moderner war, als die alten Gebäude: Es war schlichtweg gar nicht anders möglich. Die maroden Ausgangs-Gebäude vor Augen, hätte jede Veränderung eine Verbesserung bedeuten müssen. Platz für Ordner gab es wider Erwarten genug; schnell genug fand man Wege, die Regeln zur Limitierung von Arbeitsfläche zu umgehen – wie es zu erwarten war.

Warum also die per se-Ablehnung der potenziellen Veränderung noch vor ihrem Eintritt? Zum einen beruft diese Ablehnung sich auf das Narrativ von der negativen Veränderung und schafft somit Zusammengehörigkeit auf Ingenieursebene. Zum anderen ist Vorausschau ein wichtiges Konzept innerhalb der technischen Arbeit: Nur wer mögliche Probleme voraussieht, ist gegen die unvorhergesehene Veränderung gewappnet, die innerhalb der technischen Arbeit schnell zur problematischen Situation des Fehlers führt. Da per definitionem das Management *keine Ahnung von der Technik* hat, aber Entscheidungsträger ist, ist es die Pflicht der Ingenieure, das Management über mögliche Gefahren bereits im Vorfeld zu informieren, um sich so selbst vor dem Wandel zu schützen. Ein Ingenieur meint dazu:

„Natürlich kann es sein, dass die neuen Gebäude viel schöner sind als die alten, das will ich ja gar nicht ausschließen. Aber darum geht es ja gar nicht. Es geht darum, mitzudenken und auch mal den Mund aufzumachen, damit die da oben merken, was vor sich geht. Weil die können ja nicht immer *ein Ohr an Masse halten*. Wenn ich also nicht sage: Schau mal hier, hier kann es *kritisch werden*, dann machen die einfach weiter nach Plan. Der kann ja dann ganz toll aussehen, aber leider stellt sich danach raus, dass man die Schreibtischlampen vergessen hat oder so.

Außerdem ist es wichtig, *voraus zu denken*, das ist ja in der Entwicklung [der technischen Arbeit, A.d.V.] genauso: Ich mache mir Gedanken, und wenn ich der Ansicht bin, irgendwo könnte es Probleme geben, dann sage ich das frühzeitig, damit *das Management weiß, wo's langgeht*. Das ist wichtig: Ansonsten entscheiden die irgendwas, was *von der Sache her überhaupt keinen Sinn macht*.

Dann bin ich selbst vorbereitet, weil ich weiß, welche Veränderungen kommen werden. Natürlich ist das jetzt so'n bisschen 'ne idealisierte Darstellung, weil wirklich vorbereitet ist man als *Ingenieur* nie: Es kommen immer irgendwelche *last minutes changes* oder Probleme, an die man nicht gedacht hat, und dann steht man auf einmal dumm da und muss ganz schnell die Lösung finden. Aber zumindest versucht man immer, so eine Situation zu vermeiden.“

<sup>227</sup> Eine neue Management-Initiative: Der Ingenieur der Zukunft soll nur am Laptop arbeiten und somit möglichst flexibel sein (siehe Schwarz 2003). Für den Umzug bekam jeder Mitarbeiter also nur drei Kartons zur Verfügung gestellt, in denen Platz für maximal 24 Ordner war: Zu wenig, wie die meisten Mitarbeiter meinten.

Wichtig an diese Aussage ist, dass Kritik hier positiv besetzt und im Interesse aller ist: Sowohl das Management als auch der Ingenieur selbst profitieren von dieser *kritischen Expertise*. Darüber hinaus gehört es schlichtweg dazu, Management-Entscheidungen abzulehnen: Man macht seinem Frust Luft und bewältigt die *Angst vor der Veränderung*, ein omnipräsentes Thema unter Ingenieuren. Auch die neuen Gebäude wurden daher nach dem Umzug sehr schnell mit Anmerkungen verziert, wie die folgenden beiden Episoden zeigen.

### 5.1.2.1 Episode 1: Der iPott

Bereits vier Tage nach dem Umzug waren an den Türen zu einer Damen- und einer Herrentoilette jeweils ein ausgedruckter DIN A4-Zettel zu entdecken, auf dem das Wort „iPott“ zu lesen war. Hintergrund: Mit dem Umzug war ein neues Desktop-System eingeführt worden, das so genannte „iDesk“, das eine Vielzahl neuer Möglichkeiten eröffnen sollte. Der neue CEO hatte in einer E-Mail an alle ChipTech-Mitarbeiter das neue System gelobt.

An den neuen Kombi-Geräten zum Drucken, Scannen, Kopieren und Faxen lauten die Optionen nun „iPrint“, „iScan“, „iCopy“ und „iPaper“. I steht dabei für „integrated“, Ziel ist das [ChipTech] Integrated Office, das papierlos und multifunktional sein soll. Vom Tag des Einzuges an erhielten die Mitarbeiter E-Mails vom [ChipTech] Integrated Office zum Thema iDesk. Hier ein Ausschnitt aus einer E-Mail mit dem Titel: iDesk Status Information.

German Version see below<sup>228</sup>

\*\*\*\*\*

Dear Colleagues,

We at the iDesk project would like to give you a short update of the current status and some information on the new features available in [new buildings].

As you may be aware we have been experiencing issues with some of the features in the iDesk suite. We appreciate your support, feedback and patience during this period. As the features we are offering do not exist anywhere else on the market – your feedback is invaluable in assisting us with debugging the current issues..

Status of different areas of functionality:

**iPaper:** this has been the most talked about feature and the most used. We have about 250 high end multifunction print/scan/fax stations planned and 180 devices are installed. Your feedback concentrated originally on the unfriendly user interface. Based on your feedback –

- The user interface was enhanced to reflect many of your suggestions and new requirements.
- Authentication has been turned off for copying.

There are currently two main issues which causes frustration, namely the paper jams and the stability of the Secure Print operating system.

All other applications (e.g. iFax and iScan) are performing well, but nevertheless we experienced downtime with these applications - this downtime was caused by hardware instability. Senior

<sup>228</sup> Anmerkung: Standardmäßig sind offizielle E-Mails bilingual, Englisch steht an erster Stelle. Die E-Mail wird unkorrigiert wiedergegeben – etwaige Sprachfehler im Englischen waren im Original bereits vorhanden.

Management from [provider of printers] has given their commitment to resolving these issues. At our request they provided us with an Escalation Manager (responsible for communicating issues back to [provider of printers]'s head quarters) and additional on-site experts to monitor and resolve open issues.

[provider of printers] is aware of the impact that the instability (especially reboots and the paper jams) is having on our business. In the unlikely event that [provider of printers] is unable to resolve the issues to our satisfaction we will install additional printers at strategic places (secretaries etc.).

[... außerdem werden weitere Dienste angepriesen, A.d.V.]

**iConnect:** The "Chat" function with desktop and document sharing, plus the online awareness status has been successfully used and is stable on more than 8000 clients. Nevertheless the connection to the CTI (Computer Telephone Interface) is instable (as a result of software crashes from the [provider of phone]'s CTI/TCL interface). This issue has been escalated to [provider of phone] and their technicians are currently onsite carrying out debugging [debugging = Fehlersuche &-behebung, A.d.V.].

**iShare:** has over 300 team sites and 3000 MySites, the new way of working with meeting and document workplaces is increasing every day. We are working on the most wanted features we discussed with project teams, which mainly require external partners to be able to access there project workspaces. Here we are making good progress and most of the required HW [hardware, A.d.V] is already installed.

**iMeet:** the new meeting room booking system has been rolled out with a few troubles regarding the quality of the data, and the issue with moving or deleting recurring meetings. Facility management will take over responsibility for the update and maintenance of the basic data as soon as they are trained. A repair patch for the software has been developed and installed. Please make sure you reboot your PC every morning to get the latest versions. We are facing currently a problem with the installation of iMeet on notebooks but we are still working on it.

Epilog: In den folgenden Wochen und Monaten erhielten die Mitarbeiter weitere iDesk E-Mails. Unter anderem bekamen sie Einladungen zu iDesk-Trainings. Während desselben Zeitraums tauchten weitere DIN A4-Zettel auf, so an den gelben Wänden der *Coffee Corners* – laut Ingenieurs-Narrativ deshalb Gelb, „damit man sie auch findet“ – (iGelb), an furnierten Schränken (iChe), an Mülleimern (iMer) und an Türen (iNgang). Schließlich legte sich diese Aktivität – die iDesk E-Mails hörten zwar nie wirklich auf, wurden aber zunehmend hingenommen, die DIN A4-Zettel nahmen nicht zu, wurden aber auch nicht entfernt. Wie immer, trat nach Klärung der Fronten der Waffenstillstand ein.

### 5.1.2.2 Episode 2: Die Kaffeemaschine

In diesen Zusammenhang fällt auch das Thema Kaffeemaschinen: In den neuen Gebäuden gab es drei Maschinen für etwa 200 ChipTech-OI-Mitarbeiter. Nach etwa einer Woche wurde vom Betreiber der Kaffeemaschinen an allen drei Automaten eine Vorlage für ein Fehlerprotokoll aufgehängt. Es handelte sich um eine Excel-Tabelle mit Zeilen für ‚Fehlerbeschreibung‘, ‚Datum‘ und ‚Unterschrift‘. Diese Vorlage war mit Tesafilm an der Maschine befestigt worden. Beinahe täglich fanden sich nun neue Einträge, etwa „Geschmacksmangel“ oder „Abgabemenge NIEMALS 180 ml!!!“ (Die Betreiberfirma hatte

zuvor ein Post-it auf der Maschine befestigt, auf dem stand: „Abgabemenge 180 ml“. Zuvor hatten sich Mitarbeiter wiederholt über die ihrer Meinung nach „kleinen Kaffees“ beschwert.) Diese Geschichte hatte folgenden Hintergrund: In den alten Gebäuden hatten einzelne Personen und Gruppen eigene Kaffeemaschinen oder Wasserkocher angeschafft. Diese durften aus Sicherheitsgründen (so die offizielle Begründung) nicht mit umgezogen werden, ein Punkt, der zu langwierigen Diskussionen führte. Stattdessen müssen die Mitarbeiter nun Kaffee oder heißes Wasser aus den bereit gestellten Automaten nehmen. Es gibt weniger Maschinen als vorher, zuvor haben sich jeweils etwa fünf Personen ein Gerät geteilt, nun gibt es drei Maschinen für etwa 250 Leute. Jeder Kaffee kostet nun 20 Cent. Zur Bezahlung ist das Einführen eine Geldkarte notwendig, die in den Firmenausweis integriert ist und an speziellen Automaten mit Geld aufzuladen ist. Schnell sprach es sich unter Ingenieuren herum, dass der Wartungstechniker der Maschine gesagt habe, die Maschinen seien viel zu klein, um die erforderliche Menge an Kaffee technisch bewältigen zu können – hatte das *Management* also wieder das Falsche angeschafft. Lange Rede, kurzer Sinn: Die Kaffeemaschine wurde zum Symbol für einen weiteren sinnlosen Kontrollprozess des Managements, für eine weitere negative Veränderung und für eine weitere Aktion mit dem Ziel, die individuelle Freiheit auf Ingenieursebene zu uniformieren.

Zu beobachten war nach dem Umzug, dass es sehr schnell üblich wurde, beim Abholen des Kaffees oder Heißwassers mit den anderen Personen, die ebenfalls Getränke holen wollten, schlecht über die Maschine und ihre Getränke zu reden. Beliebte Themen waren und sind: „Damals, als [Enrico, ein Italiener], am alten Standort noch echten Espresso auf der Herdplatte gekocht hat, weißt Du noch, wie gut der war?“<sup>229</sup>, „Einmal haben sie einen halben Tag lang das Wasser abgestellt, ohne es vorher anzukündigen“, „Der Automat hat meine Geldkarte schon wieder nicht genommen!!!“ – „Du musst nach dem Reinschieben gegenhalten, manchmal kann er sie nicht festhalten, das hatte ich auch mal“; außerdem spricht man gerne über die Abgabemenge (zu wenig Kaffee) und welche Maschine am häufigsten kaputt ist. Das verbindet ungemein.

So entwickelte sich eine neue Routine. Vermutlich, *damit das Management nicht denkt, wir hätten die Veränderung einfach so geschluckt* (wie man als Ingenieur sagen würde), wurde aber einen Monat nach Einzug ein Hinweis an derselben Kaffeemaschine aufgehängt. Es handelte sich um eine Meinung zum Thema Heißwasser, verfasst von einer wissenschaftlichen Institution, ausgedruckt aus dem Internet (Vermutlich, um den wissenschaftlichen Wert der darin geschilderten Meinung zu erhöhen, war die Quelle mit

---

<sup>229</sup> Anmerkung: Am neuen Standort gibt es keine Mitarbeiter-Küchen mit Herdplatten – wegen der Brandgefahr.

Textmarker markiert worden). Darin wurde vor der Verwendung von Heißwasser aus Kaffeeautomaten zur Zubereitung von Tee gewarnt. Dieses Wasser erreiche lediglich eine Temperatur von 80 bis 85 Grad, welche nicht ausreiche, um enthaltene Keime (diese träten in Automaten in großer und gefährlicher Zahl auf!) abzutöten. Daher ginge jeder, der dieses Wasser dennoch verwende, eine Gefahr für seine Gesundheit ein.

Anzumerken ist noch, dass die neuen Automaten eine große Vielzahl von Getränken zubereiten, von Latte Macchiato bis hin zu heißer Schokolade; ein Luxus, der für 20 Cent zwar nicht perfekt, aber doch unschlagbar günstig ist. Die Abgabemenge variiert tatsächlich nach einem mir nicht ersichtlichen Muster. Manchmal kassiert das Gerät 20 Cent und liefert statt eines Cappuccinos einen schwarzen Kaffee von der Größe eines Fingerhuts; hin und wieder verkündet es, es sei „Auser Betrieb“ [in dieser Schreibweise, A.d.V.]. Ich bereite jeden Tag meinen Tee mit Heißwasser aus den Automaten zu und leide meines Wissens noch nicht an Keimbefall. Wenn ich doch einmal einen Kaffee trinke – was von Zeit zu Zeit vorkommt – werde ich in der Regel von größeren Sabotage-Akten verschont. Treffe ich beim Getränkezapfen einen Gleichgesinnten, rede ich grundsätzlich schlecht über die Automaten und gehöre auch dazu.

### **5.1.3 Die Sicht des OI-Managements auf den Konflikt**

Während ChipTech-Ingenieure gegenüber sich selbst und anderen eine starke und eindeutige kollektive Identität zur Schau stellen, die sie nach außen hin demonstrieren, leben ChipTech-Manager in einem permanenten kulturellen Dilemma: Denn egal, was Ingenieure denken mögen: *Manager* sehen sich selbst nicht als *Leute, die von der Technik keine Ahnung haben* – wie könnten sich Personen, die einmal selbst *Ingenieure* waren, auch so sehen? Gerade auf den Ebenen des mittleren und unteren Managements – und um diese Ebenen handelt es sich bei ChipTech-OI, ist die empfundene Verbundenheit zur *Technik* noch sehr hoch. Der einzelne *OI-Manager* versteht sich in der Regel immer noch als Ingenieur – oder, um es mit den standardmäßigen ChipTech-Worten für diesen Sachverhalt zu sagen: *Schließlich arbeite ich auch technisch – nur auf einem anderen Level*. Doch *Manager* wissen auch, dass sie von *Ingenieuren* nicht als *Ingenieure* wahrgenommen werden. Der Idealtypus des *OI-Managers* wird im Folgenden konstruiert.

Gerade bei ChipTech-OI überwiegt noch der technische Manager alter Schule: Mitte Fünfzig, Ingenieursstudium, in der Firma aufgewachsen, verheiratet, zwei Kinder. Fast alle (*OI*-) *Manager* sind schon Jahrzehnte in der Firma. Viele Ideale ihrer Ingenieurszeit haben sie in diesem Prozess verloren. Sie stehen im krassen Gegensatz zum Typ des jugendlich frisch-

dynamischen Managers amerikanischer Prägung – verheiratet, zwei Kinder – auf höherer ChipTech-Ebene, der für die meisten nur ein Grund zum negativen Klagen über die Amerikanisierung von ChipTech ist – damals beim Mayback gab's das nicht (siehe Kapitel 3.1.2). Die technischen Manager alter Schule, wie sie bei OI dominieren, sind Vertreter einer aussterbenden Spezies. Zu den Helden des Managements gehören vielen nicht. Vorstandsmitglieder werden viele niemals mehr werden (wenige arbeiten noch darauf hin).<sup>230</sup> Kaum ein OI-Manager würde daher *im Anzug herumlaufen*, geschweige denn mit Schlips. Anzughose mit Hemd ist das Maximum, gelbe Pullunder und weiße Tennissocken nicht ausgeschlossen. Der Form halber wirft man sich ein Jackett über, wenn man *dem Top-Management präsentiert* – doch das Alter derartiger Jacketts ist in der Regel nicht mehr zu bestimmen. Ein Manager – zugegeben ein Extremfall – zierte sich in diesem Zusammenhang gerne mit einem grünen Wollgemisch, das er Anfang der Neunziger Jahre auf einem Flohmarkt gekauft hatte, einzig und allein zum dem Zweck, sich damit bei einer Bank zu bewerben. Diese Episode erzählte dieser Manager gerne: Er verdeutlichte damit gegenüber seinen Widerstand gegenüber *Managertum*. „Allein wegen dem Blick dieser Bankfritzen hat sich der Auftritt für mich gelohnt“, sagte er stets. Bei aller ironischen Distanzierung von der zu spielenden Rolle des *Managers: In Birkenstock herumlaufen* würde ein OI-Manager aber nicht, denn ein wenig Macht und Status gilt es schon noch auszustrahlen. Und natürlich: Wenn ein Meeting mit dem *Top-Management*, dem Vorstand ansteht, gilt es eine schicke Figur zu machen in dunklem Zweireiher, Hemd und Krawatte. *Im Anzug herumlaufen* und *in Birkenstock herumlaufen* sind feststehende Ausdrücke zur Beschreibung dessen, wofür ein *Manager* steht und dessen, wofür ein *Ingenieur* steht. OI-Manager sind weder noch.

Egal, wie sehr sich das mittlere Management in die *Ingenieurs*-Rolle zurückzuwünschen scheint: Die *Management*-Rolle bringt auch andere Sichtweisen und Erfordernisse mit sich, die im dominanten Diskurs zur Sprache kommen – allerdings deutlich weniger vehement als von Seiten der Ingenieure. Jeder ChipTech-Manager kann ein Lied über *die Ingenieure* singen, die mit ihrer Technikverliebtheit mal wieder jede *Strategie* zunichte gemacht haben. Wenn *Manager* den Begriff *Ingenieurskultur* verwenden, meinen sie technikbegeisterte, realitätsferne Freaks, die den Unternehmenserfolg dadurch gefährden, dass sie alles bis ins letzte austüfteln müssen. *Ingenieure* scheinen dabei kaum einer marktwirtschaftlichen Vernunft zugänglich: Wenn man sie nicht kontrolliert, dann arbeiten sie ein Jahr lang im stillen Kämmerlein, und am Ende ist das fertige Produkt *over-engineered*, wie man sagt: Es

---

<sup>230</sup> Das Bild des *Managers* bei ChipTech ist männlich. Auf den unteren Rängen finden sich vereinzelt Frauen.

ist so kompliziert, technisch so überentwickelt, das es kein Kunde mehr bedienen kann. Alles schon einmal passiert, sagen die Manager von ChipTech-OI.

Insgesamt ist der Diskurs des Managements über die Ingenieure jedoch von anderer Qualität als der der Ingenieure über das Management: Zwar gibt es – wie im umgekehrten Fall – eine negative Fremdwahrnehmung der Ingenieure, jedoch gibt es kein eigenes positives Selbstbild, das Manager der Kritik der Ingenieure entgegensetzen können. Eine kollektive Identität teilen Manager nicht: Sie sind Einzelkämpfer, die gegeneinander kämpfen und gegen Re-Organisationen nicht durch die Sicherheit eines technischen *Ownerships* geschützt sind. Starke Manager gewinnen in diesem Spiel an Macht, schwache enden auf einer *Friedhofsstelle*. Und das geht schnell: Während Ingenieure *auf ihrem Thema bleiben*, war fast jeder ChipTech-OI-Manager schon einmal unten, dann wieder irgendwo anders, dann wieder oben und so weiter. Gerade *Stabsstellen-Themen* haben oft nur Bestand, so lange es einen starken Manager gibt, der diese *treibt*. Gibt es diesen nicht mehr, reißen sich andere dessen vormaliges *Ownership* unter den Nagel beziehungsweise verfällt dieses, weil sich niemand mehr darum kümmert, *und auf einmal gibt es das Thema nicht mehr*. Daher existiert das Konzept des Managerseins und *die Manager* als Gruppe zwar als Zuschreibung durch die Gruppe der *Ingenieure*, aber nicht als Selbstkategorisierung.

## **5.2 Möglichkeiten der Integration abseits des dominanten Diskurses**

Ein kurzer Gang durch die ChipTech-Welt hat den Konflikt zwischen Ingenieuren und Management verdeutlicht. Bei all seiner Schärfe finden sich bereits erste Hinweise darauf, dass dieser Konflikt vermutlich nur inszeniert ist. Daher werfen die folgenden Szenen einen ersten Blick hinter den dominanten Diskurs des Konflikts und nähern sich so den Möglichkeiten zur Integration an.

### **5.2.1 Der Blick hinter die Inszenierung des Konflikts**

In folgender Szene verlangt ein Manager von einem Ingenieur einen Statusreport. Sowohl die beiden Charaktere, als auch Art und Ort der Interaktion sind bedeutsam für den Blick hinter die Inszenierung des Konflikts. Beteiligt war ein Manager, der in den Augen der meisten Ingenieure immer *besonders sinnlose Berichte* verlangte. Der Ingenieur wiederum wurde von den meisten Managern als *immer dagegen* beschrieben. Von beiden existierten in der jeweils anderen Gruppe eine Vielzahl von Anekdoten darüber, wie sie *sinnlose Dinge verlangten* oder *immer dagegen waren*. In gewisser Weise waren sie somit archetypisch für den Diskurs des

Konflikts zwischen Managern und Ingenieuren. Das Verlangen und Liefern von Statusreports sind ebenfalls archetypische Interaktionen, an denen sich der Konflikt um Kontrolle und Freiheit zwischen den beiden Gruppen entzündet. Denn in Statusreports wird der Fortschritt einer technischen Arbeit mittels Exceltabellen oder Formblättern festgehalten. Somit soll festgestellt werden, ob das technische Endprodukt vermutlich termingerecht und mit all den vom Kunden gewünschten Eigenschaften (*features* genannt) ausgestattet geliefert werden kann. Für *das Management* ist ein solcher Bericht also wesentlich, um einerseits Kontrolle über Ingenieursarbeit ausüben zu können und andererseits nicht unvorbereitet gegenüber den Oberen zu sein, falls technische Probleme im eigenen Zuständigkeitsbereich auftreten. Für *die Ingenieure* wiederum erscheinen Berichte immens sinnlos, da man in diesem Fall Managern einen Überblick über die eigene technische Arbeit geben soll, also Personen, die per definitionem *von der Technik keine Ahnung haben*. Es macht aber nur Sinn, **Ingenieuren** einen Überblick über die eigene technische Arbeit zu geben – und dies würde man nicht in Form eines offiziellen *Statusreports* tun, da es ja zum Wesen der Ingenieursarbeit gehört, dass Wissensaustausch informell stattfindet. Kurzum: Berichte sind sowohl eine essentiell notwendige als auch eine ebenso sinnlose Angelegenheit.<sup>231</sup>

Der Manager mit der *besonders sinnlosen* Bürokratie, nennen wir ihn Björn, und der Ingenieur, der *immer dagegen* ist, nennen wir ihn Peter, treffen sich also scheinbar zufällig *vor der Kaffeemaschine*. Auch ich habe mir gerade Kaffee geholt und stehe ebenfalls dort.

Björn: „Peter, gut dass ich Dich sehe. Kannst Du mir bitte noch den Statusbericht schicken, Du weißt ja, dass es wichtig ist.“

Peter: „Ach ja, weiß ich das? Wenn Du mich wirklich fragst, Björn, dann habe ich im Moment wirklich Wichtigeres zu tun, als deinen *Statusreport* auszufüllen. Ich muss nämlich auch noch ein wenig *technisch arbeiten*, weißt Du.“

Björn: „Das ist mir natürlich klar, *ich bin ja auch schon länger dabei*.“

Peter: „Heute hat auch noch [Manager A] die deadline für [Projekt B] um drei Tage nach vorne geschoben, damit bin ich dann heute erst mal *total unter Wasser*, ganz toll.“

Björn: „Ja, unter dem *overhead* habt Ihr [Ingenieure, A.d.V.] am meisten zu leiden.“

Peter: „Ja, aber das hilft mir im Moment aber auch nicht weiter. Den Statusreport schaffe ich diese Woche auf jeden Fall nicht mehr.“

Björn: „Schau’ einfach mal, was Du machen kannst.“

---

<sup>231</sup> Reverdy (2003) hat sich unter ähnlichen Gesichtspunkten mit der doppelten Bedeutung von Qualitäts-Sicherungs-Formaten für Ingenieursarbeit in großen Unternehmen beschäftigt.

Auf den ersten Blick scheint die Situation also klar: Wir erleben einen Konflikt. Doch was sagen die beiden Beteiligten im Nachhinein über das, was passiert ist? Wie interpretieren sie das Geschehen? Ich nehme meine Tasse und folge Ingenieur Peter den Gang entlang.

Peter: „Der Björn immer mit seinen sinnlosen Formularen. Hätten wir die nicht, würde es auch keinen Unterschied machen.“

Ich: „Hhm.“

Peter: „Naja, er hat eigentlich auch einen Scheiß-Job. Hat keinerlei *Zugriff auf die Leute*<sup>232</sup> und muss ihnen immer hinterher rennen. Das ist ja eigentlich auch so eine *Friedhofstelle*, auf der er sitzt. Also, ich möchte seinen Job nicht machen.“

Ich: „Hhm.“

Peter: „Aber es liegt auch an seiner *Persönlichkeit*. Im Gegensatz zu ihm habe ich es zum Beispiel nicht nötig, ständig auf meine *technische Expertise* hinzuweisen: Bei mir sehen die Leute an meiner Arbeit, dass ich sie habe. Naja, fülle ich ihm seinen Statusbericht heute Nachmittag mal aus, *sinnlos* bleibt es trotzdem. Wenn man da als Ingenieur nicht gegensteuert, kommen wir vor lauter *Prozessen* überhaupt nicht mehr dazu, *technisch zu arbeiten*.“

Was nun anhand dieses Nachtrags deutlich wird, ist die Tatsache, dass letztendlich der Ingenieur doch kooperieren wird. Schlussendlich hat er nicht die Macht, sich zu verweigern, insbesondere, weil das Management immer Mittel und Wege findet, die Kooperation des Ingenieurs zu erzwingen, und sei es nur, indem man die flexiblen Gehaltsanteile der Ingenieure an die geforderten Formalitäten, wie etwa Statusberichte, koppelt.

Daher wird zwar viel über den Boykott des Managements geredet, jedoch findet tatsächlicher Boykott (nach meinen Beobachtungen) nur auf Nebenschauplätzen statt. Insbesondere richtet sich der Widerstand der Ingenieure gegen die Versuche des Managements, Ingenieurs-Identität mittels *Prozessen* und offiziellen Formularen festzuschreiben. Folgende Formen des Widerstands treten besonders häufig auf.

Erstens verweigert man als erfahrener Ingenieur das geforderte Pflegen der persönlichen Daten im Intranet. Jeder Mitarbeiter von ChipTech-OI ist nämlich mit einem Eintrag im Intranet vertreten. Vor dem ersten Treffen mit einer Person, die man noch nicht *kennt*, ist es üblich, sich die Status-Informationen dieser Person im Intranet anzusehen. Der Eintrag sollte enthalten: Name, Geschlecht, Titel, Aufgabenbezeichnung, Rang (zum Beispiel Engineer oder Senior Engineer) Abteilung, Manager (also jeweiliger Chef), Team Assistant (also jeweilige

---

<sup>232</sup> Anmerkung: *Zugriff haben* ist ein feststehender Ausdruck für die Möglichkeit eines Managers, Ingenieure zu etwas zu zwingen. *Zugriff auf Ingenieure* haben nur die mächtigen Leiter großer technischer Abteilungen, die viele Mitarbeiter *ownen*. Stabsstellen-Mitarbeiter ohne Personalverantwortung haben *keinen Zugriff*.

Sekretärin) sowie Kontaktdaten der Person. Unter Ingenieuren gehört es zum guten Ton, diese Daten nicht zu pflegen, obwohl man offiziell dazu verpflichtet ist.

Zweitens reagiert man auf E-Mails so lange nicht, bis deren Sender weitere nachschickt, dann persönlich vorbeikommt und sein Anliegen vorbringt, oder *die Sache einschläft*.

Drittens *reagiert* auf Meeting-Anfragen per Outlook so lange nicht, bis deren Sender weitere schickt, dann persönlich vorbeikommt und sein Anliegen vorbringt oder *die Sache einschläft*.

Viertens sagt man bei Meeting-Anfragen per Outlook zu und erscheint dann nicht, weil man *das Thema* für unwichtig hält.<sup>233</sup>

Komplette Verweigerung auf Hauptschauplätzen der zu leistenden Arbeit gibt es indes äußerst selten, vermutlich, weil es aufgrund der herrschenden Machtverhältnisse schlichtweg unmöglich ist, sich dem System zu verweigern. Witze werden somit zu einer Zuflucht, einer äußeren Form von innerem Widerstand; *das Management* toleriert diese Form in dem Wissen, dass dieser Widerstand sich nicht auf die zu leistende technische Arbeit auswirken wird.

Gleichzeitig haben Ingenieure eine Macht, die das Management ernst nehmen muss, nämlich die Wissenshoheit über ihre technische Arbeit und somit die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Formen der Kooperation zu wählen: Entweder die erzwungene, offizielle, Schein-Kooperation oder ein anderes Mal die tatsächliche, inoffizielle, von der Sache her existente Kooperation. Entscheidend für den Manager ist es, den Ingenieur zur tatsächlichen Kooperation zu bewegen: Nur so wird sicher gestellt, dass der Ingenieur tatsächlich die nicht zu kontrollierende eigenverantwortliche Denkarbeit leistet, die im Interesse der Firma ist.

Manager Björn und ich treffen uns kurze später Zeit in einem Meeting, das verspätet beginnt. Ich nutze die Zeit und frage: „Sag mal, was war das denn vorhin mit Peter?“ Björn sagt:

„Ach das, das war nur das übliche Spielchen zwischen *Manager* und *Ingenieur*. Peter hatte halt keine Lust, das Formular auszufüllen, das war mir sowieso klar, *schließlich arbeite ich ja auch technisch, nur auf einem anderen Level*. Aber ohne die Ingenieure läuft der Laden nicht, das muss man als *guter Manager* wissen. Also geht man hin zu den Leuten, redet *informell* mit ihnen, und dann sieht die Sache oft ganz anders aus.“

Ich: „Aber Peter hat doch jetzt gesagt, er macht's nicht.“

Björn: „Ja, das ist die übliche Taktik: Versuchen, es *auszusitzen*. Aber er macht's schon. Und wenn nicht, dann gehe ich halt noch mal hin, rede vielleicht mal mit seinem Manager. Das wäre aber das, was man als letztes tun würde.“

---

<sup>233</sup> Im Nachhinein darauf angesprochen, würde man wohl dem Einladenden sagen: „Aber Du hast die Erinnerungs-Funktion nicht gesetzt.“ Bei gesetzter Erinnerungs-Funktion wird das Programm den Anwender 15 Minuten vor Beginn der Veranstaltung darauf hinweisen, dass ein Meeting ansteht.

Auf den zweiten Blick wird aus beiderseitigen Erzählungen also deutlich, dass es sich bei der Szene vor der Kaffeemaschine um die Inszenierung handelt. Gespielt wird ein Machtspiel, in dem jeder der Beteiligten auf die Überlegenheit seiner Position pocht.

Bedeutsam ist, dass sich die geschilderte Szene nicht in einem *Management-Meeting*, sondern im Reich der Ingenieure, *vor der Kaffeemaschine*, abspielte. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass diese Interaktion schon der zweite Schritt war: Vermutlich wurde das Thema in einem formellen Meeting zwischen Managern und Ingenieuren besprochen, die Ingenieure waren dagegen, dann bewegte sich nichts, und Manager Björn entschied sich daher aufgrund seiner *Erfahrung*, es einmal informell *vor der Kaffeemaschine* zu versuchen und auf die gemeinsame Vergangenheit und die gemeinsame *technische Expertise* zu verweisen. Indem er sich in die Welt der Ingenieure bewegte – sowohl tatsächlich als auch narrativ, tat er den ersten Schritt in Richtung tatsächliche Kooperation.

Wie gut eingespielt das gemeinsame System sein kann, verdeutlicht das Beispiel Zeitplanung, ebenfalls ein beliebter Anlass für Konflikte zwischen Ingenieuren und Management. Wünschenswert aus Management-Sicht ist hierbei ein *strategisches Vorgehen*, im Gegensatz zum *technischen Vorgehen* aus Ingenieurs-Sicht.

Ein *strategisches Vorgehen* ist ein Standard-Vorgehen für technische Projekte bei ChipTech: Wenn eine andere organisatorische Einheit bei ChipTech oder ein externer Kunde das Ergebnis einer anderen ChipTech-Einheit benötigen, um selbst weiterarbeiten zu können, liefert die betreffende ChipTech-Einheit vorab ein Teilergebnis, so dass die Empfänger bereits parallel arbeiten können, bevor das Endergebnis bereit steht. Erst im Nachhinein werden dann die vollständigen Daten oder Ergebnisse an die empfangende Organisations-Einheit oder den Kunden geliefert. So werden Projekte insgesamt beschleunigt; man nennt dieses Vorgehen auch *iterativ* oder *pragmatisch*: Das Endergebnis zählt.

Ganz im Gegensatz dazu steht das *technische Vorgehen*, das aus Management-Sicht ein *sich technisch verkünsteln* ist. Und genau das wollen Ingenieure aus Management-Sicht immer tun: Sie wollen nur perfekte Technik an den Kunden liefern und weigern sich, *strategisch* oder *pragmatisch zu denken* wollen, sich weigern, *strategisch* zu denken. Und in der Tat: *Gute Ingenieure* planen immer mit zuviel Zeit, denn, so die Sicht des *Experten*: Wer weiß schon, welcher mögliche Fehler in der Zukunft auftritt? Ein Ingenieur sagt:

„Es gibt da folgende Regel, das ist natürlich keine offizielle Regel: Wenn man als Ingenieur eine Projektplanung machen soll, dann schätzt man den Zeitaufwand, den man braucht, verdoppelt ihn und geht dann eine Einheit nach oben. Also, wenn ich schätze, dass ich einen Tag brauche, um [das zu arbeiten], dann verdopple ich die Schätzung auf zwei Tage und erhöhe dann die Einheit von Tagen auf Wochen. Die

zwei Wochen, die dabei herauskommen, gebe ich dann in meiner Projektplanung an. Und das stimmt wirklich: Wenn man meint, man braucht einen Tag, tauchen immer wieder Fehler auf, die man nicht erwartet hat, und schon ist man eine Woche beschäftigt. Gut, zwei Wochen sind vielleicht übertrieben, vielleicht treten gar nicht so viele Fehler auf, aber eine Woche ist es auf jeden Fall, und beim Management gehen die zwei Wochen ja sowieso nicht durch.“

Dieses Vorgehen ist aus Sicht des Ingenieurs legitim, weil es *technisch sinnvoll* ist. Aufgrund seiner *Erfahrung* weiß er, dass er zum Zeitpunkt des Arbeitsbeginns nie alle etwaigen Fehler voraussehen kann. Um darauf vorbereitet zu sein, plant er mit einem Puffer, dessen Dauer er aus seiner *Erfahrung* heraus als ausreichend ansieht. Er will also auf der sicheren Seite sein. Aus Sicht des Managers kostet ein derartiges Vorgehen Zeit und Geld sowie möglicherweise Reputation und Kunden. Als Manager würde man daher in der Regel davon ausgehen, dass ein Ingenieur immer mehr Zeit fordert, als er unbedingt benötigt, um seine Arbeit durchzuführen. Außerdem muss man – schon, um Ingenieursarbeit, für deren Qualität man bürgt, kontrollieren zu können – Druck auf Ingenieure ausüben. Dem Ingenieur ist das Spiel von Forderung und Druck bewusst, er weiß, dass die „zwei Wochen ja sowieso nicht durch[gehen]“ und rechnet damit, dass das Management *die Planung quetscht*, wie man sagt. Und genau das tut *das Management*, wie ein Manager verdeutlicht:

„Natürlich ist der Druck immer da, man versucht immer, *den Zeitplan zu quetschen*. Das stößt dann natürlich auf Widerstand bei den Experten, die werden immer zuerst sagen: ‚Das ist nicht machbar‘, aber das ist ja dann mein Job [als Projekt-Manager, A.d.V.], zu schauen: Was ist *machbar* und was nicht. Gut, man muss schon Teillösungen anstreben, es sind schon immer extreme Zielvorgaben [die ich von oben bekomme, A.d.V.], jeder Ingenieur hat da enormen Druck, darf es nicht schön machen, sondern darf es nur 80 Prozent machen, soll aber in 70 Prozent der Zeit fertig sein.“

Gleichzeitig würde ein *guter Manager* immer wissen, wie sehr er den Zeitplan des Ingenieurs *quetschen* kann, ohne, dass *die Qualität der technischen Arbeit darunter leidet*. Derselbe Manager sagt: „Man kann den Zeitdruck immer erhöhen, dann wird der Experte nachgeben, aber ich seh’ das an der Qualität, wenn es zuviel ist. Das lernt man mit der Zeit.“

Ein Manager würde also von einem Ingenieur erwarten, dass er auch unter gequetschten zeitlichen Bedingungen zu einem technisch akzeptablen Ergebnis kommt. Außerdem würde es von einem erfahrenen Ingenieur erwarten, dass er sich dieser Tatsache bewusst ist und mitspielt. Umgekehrt erwartet der Ingenieur, dass der Manager so vorgehen wird und vertraut darauf, dass dieser den Punkt des zuviel Drucks auf Grund seiner Erfahrung erkennen wird. Bis zum Punkt des zuviel Drucks wird der Ingenieur nachgeben, trotz allen Widerspruchs.

*Das Management* tut gut daran, offiziell nie die eigene Macht zu betonen, sondern vielmehr eine Abhängigkeit von *den Ingenieuren* zu konstruieren. Beispielsweise fallen auf Betriebsversammlungen, bei denen *das Management* zu *den Ingenieuren* spricht, stets Sätze wie: “What we have achieved in this company, we owe to our engineers“, “You, the engineers, are the engine of our success“, “You, the engineers, make our products a success“ oder “We can do without marketing, but we can never do without engineering excellence“. So spielt *das Management* das Spiel mit, *den Ingenieuren* den Anschein von Macht zu verleihen. Dies wird von Ingenieuren anerkannt: *Das ist ein guter Manager*, heißt es dann. Als Begründung wird von Seiten der Ingenieure angeführt: *Er hat erkannt, wer den Laden wirklich am Laufen hält* oder *wem die da oben eigentlich ihren Job zu verdanken haben*.

Derartige Inszenierungen können als Schauspiel im Sinne von Goffman (1969) verstanden werden: Als Veranstaltungen, in denen Narrative von einer Gruppe (dem Ensemble) vor einer anderen Gruppe (dem Publikum) inszeniert werden. Die Metapher des Schauspiels hat im organisatorischen Kontext große Anziehungskraft. Seit den Hawthorne-Experimenten in den 1930er Jahren haben eine Vielzahl von soziologischen, später aethnologischen Untersuchungen in Organisationen aufgezeigt, dass für das einzelne Mitglied ein Widerspruch zwischen den von oben vorgegebenen Zielen und den erforderlichen Verhaltensweisen innerhalb seiner Gruppe entstehen kann. Zudem zeigte sich, dass informelle Mechanismen der Zusammenarbeit das Verhalten des Einzelnen stärker bestimmen als formale Regeln: Dem Unternehmen fühlt man sich oft nicht verpflichtet – der eigenen Gruppe aber schon. Die darauf beruhende Unterscheidung zwischen formellen und informellen Verhaltensweisen ist als ein prägender Faktor des sozialen Kontexts ‚Unternehmen‘ zu sehen.<sup>234</sup> Bei ChipTech-OI ermöglicht diese Unterscheidung die Integration des dominanten Diskurses des Konflikts.

### **5.2.2 „Wir Ingenieure“**

Abseits des dominanten Diskurses bietet unter anderem das Selbstverständnis von Management und Ingenieuren Möglichkeiten der Integration. Diese lauten:

- 1) Selbstmotivation durch richtige Art zu denken von Seiten der *Ingenieure*
- 2) Selbstkategorisierung als „Auch-*Ingenieure*“ von Seiten des *OI-Managements*

Beide Formen der Integration durch Selbstkategorisierung werden im Folgenden dargestellt.

---

<sup>234</sup> Siehe Götz (1997: 30-49), Wischmann (1999:8-30) sowie Morrill / Fine (1997: 425-427).

### 5.2.2.1 Integration durch Selbstmotivation der Ingenieure

Auf Seiten der Ingenieure besteht die Möglichkeit, dass gerade durch Ablehnung des Managements die Selbstmotivation entsteht, die notwendig ist, um unter negativen Rahmenbedingungen technische gute Arbeit zu leisten: Ingenieure teilen einen gemeinsamen moralischen Code und einen darauf beruhenden Arbeitskodex, von dem die Ablehnung des Managements ein Teil ist. Letztendlich dienen Ingenieure also denen, die sie ablehnen. Barley und Orr (1997: 17-18) verdeutlichen dies am Beispiel von Notarztwagen-Technikern (auch ein Beruf, der technisch vermittelte symbolische Repräsentationen der Realität interpretiert):

“Technicians subscribe to a moral code that makes them incredibly conscientious, responsible, and even loyal employees. (...) Shared moral code with clearly articulated notions of responsibility enables EMTs [Emergency Medical Technicians, A.d.V.] to navigate the disjunctures between autonomy and constraint and between expertise and servitude that characterize technicians’ work. Moral understandings transform these disjunctures into situational dilemmas with a game-like structuring of risk. (...)“

Diese These, dass gerade die Ablehnung der organisatorischen Regeln und Kontrollmechanismen, innerhalb derer man arbeitet, notwendige Voraussetzung zur Eigenmotivation zu guter Arbeit sei, unterstützen weitere ethnographische Untersuchungen.<sup>235</sup> Bei ChipTech finden sich Anklänge derartiger mediatisierender moralischer Mitarbeiter-Codes immer dann, wenn *Ingenieure* erklären, warum sie trotz aller Unfähigkeit *des Managements* im Unternehmen bleiben. Die Antwort lautet (sinngemäß): „Wenn ich gehen würde, würde *der Laden ja zusammenbrechen*.“ *Der Experte*, nicht der Manager, *weiß, wo’s langgeht, treibt den Laden* – und *treibt* den Manager dazu, das zu erkennen. Gerade in der Ablehnung des *Managements* wird so die eigene Bindung an das Unternehmen konstruiert. Diese Rolle der Ingenieure erkennt *das Management* durch seine Bühnen-Performanz an.

### 5.2.2.2 Integration durch Selbstkategorisierung des Managements

ChipTech-OI-Manager als mittlere Manager befinden sich, wie geschildert, aus ihrer Sicht in einem Dilemma: Sie sind weder Fisch noch Fleisch – keine *Ingenieure* mehr, aber auch noch keine *Manager*, die Entscheidungen treffen können. Vorgaben kommen von oben – wie und ob diese erfüllt werden können, interessiert *das Top-Management* nicht. Um den notwendigen Kompromiss muss der Manager auf mittlerer Ebene alleine ringen – oftmals im Kampf mit anderen mittleren Managern.

---

<sup>235</sup> Siehe Zabusky (1997), Vaughan (1996) sowie Nelson (1997), auf die sich Barley / Orr beziehen.

Ein Manager verdeutlicht dies anhand seiner Projektplanung:

„Der ganz normale Prozess ist: Ich bekomme Ziele von oben kommuniziert und muss die dann runterbrechen. Die Vision bekomme ich von oben vorgegeben, von meinem [direkten Chef]. Meine Aufgabe ist es, das runterzuberechnen. Gut, ich reflektiere natürlich schon, ob das *machbar* ist: Ich schaue, ob der Rahmen stimmt, dann setze ich mich mit den *Experten* zusammen, und dann weiß man: Ist das *machbar* oder nicht?“

Wie weit aber reicht die eigene Handlungsmacht in dieser Situation? Ich frage: „Gibt es auch Dinge, die Du nicht *mittragen* würdest?“ Der Manager sagt:

„Es gibt natürlich schon Dinge, die *trage* ich nicht, aber dann muss man eben *einen Kompromiss anbieten*. Ein Beispiel: Grundsätzlich hat jedes Projekt, das vom Kunden kommt, Top-Prio. Aber wir kennen unsere Pappenheimer. Nicht jedes Projekt mit Top-Prio ist auch eins. Dann ist es mein Job, das zu *challengen* und zu filtern. Wenn ich das nach oben *eskalieren* muss, dann muss das sehr gut vorbereitet sein und auch begründet. Die Challenge für mich insgesamt ist: Wir kriegen laufend updates, immer wieder müssen wir umplanen. Dann sind die *Ingenieure* eventuell enttäuscht, erwarten, dass wir als *Manager* mehr blocken können, aber das können wir nicht, das wird ein Level drüber entschieden. Wir produzieren eben für die Mülltonne. Es gibt Dinge, die können wir nicht beeinflussen, und es gehört eben dazu, dass der Kunde abspringt, und dann ist das Projekt für die Mülltonne.“

*Mittragen* bezeichnet als fester Begriff das Akzeptieren und Umsetzen einer Entscheidung. *Challengen*, das Gegenteil von *mittragen*, und *eskalieren* sind ebenfalls feststehende Ausdrücke bei ChipTech: *Eskalieren* bezeichnet einen formalen *Prozess*, mittels dessen ein Untergebener Ablehnung *nach oben kommunizieren* darf. Durch dieses Vorgehen *challenged* er eine Entscheidung. Nur ‚dagegen sein‘ ist nicht möglich, er muss *einen Kompromiss anbieten*, also eine Alternativlösung. Wie das obige Zitat zeigt, können die wenigsten mittleren Manager über ihre eigene Arbeit ins Schwärmen geraten – dafür ist ihnen deren Kompromiss-Charakter, zu sehr bewusst (Dalton 1987). Gleichzeitig finden sie bei ihren Untergebenen kein Verständnis für ihre Situation. Denn für Untergebene werden mittlere Manager schnell zu eben jenem Übel, unter dem Manager selbst leiden.

Daher leiden OI-Manager unter einem Mangel an Identifikations-Möglichkeiten. Um wirklich an die eigene *Management*-Rolle glauben zu können, sind sie als Mitglieder des mittleren Managements zu sehr den gleichen Zwängen ausgesetzt, wie die *Ingenieure*, auf die sie selbst Druck ausüben. Über Aussagen wie *schließlich arbeite ich ja auch technisch, schließlich kenne ich den Laden ja schon länger, schließlich war ich ja auch mal Experte*, ostentatives *Nicht-im-Anzug-herumlaufen* und eine bewusst schlechte Show auf der Bühne tragen OI-Manager ihre Selbstkategorisierung als *Auch-Ingenieur* daher öffentlich zur Schau. Und genau dieses Brechen der eigenen *Management*-Rolle ist es, was die Legitimation der OI-

Managements erhöht. Oder, wie viele Mitarbeiter mir im Hinblick auf meine etwaigen Job-Chancen bei ChipTech nach der Promotion sagte: „Soweit, dass auch *Nicht-Ingenieure* bei uns *Manager* werden können, sind wir ja Gott sei Dank noch nicht!“

Dass Ingenieure diese Selbst-Kategorisierung des OI-Managements als *Auch-Ingenieure* anerkennen, verdeutlicht folgende Episode: Ich nahm an einem für mich relevanten Meeting teil, in dem eine Task-Force von Managern von *den Ingenieuren* erfahren wollte, was man denn in der Qualitäts-Kontrolle des Bereichs verbessern könne. In einem Meetingraum waren dazu Tische im Kreis aufgestellt worden, sechs Manager saßen an jeweils einem Tisch. Der Stuhl am Kopf der Tafel blieb frei. Drei Tage lang wurde nun jede Stunde ein Ingenieur in diesen Raum bestellt und von sechs Managern befragt.

Ein Manager – er war relativ neu bei OI – bemühte sich, dem jeweiligen Ingenieur vor Beginn des Gesprächs zu versichern, dass es hier nicht um ein Verhör ginge, dass die Antworten vertraulich behandelt werden würden, dass er keine Nachteile zu befürchten habe. Dass man dies so machen solle, hatte der Manager in einem Managementbuch gelesen. Er bemühte sich, seinen alt gedienten Kollegen, die Notwendigkeit einer derartigen Vorrede nahe zu bringen. Doch die übrigen Manager reagierten nicht, einer meinte: „Es ist doch eh’ jedem klar, was hier gespielt wird.“ Doch der besagte Manager machte weiter, hielt jedes Mal seine Vorrede, bis ihn einmal ein Ingenieur unterbrach und sagte: „Können wir jetzt endlich anfangen mit dem Verhör?“ Nach Ende seines Interviews folgte ich dem betreffenden Ingenieur hinaus. Er sagt:

„Diese ganze Veranstaltung ist doch sowieso eine einzige Show. Was soll dabei schon rauskommen? Wirklich *kritische Informationen* kriegen die jedenfalls nicht aus uns raus, aber ich glaube, dass wissen die auch. Schließlich *kennen die den Laden ja auch schon länger*. Immerhin übertreiben sie es mit ihrer Show nicht, sie haben wohl doch noch Ahnung von der Realität. Nur die Vorrede hätte nicht sein müssen.“

Was folgte, war eine Unterhaltung darüber, warum *das Management keine Ahnung davon hat, wie der Laden läuft*. Wie die geschilderte Szene verdeutlicht, fährt das mittlere Management daher oft besser, wenn es die eigene Managementrolle vor den Augen der Ingenieure ironisch bricht: „Ich muss das Spiel halt spielen“, kann oftmals die klügere Botschaft an die Ingenieure sein (außer im Fall der Verteidigung nach außen, wie Kapitel 5.2.3 zeigt).

Für *das Management* selbst wird die Eigenkategorisierung als *Auch-Ingenieur* gerade in Zeiten der unberechenbaren Re-Organisation von oben zu einem wichtigen Identitätsanker. Hören wir dazu einen Global Group Manager von OI. Er ist seit zehn Jahren bei der Firma, einer der Jungen, und blickt auf die Entwicklung seiner Arbeit zurück. Dabei ordnet er sie in die beiden Narrative vom *Experten* früherer Zeiten und von negativer Veränderung durch

schlechtes Management ein und fügt ihnen ein weiteres Element hinzu: Nämlich das der zunehmenden Komplexität der technischen Arbeit. Er sagt:

„Damals, da wurden Designs simuliert bei hoher und bei niedriger Last<sup>236</sup>, und dann war man fertig. Als **ich** angefangen habe, da war es schon schwieriger, da hat man nicht nur zwei Punkte simuliert, sondern komplette *task-look-ups* [Alle Funktionen des Chips simuliert, A.d.V.]. Aber trotzdem war's damals noch so, da gab es [für eine Vielzahl von Aufgaben] insgesamt zwei Leute, heute gibt es zwei Leute alleine für die [ganz kleine Unteraufgabe der Aufgabe]. (...)

Währenddessen sind wir immer hinterher gesprungen, haben immer neu eingestellt, nie überlegt: ‚Was will ich wirklich und mit welcher Mannschaft abdecken?‘ Das war eine irrsinnig schnelle Entwicklung, überall poppten neue *Themen* hoch, wie zum Beispiel [*Thema 1*] oder [*Thema 2*], und die fressen dann schnell eine Ressource auf.

Was früher ganz wichtig war: (...) Da gab es dann Experten, wie zum Beispiel [Experte X], der hat dann seine ganze Erfahrung in die Waagschale geworfen, und so hat das funktioniert. Heute ist alles viel schneller, es gibt viel mehr Technologien, [da geht das nicht mehr]

Das war alles sehr *event-getrieben* [Gegensatz zu *pro-aktiv*, A.d.V.], immer mehr kam rein, was die Mannschaften haben abarbeiten müssen. Und wie wir damit umgehen, wie wir damit zu kämpfen haben, das sagt etwas darüber, wie wir uns organisieren. Und da frage ich mich: ‚Ist der *overhead* nicht zum Teil Folge unserer eigenen Unsicherheit, mit der Komplexität umzugehen?‘

Das alles geht einher mit den Einstellungsmöglichkeiten. 2000, da haben wir noch eingestellt, als der Karren schon an der Wand war. Auch erfahrene Techniker sind damals in den *Impact*<sup>237</sup> hineingelaufen.“

Wie das Beispiel verdeutlicht, verschmelzen hier *Invented Tradition*, Ideal des *pro-aktiven Experten*, schlechtes (weil *event-getriebenes*) *Management* und Gefahren von oben und außen zu einem narrativ-schlüssigen Ganzen. Das aus dem Sport abgeleitete Bild der „Mannschaft“ ist dabei als gängiger Management-Jargon zu bezeichnen (Dalton 1987, Jackall 1988).

Gemeinsam ist OI-Managern wie Ingenieuren in der Tat das Gefühl, den gleichen Rahmenbedingungen ausgesetzt zu sein: Nämlich einer allgegenwärtigen Unsicherheit, der Re-Organisation, dem Wandel in der Industrie sowie dem drohenden Verlust der Expertise durch immer mehr Komplexität. *Das Goldene Zeitalter ist vorbei*. Die empfundene Unvereinbarkeit von Anforderung und Wirklichkeit wird sowohl auf OI-Management, also auch auf OI-Ingenieure immer größer: Die einen müssen immer mehr *Prozesse* einführen, immer mehr organisatorische Maßnahmen ersinnen, um die wachsende Komplexität der technischen Arbeit noch kontrollieren zu können – und fühlen sich doch gleichzeitig als *Ingenieure*. Die anderen müssen immer mehr dazulernen, immer mehr Veränderung,

---

<sup>236</sup> Anmerkung: Durch eine solche Simulation soll sichergestellt werden, ob ein Chip-Entwurf (ein so genanntes Design) in der Praxis auch die erwarteten Eigenschaften hat. Die Last bezeichnet die Rechenleistung, die ein Chip erbringen muss, also die Intensität der Belastung.

<sup>237</sup> Der *Impact* war eine Zeit, in der viele ChipTech-Mitarbeiter entlassen werden mussten, allerdings nicht bei OI. Heute ist *Impact* ein geflügeltes Wort für eine sehr schlechte Situation, A.d.V.

Fehleranfälligkeit und Komplexität ihrer Themen bewältigen, immer mehr administrative Kontrolle durch *das Management* ertragen (auch wenn sie darüber Witze machen) – und müssen doch gleichzeitig ihr Selbstbild als *Experte* behalten. Die Frage, ob der *Experte* vielleicht schon lange keiner mehr ist, oder ob *Pro-Aktivität* angesichts unbeherrschbarer Rahmenbedingungen vielleicht gar nicht möglich ist, darf daher nicht gestellt werden – nicht trotz, sondern **wegen** der allgegenwärtigen Gefahr des ideellen und realen Existenzverlusts.

Gerade **weil** technische Arbeitspraxis und *Management*-Welt bei ChipTech-OI beide zutiefst widersprüchlich und unberechenbar sind, ist man auf das Bild des *Ingenieurs* als *Experten* angewiesen, der die Kontrolle über diese Situation behält. Kontrollverluste werden von Seiten der *Ingenieure* quasi externalisiert und dem *Management*, *das von der Technik keine Ahnung hat*, angelastet. Der vermeintliche Sündenbock, *das Management*, teilt die *Ingenieurs*-Interpretation von Gestern und Heute, sobald es um die Verteidigung nach oben und nach außen geht. Der Tod des *wahren Experten* wird letztendlich von allen beklagt.

### 5.2.3 Verteidigung nach außen

Wie in allen Großunternehmen ist die Verteidigung bei ChipTech ein omnipräsentes Thema. Umso mehr gilt dies für einen untergeordneten Servicebereich ohne eigenen Marktwert, wie es ChipTech-OI einer ist. So hart diese Kämpfe nach außen auch sein mögen, einen Vorteil bieten sie: In der Verteidigung verwischen interne Grenzen zwischen Ingenieur und Manager. Vier Verteidigungsfälle sind besonders relevant, nämlich:

- 1) Die Gruppe gegen den Rest der Welt
- 2) Die Abteilung gegen die übrigen OI-Abteilungen
- 3) Der Standort Großstadt gegen die übrigen OI-Standorte
- 4) Der Bereich gegen oben und außen

Diese werden im Folgenden erläutert.

#### 5.2.3.1 Die Gruppe gegen den Rest der Welt

Die Gruppe (offiziell auch Group genannt) ist die primäre Grenze von wahrgenommener kollektiver Identität bei ChipTech.<sup>238</sup> Als kleinste organisatorische Einheit bei ChipTech besteht eine Gruppe aus zirka zehn bis 20 Mitgliedern je Standort. Hinzu kommen weitere

---

<sup>238</sup> Ich verwende die deutsche Bezeichnung, da Englisch nicht die Sprache der *Ingenieure*, sondern offizielle Sprache der *Organisation* und *des Managements* ist und in diesem Kontext unpassend (siehe Kapitel 5.2.4.2).

Mitglieder an anderen Standorten, die die Gruppe zur Global Group machen (hierfür gibt es bezeichnender Weise kein anderes deutsches Äquivalent als ebenfalls „Gruppe“). Mehrere Gruppen sind in Abteilungen (offiziell: Departments) zusammengefasst, welche wiederum dem OI-Bereichsleiter (offiziell: Global Unit Manager) unterstehen.

Mitglieder einer Gruppe haben einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund und ähnliches technisches Spezialwissen. Einer Gruppe ist eine mehr oder weniger klar umrissene Aufgabe, ein Teilbereich des großen Ganzen, zugeordnet. Nur aus der Gesamtheit der Gruppenteile des Product-Help-Systems entsteht das Gesamtprodukt, wobei unterschiedliche Gruppen sehr unterschiedliches Spezialwissen und Teile zum Endergebnis beisteuern. Das bedeutet: Nur wenige ChipTech-Ingenieure arbeiten direkt miteinander zusammen, nur die Gruppen-Aufgabe ist aus Sicht des Einzelnen abgrenzbar und existent. Was die höheren Ebenen eint, ist *schon sehr schwammig*, sagt man. Letzte *technisch vorstellbare* Ebene ist die Abteilung.

Vom Arbeitsethos her fühlt man sich daher als Ingenieur zwar der Gesamtheit der Ingenieure verpflichtet, seinen eigenen Platz innerhalb der des zu erstellenden Product-Help-Systems bestimmt man aber danach, mit wem man technisch auf dem gleichen Gebiet zusammenarbeitet und eine gemeinsame Sache abliefert – also nach seiner Gruppe. So entsteht eine Gemeinschaft, zu der auch der jeweilige Gruppenleiter (offiziell: Global Group Manager) gehört. Denn dieser ist *noch sehr nah an der Technik*, wie man sagt, und überdies in fast alle Mechanismen der informellen Expertenkultur eingebunden. Über seinen Gruppenleiter würde man niemals schlecht reden, weder öffentlich noch nicht-öffentlich (und letzteres ist der entscheidende Unterschied). Geschieht dies doch, ist dies ein untrügliches Signal dafür, dass der Gruppenzusammenhalt schwindet.

Perfekt funktionieren kann dieses Prinzip der unbedingten Solidarität allerdings nur an einem Standort, setzt es doch den informellen, narrativen Austausch innerhalb der Expertengemeinschaft voraus, der nur im persönlichen Kontakt hergestellt wird (Kapitel 3.2). Erschwerend kommen Interessenskonflikte zwischen Standorten hinzu (zum Beispiel Kapitel 4.5). Global-Group-Mitglieder an anderen Standorten gehören daher lediglich in diffuser Weise ‚irgendwie auch dazu‘.

Aufgrund der Tatsache, dass sie durch eine wahrgenommene gemeinsame technische Identität (aufgrund von wahrgenommener thematische Nähe) gestützt wird, ist die Einigung innerhalb einer Gruppe zusammengefasst der qualitativ hochwertigste Mechanismus der Integration bei ChipTech-OI. Dieser schafft Einheit nicht nur im Verteidigungsfall – sowohl OI-intern als auch OI-extern – sondern bestimmt auch im Normalfall den Platz des Einzelnen im System.

### 5.2.3.2 Die Abteilung gegen die übrigen OI-Abteilungen

Wie bereits geschildert, ist das Product-Help-System ein interdependentes technisches System, dessen Grenzen und Bedeutungsinhalte unscharf sind und daher einem ständigen Prozess der Aushandlung unterliegen. Es kann sogar darüber debattiert werden, ob das Product-Help-System als technischer Bedeutungsinhalt überhaupt existiert.

Geschaffen wurde die Organisations-Einheit OI vor etwas mehr als sieben Jahren, nach Angaben des für ‚Organisation‘ zuständigen OI-Managers deshalb, um die unterschiedlichen Teilbereiche dessen, was nun OI ist, in einem System zu integrieren. Diese Teilbereiche entstehen auf Abteilungsebene. Allein die Tatsache, dass ein gemeinsamer Unternehmens-Bereich geschaffen wurde, verdeutlicht die offizielle Wahrnehmung, dass eben diese Integration ansonsten nicht stattfinden würde. „*Per default*“<sup>239</sup> arbeiten die Abteilungen immer gegeneinander“, sagt der Organisations-Manager von OI. „Also muss man gegensteuern.“ Ansonsten bestünde die Gefahr, dass problembehaftete technische Schnittstellen zwischen Abteilungen von niemandem bearbeitet würden. Diese bei ChipTech-OI gängige Wahrnehmung verdeutlicht die unterschiedlichen Machtinteressen innerhalb des Bereichs.

Aus der Perspektive der *Ingenieure* betrachtet, ist die Ebene der Abteilungsleiter (offiziell: Department Manager) die letzte Ebene, die technisch vorstellbar ist. Ebenso wie die Gruppe stehen Abteilungen für technische Teilbereiche, wenngleich die Aufgabe einer Abteilung technisch weitaus *schwammiger* ist. Einen schweren Stand haben folgerichtig nicht-technische Abteilungen, die beispielsweise Projekt-Steuerung, Marketing und Trainings-Maßnahmen zusammenfassen: Darunter kann sich *niemand etwas vorstellen*.

Diese Arbeit beschäftigt sich jedoch vor allem mit den zahlenmäßig starken technischen Abteilungen von OI, da ja nur diese in Projekten standortübergreifend zusammenarbeiten. Und in diesen Abteilungen gibt es eine gemeinsame Identität, wobei diese steht und fällt mit der Strategie des zuständigen Abteilungsleiters: Er verfügt über genügend Spielraum, um die technische Aufgabe seiner Abteilung als möglichst abgrenzbar und eigenständig herauszuarbeiten – oder genau dies nicht zu tun. Wählt er beispielsweise die Strategie, die eigenen Interessen durchzusetzen, indem er die Abteilungs-Identität in Abgrenzung zur OI-Identität stärkt, erscheint er seinen Mitarbeitern zumeist als starker Manager. *Der verteidigt unsere Interessen nach außen*, heißt es dann. Wählt er indes die Strategie des Aussitzens oder des Kompromisses – stützt er also die OI-Interessen und die technische Identität von OI als Ganzes – steigt sehr schnell die Ablehnung unter den Mitarbeitern.

---

<sup>239</sup> Anmerkung: Das default setting ist die Grundeinstellung eines Computers zum Zeitpunkt seines Hochfahrens. *Per default* bezeichnet bei OI die Normalsituation. Sprachlich korrekt wäre eigentlich ‚by default‘.

Grundsätzlich ist die Integration auf Abteilungsebene ein Derivat aus der wahrgenommenen Gemeinschaft auf Gruppenebene. Sie kommt immer dann zum Tragen, wenn es um die Wahrung der technischen Interessen desjenigen Teilbereichs von Product-Help-System geht, für den eine Abteilung steht. Je nach technischer Ausgangslage (wie geeignet ist die technische Aufgabe der jeweiligen Abteilung, als ein ‚Ganzes‘ mit ‚Grenzen‘ nach außen wahrgenommen zu werden?) und der gewählten Strategie des jeweiligen Abteilungsleiters (integrativ oder segregativ) existiert eine derartige Einigung entweder nur im Fall der Verteidigung nach außen oder permanent, auch im Normalfall. Bei beiden Varianten konterkariert die Verfolgung von Abteilungsstrategien vor allem die Interessen des OI-Bereichs als Ganzes und gefährdet daher die Existenz des Product-Help-Systems als Einheit.

### ***5.2.3.3 Der Standort gegen die übrigen OI-Standorte***

Seit dem Aufbau neuer Standorte in Alpenstadt, Ville und Bangalore ist an allen Standorten – vor allem in Großstadt – eine neue Form der internen Integration zwischen Managern und Ingenieuren möglich: Nämlich ‚der Standort gegen die übrigen OI-Standorte‘. Gleichzeitig ist diese Form der standort-internen Integration eine Abgrenzung nach außen, gegenüber anderen Standorten. Auf diesen exklusiven Aspekt gehen nachfolgende Kapitel ein. Nun soll zunächst aufgezeigt werden, wie dieser Mechanismus Manager und Ingenieure standort-intern eint.

Wie bereits dargestellt, wird die Auslagerung von Arbeit aus Großstadt an andere Standorte in eine kontinuierliche Entwicklung negativer Veränderung eingeordnet. Gleichzeitig streben die Mitarbeiter in Bangalore nach Aufstieg, Wissen und Macht. Die bloße Existenz anderer Standorte birgt also eine Bedrohung, angesichts derer sich Manager und Ingenieure eines Standorts sehr schnell auf ihre gemeinsamen Interessen besinnen und Abteilungsleiter ihre interne Querelen vergessen. Darüber hinaus sind unterschiedliche Standorte in der Regel auch separate organisatorische Einheiten: Zwar entwickelt OI ein gemeinsames System, doch dienen die jeweiligen OI-Site Manager eines jeden Standorts unterschiedlichen lokalen Herren. Ein *kritisches Thema* ist hierbei das der Kosten: Diese werden nicht nur nach Organisations-Einheiten, sondern vor allem nach Standorten aufgeschlüsselt ermittelt. Das grundsätzliche Dilemma könnte man wie folgt formulieren: Die Kosten technischer Arbeit sind immer zu hoch, insbesondere in wirtschaftlich schlechten Zeiten, wie es die heutigen für ChipTech sind. Unternehmensbereiche wie ChipTech-OI, die kein eigenes Geld am Markt erwirtschaften – also nur Kosten verursachen – haben es besonders schwer. *Per default* hat OI also aus der Außensicht immer zu viele Mitarbeiter, die immer zu hohe Kosten verursachen und immer zu lange für ihre Arbeit brauchen. Mit dieser Begründung wird in regelmäßigen

Abständen Druck von oben auf den Bereich ausgeübt: Die *headcount-Kosten* (also Kosten je Mitarbeiter) seien zu reduzieren, die Produktivität zu steigern, und so weiter. In dieser Situation bröckelt der Zusammenhalt zwischen den einzelnen Standorten: Jeder versucht, als der kostengünstigste Teil von OI zu erscheinen. Wie sei es beispielsweise zu rechtfertigen, dass in Großstadt Stellen abgebaut werden müssen, während im französischen Ville bei höheren *headcount-Kosten* niemand gehen müsse, war in einer brenzligen Phase der OI-Geschichte in Großstadt oft zu hören.

Eine Integration von Management und Ingenieuren innerhalb eines Standorts richtet sich also stets gegen die übrigen OI-Standorte und findet im Fall einer externen Bedrohung durch *das Top-Management* statt. Sie erschwert die Bildung einer etwaigen lokalitäts-unabhängigen kollektiven Identität einer Global Group; umgekehrt könnte jedoch eine gemeinsame Global-Group-Identität die lokalspezifische Integrationsstrategie Standort gegen Standort brechen.

#### **5.2.3.4 Der Bereich gegen oben und außen**

Wie Kapitel 3.3 gezeigt hat, ist der Bereich OI als Ganzes hin und wieder Angriffen von außen ausgesetzt. Dies wiederum eint **alle** OI-Standorte und Global Groups, man verzeichnet dann *die Notwendigkeit OI nach außen verteidigen zu müssen*, auf Englisch „*the need to defend OI*“. Oder man sagt: *Jetzt ist OI als Ganzes gefordert*.

Der Befund, dass die Einheit ‚OI als Ganzes‘ in der Vorstellungswelt der Mitarbeiter existiert, kann auf drei Charakteristika des Bereichs zurückgeführt werden. Erstens ist OI *historisch gewachsen*. Er ist innerhalb der Großstadt-Hierarchie seit mehreren Jahren eine Konstante, kann sogar auf einen organisatorischen Maybeck-Vorläufer verweisen. Zweitens wird OI bereits seit kurz nach seiner der Gründung von ein und derselben Person geleitet, dem OI-Global Unit Manager. Es gibt also einen *verantwortlichen Owner*, dem es obliegt, *Angriffe von außen abzuwehren*, wie man sagt, und *die Bereichsinteressen zu schützen*. Drittens richtet sich eine etwaige externe Bedrohung stets gegen OI als Ganzes – entweder man will das Product-Help-System ganz oder man will es gar nicht. Trotz dieser drei förderlichen Faktoren ist die Einigung auf Bereichsebene ein Mechanismus, der ausschließlich im Verteidigungsfall zu beobachten ist. Im Normalfall wirken einer etwaigen ‚OI-Identität‘ deren technische Uneindeutigkeit und die unterschiedlichen Interessen der OI-Abteilungsleiter entgegen.

Ist der Verteidigungsfall eingetreten, erweist sich die Selbstkategorisierung von OI-Managern als *Auch-Ingenieure* als verheerend für das Vertrauen, das Ingenieure ihnen entgegenbringen. Sehen wir uns dazu eine typische Performanz der OI-Manager an, wie sie jede OI-Mitarbeiterversammlung („That’s New“ genannt) liefert. Dort spricht die Handvoll führenden

OI-Manager (inklusive Bereichsleiter) zu *den Ingenieuren* über *die aktuelle Lage*: Ereignisse werden also im Goffman'schen Sinne vorinterpretiert und gerahmt (Goffman 1974). Selbstverständlich *läuft* man *nicht im Anzug herum*. Manager A hat die Angewohnheit, beim Sprechen auf und ab zu gehen und zu Boden zu sehen. Auch bei diesem „That's New“ geht er also auf und ab und erklärt die aktuelle OI-Lage anhand von Folien, die auf eine Leinwand gebeamt wurden. Er schließt ab mit den Worten:

„We have done a good job in the past, considering the difficult situation we are in. However, circumstances are very tough and it is doubtful whether we will make it.”

Es folgt *Manager B*. Er sagt heute:

„From next month on, I will be leading a newly formed department at OI which will be responsible for [topic C]. You can see the organisation on this slide. I am not happy with this solution, from a technical perspective I would have wished that we would be responsible for [topic D]. But this is the compromise we had to make. Thank you.”

Wie diese Ausschnitte verdeutlichen, ist dies nicht die tolle Show, die ein Top-Manager auf der großen Bühne liefert. Dies sind vielmehr die kritischen Aussagen eines *Ingenieurs*. Hier wird nicht versucht, irgendeine Performanz abzuliefern, stattdessen wird gesagt, wie die Ingenieurswelt ist: Die Lage ist schlecht, und kann nur noch schlimmer werden. Und genau weil man diese Aussagen ohnehin ständig macht, um das gegenseitige Band zu stärken, sind derartige Meetings so überflüssig: Es ist dort nichts zu erfahren, was man informell nicht schon weiß. Um es mit den Worten eines Ingenieurs zu sagen: „Auf diesen Veranstaltungen erfährt man sowieso nichts Neues. Das hat man alles schon *auf dem Gang* gehört.“

Je nach aktueller Situation kommen daher von etwa 250 Großstadt-Mitarbeitern nur etwa 40 bis 100 zu einem „That's New“. Und auch das OI-Management sagt (ich zitiere einen seiner Vertreter): „Das sind reine Pflicht-Veranstaltungen.“ Doch eine derartige Haltung, die *vor der Kaffeemaschine* oder *auf dem Gang* legitim ist und OI-Management und Ingenieure intern eint, kommt im Verteidigungsfall nach außen nicht gut an. Zumeist gehen Ingenieure – wenn sie denn erscheinen – aus einem „That's New“ heraus und sagen sinngemäß: *Wie wollen die uns denn mit solch einer Vorstellung<sup>240</sup> nach außen verteidigen?* Denn im Verteidigungsfall nach außen will man Führung, will man keine *Auch-Ingenieure*, sondern *wahre Manager*.

Folgende Episode verdeutlicht diese Forderung. Ihr Hintergrund ist: Ein OI-Abteilungsleiter hielt mit seinen Gruppenleitern einen internen Workshop ab, bei dem die *Abteilungs-Strategie* angesichts einer Re-Organisation geplant werden sollte. Konkret sollte man sich darauf einigen, welche Gruppen Mitarbeiter abgeben würden und welche *stabil* bleiben

<sup>240</sup> Anmerkung: Es wird in der Tat der Begriff „Vorstellung“ gebraucht.

sollten (natürlich wusste der Abteilungsleiter, worauf er hinaus wollte). Als Gastredner war der OI-Bereichsleiter geladen, er sollte eine halbe Stunde lang Informationen von oben aus erster Hand liefern. Der OI-Bereichsleiter beginnt also mit seiner Präsentation. An einem Punkt stockt er und sieht den Abteilungsleiter an. Der gekürzte Dialog läuft wie folgt ab:<sup>241</sup>

Bereichsleiter: „We have to face re-organisation. So, our next step will be... (Pause)...  
(Frage an Abteilungsleiter:) Do they already have this information?“

Abteilungsleiter: “No, we have not discussed it yet.”

Bereichsleiter: “So, maybe it is better, if you will give them this information....?“

Abteilungsleiter: „No, you can give it to them.“

Bereichsleiter: „O.k., then I'll tell you [which Groups are to be closed at which site]...“

Die Information, um die es hier ging, war also absolut *kritisch*, würde die Zukunft der gesamten Abteilung verändern. In dem obigen Dialog demonstrierten die beiden *Manager* aber, dass sie *nicht abgestimmt* waren, und erweckten somit den Eindruck, dass sie über keinerlei *Strategie* verfügten, um auf diese Veränderung zu reagieren. Und nur wenn alle an einem Strang ziehen, kann die Verteidigung nach außen gelingen. Wie aber soll das gelingen mit diesen Managern, die keinen aalglatten, souveränen Vortrag abliefern, denen man noch anmerkt, wann sie Informationen zu filtern versuchen, die *nicht abgestimmt* sind?

Beim Mittagessen sprachen drei Gruppenleiter über das, was geschehen war. Einer sagte: „Das war wirklich *eine schlechte Vorstellung*“, ein zweiter: „Bei *so einer Vorstellung* können *die den Laden* [den Bereich OI, A.d.V.] *wohl bald dichtmachen*“, und der dritte: „Wie wollen die uns *so erfolgreich nach außen verteidigen*?“ Auch in einem anderen Gespräch zwischen Vertretern aller drei OI-Standorte fragte man sich: „How can he defend OI?“, worauf ausgedehnte Erzählungen darüber folgten, welche Fehler in der Verteidigung das höhere OI-Management – insbesondere der OI-Bereichsleiter – in der Vergangenheit bereits begangen hätten. Gerade der OI-Bereichsleiter kommt bei derartigen Unterhaltungen oft schlecht weg – ist doch seine Verteidigungs-Arbeit nach außen aufgrund seines hierarchischen Abstandes zu den Ingenieuren (und also solche fühlen sich Gruppenleiter in diesem Fall) für diese kaum oder gar nicht sichtbar. Zudem wird das Bild, das Gruppenleiter und Ingenieure sich vom Bereichsleiter machen, von den starken und konkurrierenden Abteilungsleitern vorgefiltert.

---

<sup>241</sup> Beide Manager sind Deutsche, da allerdings Gruppenleiter aus Ville und Bangalore anwesend waren, wurde die Veranstaltung auf Englisch abgehalten.

## 5.2.4 Verlagerung

Eine generelle Möglichkeit, die Inszenierung Management versus Ingenieuren aufzubrechen, liegt in der Verlagerung der Interaktion von einer offiziellen auf eine inoffizielle Ebene, die als nicht konfliktbehaftet wahrgenommen wird. Die beiden Ebenen sind in ihrer Funktion komplementär: Auf der offiziellen Bühne (*frontstage*) sind antagonistische Rollen zu spielen. Inoffiziell, hinter der Bühne (*backstage*) dürfen Mitglieder von diesen Rollen abweichen. Hier können Manager auch mal Ingenieure sein, hier können Ingenieure das Management auch mal verstehen (letzteres im Gegensatz zu Goffman 1969). Zwei Optionen stehen zur Verfügung:

- 1) Von der formellen zur informellen Kommunikation
- 2) Von Englisch zu Deutsch

Wie sich hierdurch bereits andeutet, haben neue Standorte oder nicht deutsch sprechende Kollegen es bei beiden Optionen schwer, hinter die Bühne zu gelangen, und werden daher möglicherweise als kulturell ‚fremd‘ kategorisiert.

### 5.2.4.1 Von der formellen zur informellen Kommunikation

Wie in Kapitel 3.2 geschildert, ist die informelle Kommunikation ein essentieller Bestandteil der *community of practice* bei ChipTech-OI. Denn technischer Code bietet wenig Ausdrucksmöglichkeiten – die Dinge können nur entweder 0 oder 1, richtig oder falsch sein. Graustufen oder Interpretations-Spielräume gibt es nicht. Für erfolgreiche Zusammenarbeit ist aber die interpretative Deutung ein Muss. *Ein Gefühl kriegen, Tendenzen erkennen, vorfühlen* – all das ist essentiell für erfolgreiches technisches Arbeiten bei ChipTech-OI. Da all diese Dinge auf formeller Ebene nicht möglich sind, sichern ausgeprägte informelle Netzwerke, die mit der formalen Organisationsstruktur oft wenig gemein haben, den Austausch. Inhärente Spannungen in der OI-Arbeitswelt können so bewältigt werden: Konträre Begriffspaare werden einfach unterschiedlichen Ebenen – der informellen oder der formellen – zugeordnet. Folgende Episode verdeutlicht das Zusammenspiel beider Ebenen: Bei ChipTech-OI in Großstadt steht ein Lessons Learned an. Man will auf einer derartigen planmäßig vorgeschriebenen Veranstaltung herausfinden, wie gut die jüngste Version des Product-Help-Systems ist, die der Kunde erhalten hat. Zumindest ist das das offizielle Ziel, mit dem die zuständige Abteilung für Projekt-Überwachung *den Prozess aufgesetzt hat*. Ein *Prozess* ist eine offiziell festgeschriebene Vorgehensweise in der *Management*-Welt, die mit dem situativen, fallweisen Problemlösen in der *Ingenieurs*-Welt kontrastiert.

Ein Manager sagt:

„*Prozesse* und *technische Arbeit*, dass ist für den Ingenieur zunächst einmal ein Widerspruch. Denn der Ingenieur will ja ein Problem, wenn es auftritt, so schnell wie möglich fixen. Da stört ein Prozess erst einmal. Der Ingenieur kann ja schlecht dem Kunden sagen, wenn der ein Problem hat: ‚Du, den Fix kriegst Du erst in einer Woche, weil unser Change Management Prozess leider anders läuft.‘ Der Prozess hindert den Ingenieur aus seiner Sicht daran, schnell und flexibel Probleme zu lösen. Und er sieht nicht, dass ein Prozess vielleicht doch ganz gut ist, weil man ansonsten immer wieder etwas schnell schnell in drei Tagen ausliefert, dass dann noch drei Tage nachgebessert werden muss, weil die Qualität nicht stimmt. Und genau das passiert ja immer wieder. Das Bewusstsein, dass man so etwas mit einem guten Prozess verhindern kann, setzt sich aber bei den Ingenieuren leider nur langsam durch.“

*Prozesse* wollen also auf jede individuelle Situation anwendbar sein. Problemlösen in der Ingenieurswelt ist demgegenüber eine kontextabhängige, interpretative Deutung und Bewältigung des Einzelfalls, die aus Ingenieurssicht nicht in einem Prozess festgehalten werden kann. Genau diese Verallgemeinerung und Festschreibung der Einzelfälle im Prozess ist aber aus Management-Sicht unbedingt notwendig, um die Komplexität der technischen Realität zu reduzieren und diese zumindest teilweise kontrollierbar und steuerbar zu machen.

Zwölf Menschen treffen sich also in einem Meeting-Raum zum Lessons Learned. Auf der einen Seite zwei Manager (der eine Moderator der Veranstaltung, der andere Projekt-Manager und somit verantwortlich für die Projekt-Zyklen bestimmter Teile des Product-Help-Systems). Auf der anderen Seite zehn Ingenieure, die meisten von ihnen Global Project-Leader, also irgendwie *Auch-Management*, aber in ihrem Herzen reine *Ingenieure*. Aus den Standorten Ville und Bangalore sind weitere Personen per Telecon zugeschaltet.

Folgendes ereignet sich: Zunächst fasst der Projekt-Manager den Erfolg oder Misserfolg des jüngsten Projekt-Zyklus’ des Product-Help-Systems gelaufen ist. Um die *technische Realität* unter diesem Gesichtspunkt interpretieren zu können, hat er eine Powerpoint-Präsentation mit Grafiken und Tabellen vorbereitet. Doch seiner Auswertung des Projekt-Zyklus’ kommt man gar nicht, denn schon bei der ersten Folie regt sich Widerspruch von Seiten der anwesenden Ingenieure. Auf der Folie befindet sich eine graphische Auswertung davon, wann so genannte Change Requests (CRs) im vorherigen Projekt-Zyklus abgeschlossen waren. Ein *Change Request* ist ebenfalls ein formaler *Prozess*: Sobald ein Kunde oder ein anderer OI-Ingenieur eine Änderung im Thema eines *Experten* verlangt, *filed* er einen *Change Request* in einer Datenbank im Intranet. Er fordert also offiziell eine technische Änderung ein. Die Datenbank leitet diesen *Request* dann (hoffentlich) zu **dem** OI-Ingenieur weiter, innerhalb dessen *Ownership* diese Änderung zu machen ist. Der betreffende *Owner* ist dann dafür verantwortlich, diese Änderung auch wirklich vorzunehmen: Er setzt den *Change Request*

innerhalb der Datenbank also zunächst auf den Status ‚in progress‘ und schließlich nach Abschluss seiner Arbeiten auf ‚closed‘. Dabei wohnt diesem Vorgang eine besondere Konnotation inne. Denn die Bitte um eine technische Änderung bedeutet stets, dass ein Fehler im System aufgetreten sein muss. Ein *Change Request* ist also stets eine Art Schuldzuweisung, die das *Expertentum* des jeweiligen *Owners* infrage stellt.

Wann aber sollte ein *Change Request* als ‚closed‘ ausgewiesen sein? Hierzu ein paar Hintergrund-Informationen: Grundsätzlich besteht ein Projekt-Zyklus des Product-Help-Systems aus mehreren Phasen. Technisch wichtige Phasen sind: [Projekt-Phase 3] – das erste Design ist beendet; [Projekt-Phase 6] – der so genannte *code freeze* tritt ein: Sämtliche Teile des Designs dürfen nicht mehr verändert werden (werden ‚eingefroren‘). Der *code freeze* dient als Grundlage für **die** Version, die nach weiteren Testläufen schließlich *freigegeben* wird, also an den Kunden ausgeliefert wird. Diese Freigabe in [Projekt-Phase 9] bezeichnet man als *Release*. Aus Sicht des Managements gilt nun: Idealerweise sind alle *Change Requests* möglichst bald nach ihrem Eingang und in jedem Fall weit vor dem *code freeze* *geclosed*. Nur so kann aus Management-Sicht gewährleistet werden, dass ein fehlerfreies System ausgeliefert wird. Gleichzeitig gilt die Forderung des Managements nach *first-time-right*. *First-time-right* bedeutet: Bereits beim ersten *code freeze* soll das Design fehlerfrei sein, es sollte keine Nachbesserungen mehr geben. Dieses Prinzip des *first-time-right* wurde im Unternehmen als offizielles *corporate mission statement* festgeschrieben.

Die Grafik, die der betreffende Manager in dem aktuellen Lessons Learned vorstellt, zeigt indes folgendes Bild: Die meisten *Change Requests* blieben lange offen und wurden erst unmittelbar vor Eintreten des *code freeze* *geclosed*. Ferner deckte sich der von den Ingenieuren vorab geschätzte Zeitbedarf für die Änderung nicht mit dem tatsächlichen Zeitbedarf bis zum *close*n des Requests. Der Manager interpretierte die Grafik wie folgt:

„Was man hier sieht, ist: Die meisten CRs sind erst in [Projekt-Phase 6] *closed*, aber sie sollten eigentlich ihren Peak in [Projekt-Phase 3] haben. Außerdem bleiben sie viermal so lange offen, wie Ihr selbst geschätzt habt. Das heißt für mich: Die Leute planen ihren Aufwand nicht richtig und sie arbeiten zu spät an den CRs.“

Ein Ingenieur (Ingenieur 1) kontert sofort: „So kannst Du das nicht sehen, das ist ja überhaupt nicht die Realität.“ Der Projekt-Manager (Manager 1) antwortet, es beginnt ein Dialog.<sup>242</sup>

Manager 1: „Wieso?“

Ingenieur 1: „Weil wir [die Datenbank] nicht so nutzen: Wir nehmen sie ja überhaupt nicht zur Planung. Wir geben zum Beispiel nur ein Datum ein, wann wir den *CR*

---

<sup>242</sup> Anmerkung: Ich kürze und verdichte das folgende Gespräch. Es dauerte insgesamt 40 Minuten.

*close*, weil das System das eben so verlangt. Aber das Datum bedeutet dann nicht eine *wirkliche* Planung. Außerdem mache ich es so, dass ich den *CR* erst einmal *in progress* lasse, auch wenn ich den Fehler schon behoben habe, und erst einmal abwarte. Wenn dann noch einmal ein Fehler auftritt, dann kann ich ihn *informell* beheben, ohne groß einen neuen *CR* zu brauchen. Ein *CR* ist ja immer auch so eine Sache von *fingerpointing*, das muss man ja nicht auch noch unterstützen. Und kurz vor dem *code freeze*, wenn ich mir ziemlich sicher sein kann, dass ich keinen *bug* mehr in meinem Code habe, dann *close* ich eben den *CR*. Aber das ist mehr so eine Formsache.“

Manager 1 (heftig): „Aber warum macht Ihr es denn nicht gleich so, dass es passt?“

Ein zweiter Ingenieur (Ingenieur 2) schaltet sich ein.

Ingenieur 2: „Weil wir schon genug *overhead* haben und weil ich wirklich keine Zeit habe, mich um so was auch noch zu kümmern. Ich bin froh, wenn ich meine Projekte zum Laufen kriege.“

Manager 1: „Wieso ist das jetzt ein *overhead*? Ihr müsst doch sowieso was eingeben, warum gebt ihr nicht das ein, was der Realität entspricht?“

Ingenieur 2: „Weil ich dann eine *realistische* Planung machen muss, bevor ich die Daten eingeben kann. Habt Ihr eigentlich nichts Besseres zu tun, als auch noch [diese Datenbank] auszuwerten? Die ist ja überhaupt nicht dazu gedacht, sie für Planungszwecke zu verwenden. Reicht es nicht, wenn der *CR geclosed* wird und der Fehler behoben ist?“

Ingenieur 1: „Ich finde auch, dass die Projekte vorgehen sollten.“

Manager 1: „Aber vielleicht könnte man [diese Datenbank] ja doch zur Planung mit verwenden. Ich glaube schon, dass das den Projekten helfen könnte. Was meint Ihr, sind diese Daten für Euch relevant?“

Ein dritter Ingenieur (Ingenieur 3) schaltet sich ein:

Ingenieur 3: „Also ich finde schon, dass diese Daten relevant sind. Man könnte sie zum Beispiel für [Planung X] verwenden und hätte dann einen besseren Überblick über sein Projekt. Ich glaube nicht, dass es so ein großer *overhead* sein würde, die Daten zu *pflügen*.“

Ingenieur 1: „Ich seh’ das ganz anders. [Zum Projekt-Manager:] Außerdem finde ich die Vorgehensweise unfair: Du kannst nicht einfach Daten hernehmen, die ganz anders gemeint waren, und die dann gegen uns auswerten.“

Ingenieur 2: „Als ob wir nicht schon genug *overhead* hätten.“

Der Moderator (Manager 2) ergreift das Wort:

Manager 2: „Vielleicht sollten wir jetzt mal zum eigentlichen Thema kommen, wir haben nämlich nur zwei Stunden Zeit für unser *Lessons Learned*.“

Ingenieur 2: „Ich finde, dass es hier um etwas Grundsätzliches geht, das wir *ausdiskutieren* sollten. Müssen wir [die Datenbank] jetzt so benutzen oder nicht?“

Ingenieur 3: „Ich denke schon...“

Ingenieur 2 (unterbricht): „Wir sollten das jetzt mal klarstellen.“

Manager 2: „Wir sind uns sicherlich einig, dass [diese Datenbank] nie für Planungszwecke gedacht war. Die Frage ist jetzt nur: Wollen wir das in Zukunft so nutzen?“

Ingenieur 3: „Ich...“

Ingenieur 1 (unterbricht): „Wenn ich das machen muss, kündige ich.“

Manager 2: „Ich denke, es ist besser, diese Diskussion zu vertagen, und sich dem eigentlichen Thema zu widmen. [Manager 1], ist das in Ordnung für Dich?“

Manager 1: „Ist o.k., aber ich versteh’ echt nicht, wieso das wieder so rübergekommen ist.“

Ingenieur 3: „Ich...“

Manager 2: „Gut, dann gehen wir jetzt zum eigentlichen Thema über.“

Nach dem *Lessons Learned* sprach ich informell mit den beiden *Managern* über das, was sich aus ihrer Sicht ereignet hatte. Manager 1 sagte:

„Es war ja klar, dass das so ablaufen würde, immer das gleiche Spiel. Aber wenn man mit den Leuten hinterher unter vier Augen, *informell*, spricht, dann schaut die Sache gleich ganz anders aus.“

Manager 2 schloss sich dieser Meinung an, fügte aber noch einen Punkt hinzu:

„Klar, das musste so kommen. Das Problem an Meetings ist, dass man sich an solchen Sachen immer derart aufhängt. Und meistens liegt das daran, dass einer das falsche Signal setzt, dann müssen *die Ingenieure* ja drauf anspringen. Das war ja auch richtig unklug von [Manager 1], mit dieser Folie zu kommen. Da muss ein *Ingenieur* ja drauf anspringen. Natürlich kann man das als Kontrollversuch durch *das Management* sehen. Deshalb ist es oft besser, das Ganze *informell vorzufühlen*.“

Auffallend an der geschilderten Episode ist auch, dass Ingenieur 3 (der für den Management-Vorschlag war) konsequent von beiden Seiten ignoriert wurde. Verrat an der eigenen Gruppe scheint auf offizieller Bühne nicht toleriert zu werden.

Wie aber soll man als *Manager* mit *Ingenieuren* zusammenarbeiten, wenn es auf offizieller Bühne „immer so kommen muss“? Ganz einfach, wie es die beiden Manager schon sagten: Man verlagert das Gespräch auf die *informelle* Ebene, wird vom *Manager* zum *Auch-Ingenieur*, geht gemeinsam Mittagessen, redet schnell mal so über die guten alten Zeiten und holt sich so das persönliche *commitment* (also die *Zusicherung*, etwas zu unterstützen) der anderen Partei ein. Durch klare Unterscheidung der beiden Ebenen und der erwarteten Verhaltensweisen auf der jeweiligen Ebene gelingt so die Konstruktion einer konfliktfreien Welt, in der sich Management und Ingenieure gleichermaßen bewegen können.

Auf der formellen Ebene können Konflikte formell *eskaliert* werden, hier trommeln sich *Ingenieure* wie *Management* gleichermaßen auf die Brust, weisen Schuld zu beziehungsweise weit von sich. Hier herrschen Stereotype, hier kann der fremde Andere in Form von *Manager* oder *Ingenieur* zweifelsfrei konstruiert werden. Das ist die Scheinwelt des *Managements*.

Das Integrierende und wirklich Wahre befindet sich jedoch auf der informellen Ebene, in der *Ingenieurswelt*. Hier – und nur hier – gibt es Stimmungen, persönliche Befindlichkeiten, Einschätzungen und Interpretationen sowie das vertrauliche Gespräch. Hier können Zweifel zugegeben und individuelle Meinungen abseits des dominanten Diskurses geäußert werden. Dies ist aus Ingenieurssicht die **wahre** Realität, hier – und nur hier – greift die Kategorisierung des *Managers* als *Auch-Ingenieur*.

Nur auf der formellen Ebene gibt es Schlagworte wie *first-time-right* und die Forderung nach Fehlerlosigkeit. Auf der informellen Ebene – abseits der Bühne – wissen Ingenieure wie Manager, dass technische Fehlerfreiheit unmöglich ist. Nur auf der formellen Ebene gibt es technokratische Powerpoint-Präsentationen, klare Prozesse und starre Formalismen, die durch Festschreibung der *Realität* Eindeutigkeit vorgaukeln. Auf der informellen Ebene weiß jeder, *der den Laden schon länger kennt*, dass Technik unscharf ist und Ingenieure der Forderung des Managements auf Exaktheit niemals nachkommen können. Auf der formellen Ebene geben sich Ingenieure als Herr der Lage – auf der informellen Ebene weiß man, dass niemand Herr über die Technik sein. Auf der formellen Ebene gibt es keinen Raum für Zweifel – auf der informellen ist völlig klar, dass technische Arbeit über allem zweifelhaft ist. Auf der formellen Ebene weist man einander Schuld zu, wenn Kontrolle über die Technik zu schwinden scheint – auf der informellen Ebene sucht man gemeinsam den Fehler. Auf der formellen Ebene wird durch Prozesse kontrolliert – auf der informellen Ebene vertraut man einander durch Einschätzung der *individuellen Persönlichkeit*. Auf der formellen Ebene gibt es klare Strukturen, festgeschriebenes technisches Expertentum und kodifiziertes *Ownership* – auf der informellen Ebene sind die Grenzen zwischen Themen unklar; man weiß, das sich

Schnittstellen, Anforderungen, Annahmen und Rahmen der technischen Arbeit täglich ändern. Auf der formellen Ebene wird alles unternommen, um das Risiko durch Kontrolle zu eliminieren – auf der informellen Ebene ist jedes technische Vorgehen risikoreich.

Dieses ‚duale System‘, wie ich es nennen möchte, schafft es also nicht nur, die Spannungsfelder zu bewältigen, die Ingenieure innerhalb ihrer Arbeitspraxis wahrnehmen, sondern bietet zudem dem Management Möglichkeiten, sich innerhalb der informellen Ingenieurswelt zu integrieren – *vor der Kaffeemaschine* ist der metaphorische Ort dafür.

#### 5.2.4.2 Von Englisch zu Deutsch

Mit einer ähnlichen Funktion ausgestattet wie die zwei Ebenen der Kommunikation und diesen zugeordnet sind die Sprachen Englisch und Deutsch. Während Englisch bei ChipTech-OI in Großstadt die Sprache der exakten, fachlichen Kommunikation ist, fungiert Deutsch als Medium der unscharfen, persönlichen Kommunikation und ist somit essentiell für das Schaffen informeller Experten-Netzwerke und die Integration von Managern und Ingenieuren. Das Englische hat dabei zweierlei Aufgaben: Erstens ist Englisch offizielle Unternehmens-Sprache bei ChipTech und als solche die Sprache jeglicher Kommunikation auf formeller Ebene. Alle offiziellen Bezeichnungen für Organisations-Einheiten, Unternehmens-Programme et cetera sind auf Englisch gehalten, so wie ja schon der Name ChipTech-Cooperation selbst ein englischer Name ist (Bei Maybeck war das noch anders – nach der Ausgründung wurde aus dem Unternehmensbereich Halbleiter die Business Unit Semiconductor Development). Sämtliche formale Kommunikation, sämtliche Dokumente, alle E-Mails bei ChipTech müssen offiziell auf Englisch sein (und sind es auch fast immer – wenn nicht, ist dies eine relevante Dokumentation des Widerstands).<sup>243</sup> Innerhalb der offiziellen Kommunikation (auf Englisch) werden die formalen Management- und Projekt-Prozesse definiert. Diese sind genauestens festgelegt, etwa der Begriff *Lessons Learned*. Er beschreibt eine klar umrissene Aktion, deren Bedeutungsinhalt individuell kaum bis gar nicht variiert.

Zweitens ist Englisch die Sprache der internationalen Forscher- und Wissensgemeinschaft, als deren Teil die Mitarbeiter sich verstehen.<sup>244</sup> Viele technische Fachbegriffe, eigentlich fast alle,

<sup>243</sup> Anmerkung: Die herrschende *company directive* führt in Meetings zu der ebenso alltäglichen wie absurden Situation, dass ein Deutschsprechender an einem deutschen Standort vor lauter Deutschsprechenden eine Präsentation auf deutsch hält, während die Zuhörer auf gebeamte Powerpoint-Folien auf Englisch blicken. Dies wird bei ChipTech-OI in Großstadt durchaus als eine Form von Wissensverlust empfunden – allerdings wird diese Aussicht kaum jemals öffentlich geäußert.

<sup>244</sup> Anmerkung: Niemand würde daher zugeben, dass für ihn mangelnde Englisch-Kenntnisse zum Problem werden könnten. „*Ingenieure können Englisch*“, so lautet die gängige Meinung. Fast alle Mitarbeiter würden von sich sagen, dass sie sich fachlich sehr gut in Englisch ausdrücken können. Es gilt innerhalb der Ingenieursgemeinschaft als sehr wichtig, Konferenzen zu besuchen und somit immer auf dem neuesten

existieren nur in dieser Sprache. Fachliche Unterhaltungen unter *Experten*, werden bei ChipTech-OI in Großstadt, wie geschildert, informell geführt. Obwohl Deutsch grundsätzlich die Sprache der informellen Kommunikation ist, ist informelle Kommunikation bei ChipTech-OI daher keine rein deutsche: Jegliche Unterhaltung ist vielmehr zersetzt mit englischen Ausdrücken für technische, organisatorische und arbeitsprozess-relevante Inhalte. Ob „alignment“, „in-synch sein“, „ownership“ oder „tools“ – um nur einige Beispiele zu nennen: Ein rein deutsches Gespräch zu führen, ist bei ChipTech (wie gesehen) unmöglich.

Der Gebrauch der Fremdsprache Englisch folgt dabei – außer bei englischen Muttersprachlern – bestimmten Regeln. Zunächst einmal richten sich Charakter und Einsatz des Englischen nach den Inhalten, zu deren Transport sie ausschließlich dient. Da diese Inhalte vornehmlich offizieller oder technischer Natur sind, wird Englisch als eindeutig und konkret wahrgenommen und hat stark symbolhaften Charakter. Englisch wird – auch im Deutschen – immer dann eingesetzt, wenn es darum geht, klare Bedeutungsinhalte zu transportieren.

Ein Beispiel wäre: „Wir müssen das *ausrollen* (englisch betont).“ Ein *Roll-out* ist die Umsetzung einer Maßnahme nicht-technischer Art. Die Umsetzung einer Maßnahme technischer Art ist im Gegensatz dazu die *Implementierung* (eine der wenigen deutschen Ausnahmen). Vor *Roll-out* oder *Implementierung* steht immer der Prozess-Schritt *Feasibility*. Bei diesem Schritt handelt es sich um die Vorab-Überprüfung der Machbarkeit einer geplanten Maßnahme. Nach dem *Roll-out* steht immer das *Tracken* des *Prozesses*, also das Immer-am-Ball bleiben, ob die Maßnahme die gewünschte Wirkung hat. Das Beispiel zeigt: Raum für alternative Interpretation bleibt in dieser Verwendung des Englischen nicht.

Innerhalb einer informellen, deutschen Konversation ist diese eindeutige Funktion des Englischen leicht zu erkennen. Es genügt ein Schlüsselwort, eine Metapher, um eine ganze Reihe komplexer Botschaften zu transportieren – jeder weiß sofort, was gemeint ist.<sup>245</sup> Schwerer zu erkennen, aber ebenso vorhanden, ist die Funktion derartiger technischer und offizieller Fachvokabeln in der formellen, englischen Kommunikation im Unternehmen. Beispielsweise wird in einer offiziellen Präsentation Vorgehen und Nutzen von *Lessons Learned* in einem bestimmten Unternehmens-Bereich definiert als (meine Unterstreichungen):

Disciplined collection of inputs, fast execution of countermeasures (e.g. process changes) and consequent application for following projects

➔ **deployment of standard flow, formats, contents**

➔ **offering support**

Consolidation and communication to organization and/or target groups

wissenschaftlichen Stand zu bleiben. Auch bei diesen Anlässen ist Englisch ein Muss.

<sup>245</sup> Zum organisatorischen Symbolismus siehe Jones (1996).

→ **defined ownership + central database + update of status and communication**

Monitoring of progress (action item implementation, issue tracking) to create awareness within organization

→ **visibility and activation of management attention**

Sämtliche unterstrichenen Begriffe werden im obigen Sinne metaphorisch und eindeutig gebraucht, über die gewohnte symbolhafte Funktion von Sprache hinaus, und können in diesem Sinne nur noch von den (alteingesessenen) Mitgliedern des Unternehmens verstanden werden. Man bezeichnet derartige Begriffe auch als *etablierte Begriffe*.

Zum Beispiel ist ein action item, wie der Begriff schon sagt, eine zu erledigende Sache. Darüber hinaus ist ein *action item* eine zu erledigende Sache, die zusammen mit anderen *action items* in einem *excel sheet* aufgelistet wird. Für das *action item* muss es einen *Status* (*open – ongoing – closed*) und ein *target date* geben (Wann soll das *action item closed* sein?). Zudem muss es einen *Owner* haben (Wer soll das erledigen?), der dementsprechend *responsible* für die *execution* des *action item* und die *Pflege* dessen *Status* ist. Außerdem muss es aber auch einen *Owner* des *excel sheet* geben, der den *Status* des *action items* *monitored* und *tracked*. Seine *responsibility* ist es, den *Owner* des *action items* *per default* (also standardmäßig) darauf hinzuweisen, dass er sich um dessen *execution* kümmert. Entstehen kann ein *action item* aus einem *meeting* oder einem *Lessons Learned* heraus. In der Regel sind Menschen nicht glücklich darüber, wenn ihnen *action items assigned* (also zugewiesen) werden (dies ist mit Arbeit verbunden, die lediglich die Zufriedenheit des *Managements* erhöht, weil *der Prozess besser aufgesetzt ist*); man reißt sich nicht darum.

Das alles beinhaltet der Begriff *action item* in seiner metaphorischen Verwendung. Gleichzeitig schließt eine solche Verwendung des Englischen sprachliche Feinheiten aus: Man verwendet für eine Sache nur einen Begriff, und damit basta. Beispielsweise kann man nicht einfach statt *key features* – eine feststehende Metapher auch im Deutschen „*crucial features*“ sagen. Ebenso ist *visibility* nicht austauschbar mit „*transparency*“, der Begriff *tracking* nicht mit dem Satz: „*Evaluate whether or not measures have intended outcome.*“ Alle *etablierten Begriffe* haben eine lange Tradition bei ChipTech. Als einmal eine technische Umstellung im Product-Help-System stattgefunden hatte (damit einher gingen neue Bezeichnungen), sagte ein Mitarbeiter:

„Das Problem ist jetzt: Die [englischen, A.d.V.] Begriffe [für neue Teile des Systems, A,d,V,] sind so neu, so vage, noch ohne Tradition festgelegt, das sind noch keine *etablierten Begriffe*. Wir haben ja viele neue Sachen. Wenn jetzt jemand wirklich fragt: Was ist denn [neuer Begriff A]? Was ist genau ein [Begriff B]? Hat der genau die Eigenschaften X und Y und et cetera?“

Haben englische Begriffe aber bereits eine Tradition im Unternehmen, erfüllt diese Art des Englischen für den Eingeweihten (denn auch die beteiligten Personen benötigen ja eine Tradition im Unternehmen) genau die Funktion, die es erfüllen soll: Es ist eindeutig und klar. Ein deutscher ChipTech-Mitarbeiter, der lange in den USA gearbeitet hatte, nannte dieses Englisch stets: „ChipTech-Inzest: außerhalb der Firma versteht uns kein Mensch mehr.“

Auf Neuankömmlinge kann diese Form des Englischen wie eine Aneinanderreihung feststehender Ausdrücke wirken, die mit wenig Sinn für Grammatik und sprachliche Feinheiten durch direkt aus dem Deutschen übersetzte Wendungen verbunden werden, die nur Deutsche in ihren ursprünglichen Sinn rückübersetzen können.

Zum Problem wird der Inzest des ChipTech-Englisch also vor allem in der Interaktion mit neuen Mitarbeitern und Muttersprachlern (dazu sind auch indische Kollegen zu rechnen, da diese Englisch im muttersprachlichen Sinne verwenden), die die symbolhafte Verwendung von Begriffen nicht von ‚normal verwendeten‘ Begriffen innerhalb derselben Sprache unterscheiden können. Folgendes Beispiel soll diese Problematik verdeutlichen:

Ein neuer Kollege in Bangalore forderte von einem Mitarbeiter in Großstadt etwa, *methodology* machen zu wollen, was auf größte Bestürzung von deutscher Seite stieß. Denn *methodology* setzt einen bestimmten Grad von *technical expertise* voraus, der wiederum mittels *Global Ranks* und weiterer Hilfsmitteln dokumentiert wird. Lange Rede, kurzer Sinn: Man muss *Erfahrung* haben, um *Methodik machen zu können* – der Inder jedoch war jung und *kannte den Laden noch nicht*, er maßte sich also aus Großstadt-Sicht zu viel an und überforderte sich. Drei Monate versuchte man, ihm *das Thema* auszureden – bis sich lärte, dass der indische Mitarbeiter unter *Methodik* etwas weniger Komplexes verstand. Der deutsche *Experte* sagt:

„Da wäre ich nie drauf gekommen, dass der einfach nicht *Methodik* meint, wenn er *Methodik* sagt. Hier würde man ja nie auf die Idee kommen, *Methodik* zu sagen, wenn man nicht auch *Methodik* meint. Aber vielleicht fehlte ihm da das technische Verständnis für, ich weiß es nicht. Auf jeden Fall hat sich das jetzt geklärt, dass er eigentlich keine *methodology* wollte, warum er es gesagt hat, weiß ich auch nicht.“

Aus der stark symbolhaften, eindeutigen Funktion des Englischen bei ChipTech ableiten lässt sich die Notwendigkeit, über eine zweite, muttersprachliche Ebene zu verfügen, auf der sich Unschärfen und Unklarheiten ausdrücken lassen. Diese Funktion übernimmt in Großstadt das Deutsche. Deutsch sprechen zu können, ist daher in Großstadt essentiell, um Aufnahme in die Expertengemeinschaft zu finden. Denn eindeutig ist Englisch das Medium der formalen (Management-) Kommunikation, Deutsch aber das Medium der informellen Interaktion

zwischen *Experten* und Vehikel zur narrativen Konstruktion kollektiver Identität: Mitarbeiter in Großstadt, die kein Deutsch sprechen, gehören nicht dazu.

So ließe sich beispielsweise folgende Situation deuten: Zwei ChipTech-Ingenieure, beide *schon lange dabei*, gingen regelmäßig mit einem indischen Mitarbeiter, der am Standort Großstadt angestellt war, Mittagessen. Dabei versuchten sie stets, ihm deutsche Ausdrücke beizubringen, sprachen fast ausschließlich Deutsch mit ihm und schärften im tagtäglich ein: „You have to learn German, otherwise you won’t be part of the community“ – bis er es endlich tat. Worauf die deutschen Mitarbeiter sagten: „Jetzt bist Du einer von uns.“

So gut wie alle Mitarbeiter ausländischer Nationalität bei ChipTech-OI sprechen daher Umgangdeutsch. Zu beobachten ist folgendes Gesprächsmuster zwischen *Experten*: Man beginnt mit einer Art Small-Talk auf Deutsch (Themen: Persönliches, das schlechte Management, Negatives über die Arbeitssituation etc.), sobald sich technische Themen in die Unterhaltung einschleichen, wechselt man ins Englische, sobald erneut Gemeinsamkeit hergestellt werden soll, wechselt man ins Deutsche. Trotz aller augenscheinlichen Internationalität bleibt das Deutsche so die Sprache der Macht hinter den Kulissen.

### **5.2.5 Kollektives Gedächtnis**

Ein weiterer einigender Mechanismus, der an dieser Stelle aufgrund der vorherigen Erläuterungen (siehe vor allem Kapitel 3.1 und 3.2.3) nicht mehr ausführlich beschrieben werden muss, ist das kollektive Gedächtnis von ChipTech-OI in Großstadt. Natürlich teilen die dortigen Manager mit den dortigen Ingenieuren eine gemeinsame Geschichte. Im Rückgriff darauf können sich Manager überzeugend zum *Auch-Ingenieur* stilisieren – auf der informellen Ebene und auf Deutsch, versteht sich.

Eine weitere Möglichkeit der Integration, gerade zwischen Ingenieuren und Managern der jüngeren ChipTech-Generation, ist die gemeinsame ironische Brechung des Narrativs vom Goldenen Zeitalter. Ein beliebter Witz zum Thema lautet beispielsweise: „Bei Maybeck müssen die Leute, die später kommen, rechts gehen, damit sie nicht mit denen zusammenstoßen, die früher gehen.“ Die guten alten Zeiten werden so zu behäbigen Zeiten, denen die Ewig-Gestrigen nicht mehr gewachsen sind, wohingegen die Leistung derjenigen, die sich heute unter schwierigsten Bedingungen von außen behaupten, aufgewertet wird. Gerade jüngere ChipTech-OI-Mitglieder nutzen diese Strategie zur Integration zwischen Management und Ingenieuren. Deren Nebenprodukt ist die Abgrenzung gegenüber der älteren ChipTech-Generation, jedoch ist diese Scheidelinie zwischen Jung und Alt kein

durchgängiges Phänomen, da ja in anderen Kontexten sehr stark die *Expertise* der *wahren Experten* vergangener Tage betont wird.<sup>246</sup>

Durch die Beschwörung einer gemeinsamen Vergangenheit erkennen Ingenieure das Management informell also durchaus an. Das tun sie jedoch nie offiziell oder in Situationen des rituellen Klagens über das Management. Hin und wieder fallen auf Ingenieurs-Ebene Aussagen wie: „Die waren ja auch mal *Ingenieure*.“ Doch dann muss der Bereich vielleicht nach außen hin verteidigt werden, und ein OI-Manager macht eine schlechte Show, und schon kann es heißen: „Mit der Vorstellung können die uns nicht verteidigen“, worauf wiederum zustimmendes Kopfnicken auf Ingenieurebene zu erwarten ist. Neue Mitglieder anderer Standorte sind also zunächst per se kein Teil der gemeinsam geteilten Vergangenheit.

### **5.3 Großstadt-Kategorisierungen des kulturell Fremden**

Wie Kapitel 5.2 gezeigt hat, sind die internen kollektiven Identitäten bei ChipTech-OI in Großstadt mehrdeutig, teilweise widersprüchlich und variieren kontextabhängig. Abgeleitet werden können daraus die Kategorisierungen des kulturell Fremden in Großstadt, wobei diese als permanenter Prozess der Aushandlung in der Praxis zu verstehen sind (Yanov 2003). Bei ChipTech-OI entsteht Fremdheit primär entlang dreier Scheidelinien, und zwar:

- 1) Hinsichtlich der räumlichen Distanz, die zwischen Personen besteht
- 2) Hinsichtlich der fachlich-thematischen Nähe einer Person beziehungsweise der Antwort auf die damit einhergehende Frage: Kenn' ich den (bei fachlich-thematischer Nähe der Fall) oder kenn' ich den nicht (bei fachlich-thematischer Distanz der Fall)?
- 3) Hinsichtlich der Fähigkeit einer Person, Umgangdeutsch zu sprechen

Wie bereits angerissen, sind informelle narrative Mechanismen essentiell für die Konstruktion kollektiver Identität (die sich wiederum in Arbeitsweisen manifestiert) und eine gute technisch-fachliche Zusammenarbeit (die wiederum geteilte kollektive Identität voraussetzt und schafft). Räumliche Distanz macht Personen also dann zu den ‚fremden Anderen‘, wenn die Distanz nicht mehr problemlos zu überbrücken ist (etwa durch einfaches Hinübergehen in ein angrenzendes Büro), was wiederum den notwendigen informellen Austausch, das ‚Reden über die Arbeit‘ unmöglich macht. Somit wird der Andere bei ‚zu großer‘ Distanz in seiner

---

<sup>246</sup> Interessant wäre die Untersuchung der Frage, ob, und wenn ja, wie sich das Verhältnis zwischen Jung und Alt und die Bedeutung von Erfahrungswissen verändert, sobald die heute Mitte Fünfzigjährigen die Firma verlassen.

Arbeitsweise tatsächlich ‚fremd‘. Derart konstruierte ‚zu große Distanz‘ ist keine Frage von Ländergrenzen (wie der externe Diskurs meint), sondern beginnt bei wenigen Kilometern.

Ein Beispiel, das diese These untermauert, ist eine Gruppe, die im Gegensatz zu allen anderen auf zwei Standorte in Großstadt aufgeteilt war. Ein Teil der Gruppe befand sich am Zentralstandort, ein Teil an einem Nebenstandort. Dementsprechend werden die beiden Gruppen als *die Zentralstandortler* und *die Nebenstandortler* bezeichnet: Kollegen werden also nach Standort-Zugehörigkeit klassifiziert. *Die Nebenstandortler* hatten permanent das Gefühl, *von Informationen abgeklemmt zu sein*, wie man bei ChipTech sagt, und grenzten sich hinsichtlich ihrer technischen Aufgabe vom Rest der Gruppe ab. Sie warfen dem Gesamtmanager vor, *die Zentralstandortler* zu bevorzugen. Dieser bezeichnete „die Zusammenarbeit mit Bangalore als auch nicht schwerer als die mit *den Nebenstandortlern*“.

Nach dem gleichen Muster wurden OI-Mitarbeiter immer dann zu einer Gruppe zusammengefasst und als fremd klassifiziert, sobald sie an einem gemeinsamen, räumlich entfernten Ort ihrer Arbeit nachgingen. Beispielsweise sprach man bei ChipTech-OI im ursprünglichen Großstädter Zentralstandort nicht von „Abteilung X“ und „Abteilung Y“, sondern von *die im Einser-Bau* und *die im Zweier-Bau*. Hintergrund dieser Klassifikation ist: Zwei OI-Abteilungen befanden sich in unterschiedlichen Gebäuden, nur durch eine Straße voneinander getrennt. Auf beiden Seiten herrschte die Meinung, dass die jeweils anderen, nämlich *die im Einser-Bau* und *die im Zweier-Bau* fremd und irgendwie anders seien. Nach dem Umzug in ein gemeinsames Gebäude wurde diese Trennung aufgehoben: Beide Gruppen wurden nun als eine empfunden, alle zusammen waren nun die in *Modul 3*.

Gleichermaßen bezeichnet man OI-Mitarbeiter eines Standorts fast nie als „die Deutschen“, „die Inder“, „die Franzosen“ oder „die Österreicher“. Stattdessen spricht man von *den Großstädtern*, *den Alpenstädtern*, *den Villianern* und *den Bangaloris*. Ein südafrikanischer Mitarbeiter in Großstadt ist demzufolge ein *Großstädter*. Denn trotz aller Rückgriffe auf die gemeinsame deutsche Ingenieurskultur sind nämlich *die Großstädter* keineswegs nur Deutsche. Auf meinem Gang beispielsweise arbeiteten etwa 30 Mitarbeiter, darunter drei Italiener, ein Spanier, eine Niederländerin, ein Marokkaner, ein Inder und ein Franzose. Sie werden als Mitglieder **einer** Kategorie bei ChipTech-OI gesehen: Die der *Großstädter*. *Großstädter* sind immer auch *gute Ingenieure*, das liegt in der Natur der Dinge. Und einen *guten Ingenieur* erkennt man an seiner Arbeitsweise – und nicht an seiner Hautfarbe oder Muttersprache. Man könnte es auch so formulieren: Meinetwegen kann dieser *Großstädter* ruhig Marokkaner sein, so lange er wie ein *guter* – deutscher – *Ingenieur* arbeitet. Über einen

Großstadt-Ingenieur indischer Nationalität namens Vinod sagt ein anderer Ingenieur beispielsweise:

„Der ist kein Inder. Ich kenne Vinod seit vier Jahren, der ist *Experte auf seinem Thema*, der ist für mich einfach nur Kollege, wir *diskutieren technisch* miteinander. Die Inder, die in Bangalore sind, und dort arbeiten, **die** sind für mich wirklich **wirklich** Inder.“

Diese Aussage leitet über zur fachlich-thematischen Nähe. Personen, die fachlich benachbart sind, sind einander vertraut. Als Grund hierfür erscheint die zentrale Bedeutung des informellen Austauschs von Kontextwissens: Sobald man technisch zusammenarbeitet, interagiert man informell – und kennt einander somit. *Jemanden kennen* ist daher ein Ausdruck dafür, zu wissen, dass eine Person *die richtige Art* zu arbeiten und *zu denken* an den Tag legt, kurzum: dass man sich auf sie verlassen kann. Auch Vinod *kennt* man in diesem Sinne. Ein Problem gibt es aber: Die etablierten Praktiken zur Minimierung des Fehlers und Konstruktion von Identität – etwa gemeinsame Mittagessen oder „zusammen auf den Bildschirm schauen“ – setzen inner die Chance auf deren Ausübung voraus. Distanz macht diese Chance zunichte und führt dazu, dass man sich trotz thematischer Nähe nicht kennt und des anderen *Expertise* nicht einschätzen kann.

Entscheidend für einen erfolgreichen informellen fachlichen Austausch aufgrund von thematischer Nähe ist drittens die Beherrschung des Umgangsdeutschen. Wie bereits geschildert, ist es nur dann kein Problem, fachliche Diskussionen auf Englisch zu führen, so lange diese eingerahmt werden von Identität stiftenden Narrativen. Ganz klar ist Englisch hierbei die Sprache der offiziellen, fachlichen Kommunikation, Deutsch die Sprache der Identitätsstiftung. Denn einerseits bleiben Wendungen wie etwa *Du weißt ja, wie der Laden läuft* unübersetzbar, andererseits funktionieren die vorhandenen Themen an sich, wie etwa Niedergang des *Deutschen Ingenieurstums* aufgrund von Globalisierung und Amerikanisierung per se nur auf Deutsch. Auch Vinod spricht zu diesem Zweck selbstverständlich auf Deutsch darüber, wie die Zeiten in Großstadt immer schlechter werden und wie die Qualität der Arbeit aus Bangalore viel schlechter ist als die der Arbeit der *Experten* in Großstadt.



## 6. Blick und Gegenblick auf die Zusammenarbeit

Die vorherigen Kapitel haben die theoretische Grundlage für die Betrachtung der standort-übergreifenden Zusammenarbeit gelegt: Bangalore als neuer Standort trifft auf ein bestehendes System. Im Gegensatz zu Großstadt hat der OI-Standort Bangalore zu diesem Zeitpunkt jedoch noch kein gewachsenes Eigenes, keine etablierten Mechanismen zur Konstruktion des Eigenen und des Fremden. Der Fokus des Standorts liegt daher zunächst auf Adaption: Als neuer, untergeordneter Faktor im bestehenden Gefüge muss man sich der Großstadt-Realität anpassen (und sich gleichzeitig selbst zusammenfügen). Erst nach und nach werden daher post-koloniale Einflüsse im Sinne von Widerstand, Agency und Rück-Projektion mit resultierender Veränderung der Großstadt-Realität spürbar. Gleichzeitig ist die Zusammenarbeit von Beginn an ein Wechselspiel von Strategie und Gegenstrategie – vor allem zwischen Global Project Leadern in Großstadt und Project Leadern in Bangalore sowie zwischen Global Group Managern in Großstadt und Group Managern in Bangalore.

Kapitel 6 dient dazu, einen ersten Einblick in die Wahrnehmungen beider Seiten zu geben. Mehrere Ingenieure – vor allem auf Projektleiter-Ebene – schildern darin ihre Sicht und den Rahmen, in den sie die Zusammenarbeit setzen. Kapitel 6.1 beschäftigt sich zunächst mit zwei Blicken auf Bangalore, die als Extremtypen angesehen werden können. Weitere Themen schwingen in diesen beiden Blicken jedoch bereits mit, wie etwa Kategorisierungen des Eigenen und des Fremden sowie die Re-Organisation und der Druck von oben. Diese Themen werden erst in den Kapitel 7, 8 und 9 in ihrer gesamten Tiefe dargestellt.

Ebenso verhält es sich mit Kapitel 6.2, in dem zwei relevante Gegenblicke auf Großstadt geschildert werden. Diese stellen einerseits Extremfälle bezüglich des Faktors ‚Lernerfahrung‘ dar, der sich als ein zentrales Thema der Zusammenarbeit aus Sicht der Ingenieure in Bangalore herausstellte. Andererseits verweisen auch sie bereits auf Themen späterer Kapitel.

Kapitel 6.3 schließlich wurde ‚Spannungsfelder der Zusammenarbeit‘ genannt, denn genau diese repräsentieren die drei (typischen) Episoden dieses Kapitels aus meiner Sicht. Sie legen die Grundlage für die nachfolgende Betrachtung der Kategorisierungen des Eigenen und des Fremden.

In allen Schilderungen werden sich nicht nur Belege für die Thesen der vorliegenden Arbeit, sondern auch für den externen Diskurs national-kultureller Unterschiede finden. Warum die Zusammenarbeit bei ChipTech-OI trotzdem **nicht** innerhalb dieses Diskurses interpretiert wird, zeigt Kapitel 7.

## 6.1 Großstadt-Blicke auf Bangalore

### 6.1.1 Blick 1: Bangalore als weitere negative Veränderung von oben

Reinhard Bäumlert ist Ende Fünfzig und Global Group Manager bei OI. Er ist seit über 30 Jahren bei ChipTech beziehungsweise bei Maybeck; er hat *das ganze Thema gestartet*, an dem seine Gruppe jetzt arbeitet, und es seitdem nicht verlassen. Nach Ansicht vieler ist er ein *Experte* alter Schule. Die älteren Mitarbeiter seiner Gruppe gehen um 11.15 Uhr in die Kantine und sagen „Mahlzeit“ dabei. Wie Reinhard sagen sie *der ChipTech* und *der Maybeck*. Reinhard ist verheiratet und hat zwei Kinder, die schon aus dem Haus sind. Mit seiner Frau lebt er in einem kleinen Ort außerhalb von Großstadt. Zum Zeitpunkt unseres ersten Gesprächs war er bereits einmal für fünf Tage in Bangalore gewesen.

Der Aufbau von Reinhard's Gruppe in Bangalore begann Ende 2003. Kurz nach meinem Beginn bei ChipTech-OI schickte ich ihm – wie allen anderen Global Group Managern auch – eine E-Mail mit der Bitte um ein Gespräch. Mein erstes Gespräch mit Reinhard im November, Jahr 1, kommt jedoch informell zustande: Jeden Morgen hole ich mir Teewasser aus der Kaffeeküche. Als ich an diesem Tag zurück in mein Büro gehe, kommt Reinhard mir auf dem Gang entgegen. Wir sagen „Hallo“ zueinander. Kurze Zeit später (gegen 9.25 Uhr) kommt er mit seiner Kaffeetasse in mein Büro und sagt: „Also zehn Minuten hätte ich jetzt Zeit.“ Ich sage: „Also nehm' ich doch meine Kaffeetasse und folge Dir.“ Er sagt: „So können wir es auch machen, das ist eh die Art und Weise, wie *wir Ingenieure* es normalerweise machen.“ Wir setzen uns an seinen Besprechungstisch. Als erstes nennt Reinhard mir einen Termin, an dem ich meine Präsentation bei seinem Gruppenmeeting halten kann. Ich frage: „Werden nur Leute aus Großstadt da sein?“ Reinhard sagt: „Ja, dann ist auch kein **Gast** aus Bangalore mehr da“. Er fragt mich: „Hast Du die Sudha<sup>247</sup> mal kennen gelernt?“ Ich sage: „Ja, zwischen Drucker und Kaffeemaschine, wollte mich aber nicht aufdrängen.“ Reinhard sagt:

„Ja, mit der Sudha lief es hier gut, wir haben einige Sachen ausgeräumt. Ich weiß aber nicht, ob es über die Entfernung weiter so gut laufen kann. Das Hauptproblem ist das Zeitproblem. Und: In Großstadt kann man mehr drängen. Am Telefon ist das schwierig.

(...) Ob die indischen Kollegen aber wirklich zufrieden sind, ist für mich nicht einschätzbar. Auch bei Sudha nicht, das ist sehr schwierig über die Distanz. Ich komme an das Feedback nicht ran, aber das ist ja generell schwierig im asiatischen Raum. Naja, unter deutschen Kollegen ist es auch schwierig, aber irgendwie komme ich dann schon an die Dinge. Sudhakar [der Group Manager in Bangalore, A.d.V.] ist da für mich die Schlüsselperson, er muss an die Informationen rankommen. Trotzdem: Es müssen Unzufriedenheiten da sein, weil es klappt nicht 100-prozentig.“

---

<sup>247</sup> Anmerkung.: Die Rede ist von einer indischen Ingenieurin, Sudha Samrit, die in Kapitel 6.3.3 auftreten wird.

Im Anschluss sprechen wir noch einmal über meine nächsten Schritte und meinen Zeitplan. Ich sage Reinhard, wann ich in Ville und wann in Bangalore sein will. Bei Ville hakt er ein:

„Ja, in Ville bin ich auch gerade für zwei Tage gewesen. Wir müssen dort auch sichtbar sein, ich hab ja auch sieben Leute dort, deswegen fliege ich in regelmäßigen Abständen rüber. An so etwas sollte man nicht sparen: So ist das eben in einer internationalen Organisation. Die Leute sind angewiesen auf die Interaktion. Entweder ich habe diesen Austausch oder ich kann's gleich lassen. Mein Problem ist: Ich habe nur sieben Leute dort, Ville insgesamt ist zu klein. Ich bräuchte eigentlich mindestens drei Leute mehr, um vernünftig, dauerhaft und koordiniert dort zu arbeiten.“

Ich frage scherzhaft: „Und die drei Leute gibt's dann in Indien, oder?“ Ich habe ganz offensichtlich *noch überhaupt keine Ahnung davon, wie der Laden läuft*. Reinhard sagt:

„Man muss das aus der Historie sehen. Zuerst hieß es, in Großstadt darf ich nicht mehr aufbauen, ich habe aber die Unterstützung gebraucht. Also habe ich einfach vorgeschlagen, ein Team in Ville aufzubauen, und da war ich selbst überrascht, dass das durchgegangen ist. Ein paar Monate später kam dann aber schon Bangalore, also habe ich in Ville nicht weiter aufgebaut, weil ich nicht wusste, wie die Projekte sich entwickeln. Im Nachhinein ist man natürlich immer schlauer: Nun haben wir Einstellungsstopp für Ville, da stehen die Manager natürlich besser da, die gleich aufgebaut haben, ohne sich drum zu kümmern, ob sie auch Projekte für die Leute haben oder nicht. Und bald sind wir in Bangalore auch soweit: Im Moment dürfen wir noch aufbauen, aber bald kommt der Stopp und da denken sich natürlich viele: Was ich habe, das habe ich und denken nicht weiter<sup>10</sup> drüber nach, ob die Projekte das auch rechtfertigen. Und dann kommt der Stopp, dann wird es eng und dann fangen die Kämpfe an. Was dann los ist, sieht man ja an der Gruppe X. Bei der Gruppe X war es zuerst auch so: Es gab eine Gruppe hier in Großstadt und eine in Ville. Die hat man dann geschrumpft und zusammengelegt. Nun funktioniert es zwischen den Leuten in Großstadt und in Ville nicht mehr, das ist doch klar. Aber insgesamt kann sich Ville nicht beklagen. [Der OI Global Unit Manager] ist ja von dort, der schaut schon, dass es seinen ehemaligen Leuten nicht zu schlecht geht.“<sup>248</sup>

Ich frage mich, worüber Reinhard eigentlich redet. Er fährt fort:

„Zwischen den Leuten funktioniert es nicht mehr, das kann nicht gut gehen: Es muss klar sein, welcher Standort das Sagen hat, wenn es hart auf hart kommt.“

Ich frage: „Und wie ist das jetzt mit Bangalore?“ (Ein erneutes Zeichen meines Unverständnisses: Erneut will ich Reinhard von dem abbringen, was aus seiner Sicht das Thema ist, erneut lässt er dies zum Glück nicht zu). Reinhard sagt:

„Ich habe schon einmal eine Gruppe aufgelöst, bei Maybeck [Abteilung Z]. Zuerst wurde ein Teil ausgelagert, dann gab es noch eine dritte Gruppe. Und am Ende ist die Gruppe in drei Gruppen zerfallen. Die Leute haben überhaupt nicht mehr mir geredet, die ganze Kommunikation lief nur noch über mich, die haben nicht mehr miteinander

---

<sup>248</sup> Anmerkung: Der OI-Bereichsleiter (Global Unit Manager) in Großstadt war zuvor Standortleiter in Ville gewesen. Dies wurde von Großstadt-Mitgliedern oftmals als Beleg dafür angeführt, dass der Bereichsleiter den Standort Ville gegenüber Großstadt bevorzugen und Großstadt-Interessen gefährden würde.

geredet. Das ging nicht mehr. Also musste ich die Gruppe auflösen. Ich sage Dir: Nach so einer Erfahrung hört man das Gras wachsen.“

Und er fährt fort:

„*Das Thema Bangalore* kam ja quasi auch so von oben herab. Auf einmal hieß es: ‚Es gibt jetzt Bangalore – baut Leute dort auf.‘ Der [ehemalige Vorstand-Vorsitzende] hat wohl gesehen: Andere sind in Bangalore, also gehen wir jetzt auch nach Indien. Ich habe davon im Management Circle erfahren, und auf einmal hieß es: Baut Leute auf, und ich durfte mir dann überlegen, welche Arbeitspakete ich schnüren soll und welche Leute ich dort überhaupt brauche. Und welche Leute ich dort überhaupt kriegen kann, das war ja auch so eine Sache: Es wusste ja keiner, welche Qualifikation die Leute dort drüben überhaupt haben, welche Expertise zu kriegen ist. So etwas schürt natürlich die Angst der Leute hier: Es weiß ja auch keiner, wie es weitergeht. Wie gesagt: Ich habe das alles schon einmal erlebt.“

Mit diesem Thema endet unser Gespräch, im Nachhinein vermutlich auch deswegen, weil ich das von Reinhard gesetzte Thema aus Unkenntnis nicht weiterverfolge. Das nächste Mal treffe ich Reinhard knapp zwei Monate später, im Januar, Jahr 2, bei einem gemeinsamen Workshop zum Thema Bangalore. Dieser Workshop wird vom zuständigen Department Manager in Großstadt für seine abteilungsinternen Manager veranstaltet, unter Beteiligung von Ville und Bangalore, ich darf ausnahmsweise teilnehmen. Unter anderem wird auf der Veranstaltung die Gefahr von Kündigungen in Bangalore diskutiert. In diesem Zusammenhang sagt Reinhard:

„The key element for the future is: We have to transfer knowledge to Bangalore, and we have to keep it inside the company. If we can't keep knowledge inside, we are lost.“

Und:

“What I also notice is: There is a communication gap between the group in Bangalore and the group in Big-City. There is conflict between the groups. I already see a fight for *ownership*. I see the danger that we will lose parts of the group.

And: I want those people over there to train themselves. I don't want to answer the same questions from Big-City again and again. First-level support has to be in Bangalore. Frankly, I don't care; I want them to solve 90 to 95 percent of their problems on their own. I don't mind if they are freshers in Bangalore, in this case many questions arise, but: The experts in Big-City will not answer the same question the third or the fourth time. We don't have time for that, we are in a deadlock. I don't care how they do it but they have to do it.“

Auch in den folgenden Monaten konzentrieren sich Reinhard's Aussagen zum Thema Bangalore auf diese drei Punkte: Die Gefahr, dass der Aufbau in Konflikt und Abbau enden werde, die mangelnde Expertise in Bangalore und seine Überzeugung, dass Sudhakar allein für Bangalore-interne Angelegenheiten zuständig sei. Je länger die Zusammenarbeit andauert, desto weniger negativ äußert sich Reinhard über diese. Sowohl Reinhard als auch seine

Mitarbeiter bemängeln jedoch immer wieder Qualitäts-Probleme aus Bangalore. Ein Mitglied einer anderen Gruppe sagt im Mai, Jahr 3, in einem informellen Gespräch über Reinhardts Gruppe:

„Was ich sehe bei Reinhardts Gruppe, ist: Wenn man von denen verlangt, die sollen Arbeit nach extern geben, dann sagen die: ‚Schön, dann geben wir sie eben nach extern und nehmen das, was geliefert wird. Wenn das nicht funktioniert, Pech gehabt.‘ Das geben die dann so weiter an das Management. Das ist natürlich auch eine Einstellung... So geht's eigentlich nicht, das Gleiche gilt auch für die Zusammenarbeit mit Bangalore: Man kann nichts rübergeben und sagen: ‚Schaun' mer mal', man muss sich schon *committen* und auch ein Gefühl haben von: ‚Das ist auch noch Teil meines *Ownerships*, dass die Lieferung stimmt', sonst kann man's ja gleich lassen.“

Doch diese Kritik – nämlich an einer vermeintlichen Blockadehaltung in Reinhardts Team – ist nur eine Seite der Medaille. Die andere ist Reinhardts Bekenntnis zu Sudhakars *Ownership*: In dessen Teamführung will er ihm nicht reinreden. Schlussendlich bleibt von Reinhardts Seite aus ein Gefühl des Unbehagens, schließlich *kennt er den Laden ja schon länger*. Für ihn ist *das Thema Bangalore* daher Teil einer Historie, die über Ville bis in das Goldene Zeitalter zurückreicht, Teil einer Geschichte, in der es um *Re-Organisation, die Unfähigkeit des Managements, Ownership-Kämpfe* und mangelnde Experten-Kommunikation geht. Sein Versuch, Sudhakars Team ein *komplettes Ownership* zur Verfügung zu stellen, kann daher sowohl gedeutet werden als eine Strategie, sich möglichst nicht mit Bangalore befassen zu müssen, als auch als Versuch, es besser zu machen als mit Ville. Klar ist jedoch, was *das Thema Bangalore* bedeutet: Es ist eine weitere negative Veränderung von oben.

### **6.1.2 Blick 2: Bangalore als Chance**

Mario Nannini ist Anfang Dreißig und gebürtiger Italiener, aus einem kleinen Ort im Süden seines Landes. Er hatte sich um einen Job in Deutschland bemüht, da ihm das als eine gute Investition in die Zukunft erschien. Seit fünf Jahren arbeitet und lebt Mario nun in Großstadt. Wie er mir bei unserem ersten Gespräch im Dezember, Jahr 1, erzählt, sprach er zunächst kein Wort Deutsch, habe aber viel Zeit und Energie darin investiert, die Sprache zu lernen. Meine Frage, ob wir uns nicht lieber auf Englisch unterhalten wollen, verneint er. Mario sagt:

„Ich finde, wenn Leute in Deutschland sind, sollen sie Deutsch lernen. Natürlich sprechen hier drinnen alle Leute Englisch. Aber draußen gibt es viele Leute, die kein Englisch sprechen. Drinnen hilft es auch: Du bist mehr Teil von dem, was passiert.“

Daher werde ich Marios Deutsch an dieser Stelle unkorrigiert wiedergeben. Ich unterhalte mich mit ihm auf Anraten seines Global Group Managers. Dieser hatte mir Mario als Haupt-

Ansprechpartner genannt. Denn Mario fungierte als „Ramp-up Koordinator“ in dieser Gruppe und hatte sich im Sommer, Jahr 1, zwei Monate in Bangalore aufgehalten, um die beiden dortigen Projekt-Koordinatoren anzulernen. Ramp-up-Koordinatoren als gruppen-internes ‚Mädchen für alles zum *Thema Bangalore*‘ gab es in jeder Gruppe, entweder wurden die betreffenden Ingenieure ernannt oder sie meldeten sich freiwillig. In Marios Fall kam das so:

„[X], mein damaliger Chef, hat mir das vorgeschlagen. Wir haben erfahren, wir entwickeln jetzt in Bangalore, das war im Oktober 2003. Wir wussten gar nicht, wie groß das da wird, ChipTech ist ja auch in China und Malaysia. Ich habe darüber nachgedacht und das interessant gefunden. Anders als der normale Job, total neu, exotisch, sehr interessant, nicht so langweilig wie immer nur [mein Projekt] zu entwickeln. Drei Kollegen sind dann gleich hier gekommen nach Großstadt, sie waren drei Monate hier.<sup>249</sup> Seit einem Jahr sind wir jetzt in Bangalore.

(...) Ich war auch zwei Monate in Bangalore. Dort habe ich technischen Set-up gemacht und Vorstellungsgespräche geführt, mit dem Group Manager dort. Das war für mich sehr interessant: ich habe noch nie Vorstellungsgespräche geführt, ich habe welche gehabt, aber keine geführt, und das ist ja hier die Aufgabe von einem Group Manager, das war interessant.<sup>250</sup> Bangalore war eine sehr tolle Erfahrung, danach wusste ich, dass ich Gruppenmanager machen will. Ob ich eine Chance habe, ist eine andere Frage. Ich bin für das Management, aber die meisten anderen hier wollen die Arbeit nicht, die wollen hinter dem Computer sitzen, aber ich will nicht 20 Jahre nur hinter dem Computer sitzen und [macht Bewegung, als ob er in die Tastatur tippt, A.d.V.], immer das Gleiche. Also Bangalore, das war eine tolle Erfahrung, obwohl ich dort mehr gearbeitet habe, 11 Stunden am Tag, nicht 8 wie hier.“

Mario arbeitet in einer jungen Gruppe, fast keiner dieses Teams *kennt den Laden schon länger*. Ob das Negativ-Erwartungen vorbeugt? Ich habe aus meinem Gespräch mit Reinhard gelernt und frage Mario: „Kam *das Indien-Thema* plötzlich, oder war das abzusehen?“ Er sagt:

„Das kam plötzlich zu allen von uns: Hier kommt Bangalore. Ich denke, der Chef vom Chef vom Chef hat das geplant in drei Monaten, dann war es da. Ich habe das aber total positiv gefunden. (...) Ich habe die Möglichkeit bekommen, ein bisschen etwas zu leiten. Und es war auch sehr viel Kreativität, ich habe von Anfang in Bangalore angefangen, ich habe alles aufgebaut, es waren viele Herausforderungen.“

Ist das Arbeiten in Bangalore anders als in Großstadt? Mario sagt:

„Also, das ist meine Erfahrung, das ist eine persönliche Erfahrung, und ich habe eine gute Erfahrung gemacht. Die Inder haben hart gearbeitet. Die Lieferung von [ihren Projekten] war immer rechtzeitig. Es gab keinen Ärger, die Arbeit war immer gut, immer pünktlich. Ich habe die Erfahrung gemacht, wenn sie einen Fehler finden, dann arbeiten sie daran, auch am Samstag, bis sie die Lösung gefunden haben. Sie sind hoch qualifiziert, haben studiert, das merkt man auch. (...) Mit der Arbeit in Bangalore habe ich keine schlechte Erfahrung gemacht, aber mit Bangalore.“

<sup>249</sup> Anmerkung: Es handelt sich um Ganesh Bhat, der in Kapitel 8 zu Wort kommt, und die beiden Projekt-Koordinatoren Anil Kumar und Kaushik Desai, deren Sicht in Kapitel 6.2.2 geschildert wird.

<sup>250</sup> Anmerkung: Damit ist die Aufgabe der Ramp-up-Koordinatoren hinreichend beschrieben.

Ich frage Mario, wie denn die Gruppe in Großstadt zu Indien stehe. Er sagt:

„Da gibt es verschiedene Meinungen. Die, die einen sehr positiven Eindruck von Indien haben, helfen. Dann gibt es die, denen das Indien-Thema nicht gefällt. Die haben Angst, die Inder nehmen unsere Arbeit weg. Die denken: Wir zeigen denen alles, was wir machen, und die sind billiger. Aber ich glaube, dass Asien bigger market ist, das bringt mehr Arbeit für alle. Manchmal, da sehe ich, dass die Leute hier weniger kooperativ sind mit Indien. Manche Projekte, da sind Leute verantwortlich für die Spezifikationen, die Implementierung ist in Indien, und in Indien wird ein Fehler gefunden, und die Spezifikation muss geändert werden.<sup>251</sup> Ich frage also die Person hier: ‚Kannst Du das ändern?‘ Da sagen sie: ‚Kommst Du schon wieder‘ und schimpfen auf die Inder. Aber am Ende machen sie’s, sie sind nicht so unkooperativ, das ist mehr wie..., als ob sie das einmal sagen müssen und dann haben sie es gesagt, und dann ist gut. Was ich auch sehe, ist, dass Leute die Meinung haben, dass die Sachen aus Großstadt sind sehr gut, dass die Sachen aus Bangalore sind schlechter und haben weniger Qualität, weil sie aus Indien kommen. Das ist manchmal wahr, zum Beispiel, das IT-System in Indien ist sehr schlecht, funktioniert nicht. Hier ist das aber manchmal auch, zum Beispiel heute war unser System sehr langsam.

Was ich sage, ist: Ich glaube, dass das mit schlechter Qualität ein Vorurteil ist, wir machen auch Fehler. Normalerweise ist das die Korrelation: Da sind Kollegen, die haben eine schlechte Erfahrung mit Indern und indischen Kollegen gemacht, die denken dann so. Ich glaube, die Erfahrungen sind wichtig. Ich glaube, das ist wie eine Bestätigung dessen, was die Leute denken. Zum Beispiel, es gibt zwei Produkte: eines kommt aus Deutschland, eines kommt aus China. Welches hat eine höhere Qualität?“

Ich sage: „Ich weiß es nicht.“ Mario sagt:

„Wirklich nicht? Normalerweise denkt man, dass Qualität aus Deutschland besser ist. Wenn das dann einmal wirklich passiert, dann ist das wie eine Bestätigung, und man geht sofort darauf [legt dabei den Zeigefinger auf den Tisch, A.d.V.].“

Ich frage zu einem vorherigen Thema nach: „Du hast gesagt: Keine schlechten Erfahrungen mit den indischen Kollegen, aber mit Bangalore schon?“ Mario sagt:

„Natürlich, ich komme aus Europa. In Bangalore hat man die schlechten Sachen: Verkehr, Essen. Ich liebe indisches Essen, aber Schweineschnitzel und Salat sind sehr riskant zu essen. Es gibt kein Bus, kein S-Bahn, kein U-Bahn. Es ist keine freie Bewegung in der Stadt möglich. Du bist die ganze Zeit von Fahrer abhängig, es gibt keine Freizeitmöglichkeiten. Für mich sind das aber zwei Themen, die Stadt und ChipTech dort, weil ich war länger dort. Aber wenn jemand nur eine Woche nach Bangalore kommt, dann ist das für den nur ein einziges Thema. Um einen guten Eindruck zu bekommen, um zu sehen: Das sind zwei Themen, die Stadt und ChipTech dort, muss man mindestens einen Monat bleiben, das ist wichtig. Nach zwei Monaten habe ich viele Sachen vermisst, da wollte ich zurück nach Deutschland. Ich fahre vielleicht im März noch einmal hin, ich werde aber nicht länger als einen Monat bleiben, weil ich vermisse dort viele Sachen, und ich war schon da. Wenn alles neu ist, dann sind viele Sachen neu und interessant, aber beim zweiten Mal wird’s langweilig.“

---

<sup>251</sup> Anmerkung: Die Implementierung ist die Ausführung einer technischen Aufgabe innerhalb bestimmter Parameter, die Spezifikation genannt werden. Details hierzu folgen in Kapitel 6.2.

Was sind aus Marios Sicht die Hauptprobleme der Zusammenarbeit? Er sagt: „Hauptproblem ist die Distanz und der Zeitunterschied, 4 ½ Stunden. Ich bin hier, sie sind dort.“ Und weiter:

„Also wir, meine Gruppe, wir sind mit der Leistung in Bangalore zufrieden, die ganze Gruppe. Vielleicht wäre es für Dich gut, [Ingenieur X in der Gruppe] zu befragen. Der hat schon einmal miterlebt, dass er musste Themen abgeben, da findest Du vielleicht mehr negative Meinung.<sup>252</sup>

Ich denke also: Vielleicht hängt es nicht so sehr ab von den Leuten in Bangalore, sondern von den Leuten hier in Großstadt, ob wir werden erfolgreich sein oder nicht.“

Damit endet unser Gespräch. Kurze Zeit später, ebenfalls im Dezember 2004, treffe ich mich zum Mittagessen mit Björn Reichenbach. Er ist Mitte Dreißig, hat Elektro-Technik studiert und arbeitet seit seinem Studien-Abschluss vor sechs Jahren bei ChipTech. In Marios Gruppe fungiert Björn als zweiter Projektleiter für Bangalore. Daher war er Sommer 2004 für zwei Monate in Indien, „um dort die Leute anzulernen und so weiter“. Dazu habe er sich freiwillig bereit erklärt. Björn sagt: „Mit Bangalore gibt es keinerlei Probleme“ und „meine Zeit dort ist gut gewesen“. Er denkt kurz nach und fährt dann fort: „Aber ich bin natürlich auch Optimist, ich will vorankommen, deswegen habe ich mich für Indien freiwillig gemeldet.“

Im Vergleich zu Reinhard Bäumler haben Mario und Björn ja auch gut reden: Was wissen sie denn schon von den harten Zeiten, dem Machtverlust in Großstadt, dem Kampf um *Ownership* und die Kunst, *Themen* in Zeiten der Re-Organisation und unter dem Druck von oben überleben zu lassen? Reinhard indes hat dieses Spiel jahrzehntelang erfolgreich gespielt – und überlebt.

## **6.2 Gegenblicke auf Großstadt: Learning, Ownership, Control**

Nach Aufnahme dieser Großstadt-Blicke hielt ich mich im Mai und Juni, Jahr 2, für sechs Wochen am Standort Bangalore auf. Dort führte ich im Akkord etwa 100 Interviews, die meisten von ihnen mit technischen Mitarbeitern, also *Ingenieuren*, sowie mit allen *Managern* des Standorts .

Fast alle Mitarbeiter schilderten mir zunächst ein negatives Gefühl von „the *roadmap* was not clear to me in the beginning“, so eine häufige Ausdrucksweise. Anfängliche Gefühle von ‚Was soll ich hier eigentlich?‘ waren zu Beginn des Ramp-up omnipräsent. Das Hauptthema, das Mitarbeiter danach in fast allen Gesprächen setzten, war etwas, das ich an dieser Stelle „Lernerfahrung“ nennen möchte. Die Mitarbeiter selbst benutzten die Begriffe „good

---

<sup>252</sup> Anmerkung: Wie ich so erfuhr, hatte ChipTech vor etwa acht Jahren schon einmal versucht, einen Standort in Bangalore aufzubauen. Nähere Angaben habe ich dazu nicht – das Ereignis wird nicht kollektiv erinnert.

learning“ oder „growth in knowledge“ beziehungsweise „good knowledge-transfer“. Das Vorhanden- oder Nichtvorhandensein von dem, was sie als „Lernerfahrung“ bezeichneten, hatte aus Sicht der Mitarbeiter in Bangalore handfeste Auswirkungen auf die Art und Weise, wie gut oder wie schlecht sie ihre Arbeit machen.

Wie bereits in Kapitel 4 geschildert, wurden die Arbeitspakete in Bangalore in Abhängigkeit von Großstadt konstruiert. Direktive der OI-Manager aller Ebenen war dabei: Die Spezifikation wird in Großstadt (und teilweise in Ville) *geowned*, die Implementierung in Bangalore. Das in Großstadt und Ville vorherrschende Gefühl war dabei: Das muss doch genug *Ownership* für Bangalore sein. Wie erwähnt, bezeichnet Implementierung die Ausführung einer technischen Aufgabe innerhalb bestimmter Parameter, die Spezifikation genannt werden. Wichtig ist: Beide Schritte sind untrennbar miteinander verbunden. Denn technische Arbeitspraxis ist, wie in Kapitel 3.2 beschrieben, durch unscharfe Grenzen zwischen Arbeitspaketen und deren wechselseitiger Abhängigkeit gekennzeichnet. In vielen Fällen zeigt sich beispielsweise erst während der Implementierungsphase, ob eine gewünschte Spezifikation *in der Realität überhaupt umsetzbar* ist. Derjenige, der spezifiziert, und derjenige, der implementiert, müssen also in einem ständigen Prozess des Wissensaustausches stehen. Dieser Austausch ist aber nur möglich, wenn beide einander im metaphorischen Sinne *kennen* und *einschätzen können*.

Mögliche Probleme der Zusammenarbeit aus Ingenieurssicht sind also: Die vom Management festgeschriebene strikte – auch räumliche – Trennung von Spezifikation (in Großstadt) und Implementierung (in Bangalore) gibt es in der *Realität* nicht. Zweitens besteht die Gefahr, dass aufgrund des geschilderten negativen Kontextes, in den Großstadt-Mitarbeiter die Auslagerung nach Bangalore interpretieren, den Bangalore-Mitarbeitern nicht die Kontext-Informationen vermittelt werden, die diese benötigen, um erfolgreich implementieren zu können – dies hat Mario Nannini bereits angedeutet. Und drittens könnten Bestrebungen der Bangalore-Mitarbeiter, die Spezifikation *verstehen* zu wollen, in Großstadt als Angriff auf das mühsam gesicherte eigene *Ownership* verstanden werden.

Im Laufe der Feldforschung stellte sich vor diesem Hintergrund heraus, dass das, was Mitarbeiter in Bangalore als „das Vorhandensein von Lernerfahrung“ bezeichneten, für sie das Vorliegen einer Situation war, in der ihnen die technischen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit soweit klar waren, dass sie sich befähigt fühlten, ihre Arbeit gut zu machen. Umgekehrt meinten diejenigen Mitarbeiter, die beklagten, keine „Lernerfahrung“ zu haben, damit Bedingungen, in der sie ihre Arbeit aus ihrer Sicht nicht gut machen konnten (Was ‚gute Ingenieursarbeit‘ ist, sei an dieser Stelle noch dahingestellt). Mir gegenüber wiesen

Mitarbeiter in Bangalore permanent auf die Wichtigkeit von „Lernerfahrung haben“ hin und die Schädlichkeit von „keine Lernerfahrung haben“. So hieß es beispielsweise: „Because we had good learning in the beginning, we now have better projects“ oder: „Because we did not have learning in the beginning, we are still doing stupid work and we still don't have *ownership*.“ Ein Ingenieur brachte diesen Zusammenhang von „Learning“, *Ownership* und „good projects“ auf dem Punkt, in dem er sagte: „If you have learning experience, then you have good technical work, and then you also have *ownership*.“ Die folgenden beiden Schilderungen geben erste Einblicke in diese Sicht.

### **6.2.1 Blick 1: A bad start, a good learning, and some control already**

Anil Kumar ist 27 Jahre alt und seit Oktober, Jahr 0, – also zum Zeitpunkt des Interviews im Mai, Jahr 2, seit anderthalb Jahren – Mitarbeiter von OI-Bangalore und inzwischen Projekt-Koordinator. Angelernt hat ihn Mario Nannini, der in Kapitel 6.1.2 bereits zu Wort kam. Vor seiner Zeit bei ChipTech-OI hatte Anil zwei Jahre für eine amerikanische Firma in Bangalore gearbeitet, „but this job was getting a little monotonous, so I thought: here at ChipTech, they are going to start a group, this is the best period to join, then become a senior and ramp-up the team“. Anil erinnert sich noch gut an seinen ersten Tag im Büro<sup>253</sup>. Er sagt:

„My first day at office was really shocking: I arrived here the same day as Ganesh [my Group Manager] and Kaushik [my colleague]. And we were the first members from our team, I think, even from our department. We didn't have any equipment yet: no computers, no telephone, nothing. I expected a longer period until I would be sent to Big-City. But the first question I was asked, was: Do you have a passport? And that was on a Wednesday, then there were three days of holiday, and I was supposed to go on Saturday. But, fortunately due to [a festival in Germany], it was postponed for a week and the three of us were sent together to Big-City.

When we arrived there, it was a pretty different experience: [some managers and the Global Group Manager] and Mario, they came to receive us at our apartment hotel.

But then, at office, I got the feeling: ‚They are afraid of losing their job‘. For example, Björn Reichenbach, he sat down with us during lunch and started talking about his expectations. And there was a lot about this: ‚What is going to happen to us? Big-City-people are not very happy about Bangalore and this kind of stuff. I got the feeling that they were looking back to the past a lot, but you cannot change times.‘

Positiv war aus seiner Sicht allerdings folgendes:

But, what was good: In the very beginning, [the Global Group Manager] gave us a clear plan of what the headcount in Bangalore would be and what activities we would have here until the end of year 2. He did that even before the offer letter was sent to me, and that is something, nobody in India would do, and I think, that was very nice of

---

<sup>253</sup> Anmerkung: Als ich ihn frage: „Do you still remember your first day at office?“, eine meiner Standard-Einleitungsfragen im Interview, sagt er: „Oh, yes!“

him. And he even gave us phone calls and asked for our feedback about that roadmap. And, what was supposed to happen until the end of year 1, happened in year 1: we got the work, and we got the headcount. But this was more from a management perspective, we did a very good job there.

Technically, there was less work some three to four months after coming back to Bangalore. We were like 60 percent occupied, but we were also trying to lean something, interact with other groups, set up an infrastructure here. But it was all very gradual, very much unlike in India. I got the feeling that it was all very well planned by [Global Group Manager], he did not want to take any risks, and he would not give us responsibility before we proved ourselves, Thus, we [= himself, Kaushik Desai and Ganesh Bhat, A.d.V.] tried to avoid any mistakes, we were pretty careful, and all the three of us sat together and discussed each next step in order not to make mistakes.”

Ich frage: “And now...?” Anil sagt (wir schreiben Mai, Jahr 2):

“Now, the situation is very different from one year ago. We have a good junk of work, we have responsibility in Bangalore. We have some projects that are split-up between Big-City and Bangalore, but we also have projects that are completely owned in Bangalore. We work with a sense of ownership.”

Danach spricht Anil über die aus seiner Sicht sehr gute Entwicklung der Zusammenarbeit: Wie Bangalore immer gute Arbeit ablieferte und so auch größere Arbeitspakete und schließlich eigene Projekte bekam. Wie Mario ihm half, diese größeren Pakete zu meistern, indem er immer erklärte, warum etwas zu geschehen hatte („And this saying **why** something has to be done, is really the crucial aspect for learning, I think“). Wie das Team in Bangalore zusammenwuchs, er selbst zum Projekt-Koordinator wurde, und wie sich die regelmäßigen Berichte und Telecons zur Projekt-Absprache zwischen den Standorten einschleiften. Wie zwar der Global Group Manager in Großstadt in die Product Unit wechselte, aber ein neuer kam, mit dem sein Group Manager in Bangalore sehr gut zusammenarbeitete. Anil meint insgesamt:

„Sometimes we try to be more like them. But the effort is not from our side only. Sometimes they also try to be like us, for example, no critical feedback has come to us, not like in other groups. And we try to be like them – and so it works. And it is a good feeling for us.”

Man passt sich also einander an – und zwar auch von Großstadt-Seite aus: Etwas, das Anil als positive Ausnahme vermerkt. Ob es daran liegt, dass seine Gegenüber in Großstadt den Laden noch nicht so lange kennen?

Eine ähnlich positive Geschichte – nicht ganz die gleiche – erzählt Kaushik Desai. Kaushik ist Mitte Zwanzig und neben Anil der zweite Projekt-Koordinator in Ganeshs Gruppe. Nach seinem Bachelor of Science hat er zunächst bei einer amerikanischen Firma in Indien

gearbeitet. Er fing zeitgleich mit Anil und Ganesh im Oktober, Jahr 0, bei OI-Bangalore an. Auch er erinnert sich noch sehr gut an seinen ersten Tag im Büro und sagt:

„The first day at office was very bad, not good at all. Ganesh, Anil and I joined in the same day. We did not have a badge, there was no one to look after us, and HR [the Human Resource Department in Bangalore, A.d.V.] did not have any idea. The first days were very bad. But then [the Global Group Manager] and Mario gave us some plans but I did not have any idea when to go to Big-City, and after a week my passport came, and two weeks after we joined we went to Big-City.”

Auch Kaushik spricht über diese erste Trainingsphase in Big-City als eine Zeit, in der sie nicht allzu viel zu tun hatten. Außerdem erinnert er sich daran, dass die drei zunächst einen Monat lang weitab von der Gruppe, in einem anderen Büro gesessen hätten – ein ungutes Gefühl der Ausgrenzung. Nach einem Monat wurden sie dann umgesetzt – „but again, that gave everybody an uneasy feeling because we got used to the other way“. Soweit Großstadt – wie ging es aus seiner Sicht in zurück in Bangalore weiter? Kaushik sagt:

„Then we started work in Bangalore. In the beginning, this was difficult, because work was not clearly defined. There was no specification. It was unclear to us, what kind of work we were supposed to do. There was no clear definition [of frame for our work], and the set-up [building an IT-infrastructure, A.d.V.] had also be done here. But then Mario came to India and things changed. Mario was taking care of all the [system] set-ups. We were able to interact more, and he could see how we work (...). That made things easier.”

Man *kennt* einander also. Danach schildert Kaushik, wie Mario anfangs, Wissen zu ihm und Anil zu transferieren. Hier deckt sich sein Bild sehr mit dem von Anil. Er sagt:

„In the beginning, he was kind of spoon-feeding us. He specified everything, gave the tasks to us, and we followed the steps and sent it back. And then, he removed some of the steps, for example, he only said: „Do [this and that] with these inputs, and we did it the way we thought it should be done and sent it back. And now, he only gives us the manual and the new specification, and we do it completely on our own.”

Kaushik ist ebenfalls der Ansicht, dass dies der ideale Weg war, um zu lernen. Wichtig sei insbesondere gewesen, dass Mario jede Anforderung erklärt habe. Ich frage: „Does it make a difference to have an explanation to a task? Can I see that difference in your work?“ Er sagt:

“Yes, of course it makes a difference you can see in my work. Without an explanation, we would not know why we need to do this. So, I always query Mario: „You say, we have to do this, why has it changed? How does it affect us? What is the meaning behind it? And that helps us to understand the concept.”

When I know this, when I have an explanation, when I encounter the first error in my work, I think, I investigate, I have something in mind, and I point this out to Mario: ‚See, this is my feeling about this matter.‘  
Now I have the information of how I felt about the problem and how he responded and I can compare these two pieces of information and I learn.  
And then I can take the second step because *now* I know what is happening and I can solve the problem and I can check my solution with Mario.  
And I keep learning, and at some point, when I face a problem, I need not go to Mario again. And I have the experience of solving something and I know the difference of both ways of doing it – Mario’s way and mine.  
So, when we know why, when we have this basic input, then we are on our own, we are able to think, and we are able work on our own, with minimum interaction.  
On the other hand, when we don’t have an explanation, when I do [my task] and encounter the first error and I don’t know *why* I am doing this, then I just sent my error message back to Mario. And I am not bothered now because I am not knowing what is going on, and I just take the next step as he has suggested.  
And when I encounter the next problem, I just ask questions to Mario again.  
And I cannot learn and I cannot improve myself.  
This is the difference having an explanation really makes. And you can see that difference in my work.”

Auf die Frage: „So, when you look back, how did it go since the beginning“, sagt Kaushik: “We had more and more responsibility.” Ich frage nach: “How did responsibility come to you?” Kaushik antwortet:

„Basically, responsibility came to us when we solved something. Because then Mario saw: ‚At least he is able to follow the steps.‘ And then he gave something more.  
But still, we don’t have full responsibility yet. Because [a lot of things, e.g. the specifications, A.d.V.] are still owned in Big-City, and I don’t have any understanding of them. And this is a handicap. I can [use these things] but if there are some problems with them, I might not be able to solve them.  
So, now, I have started learning about [these things], still I don’t have full understanding, but now, when I run into problems, I can already make some suggestions how to solve them and sent these suggestions back to Big-City-people. And this makes the whole project faster, because people in Big-City are also busy with their tasks. And their tasks are highest priority to them, my question is not, thus, the more specific I can make my question the faster I get a response.  
I am doing this learning on my own because I find it difficult to work on something which I don’t understand.”

Durch den schrittweisen Transfer von Kontextwissen aus Großstadt wurden Anil und Kaushik die Rahmenbedingungen ihrer eigenen Arbeit also immer klarer, sie wussten, **warum** sie taten, was sie taten. Aus ihrer Sicht macht das einen immensen Unterschied, der auch in ihrer Arbeit sichtbar ist: Vom stupiden Ausführen hin zum eigenverantwortlichen Mitdenken. „We are working with a sense of *ownership*.“

Welche Bedeutung dem Konzept *Ownership* in diesem Kontext beigemessen wird, verdeutlicht eine weitere Stimme aus Bangalore. Suresh Rajkumar ist Ende Zwanzig und im Mai 2005 seit einem Jahr Projektleiter bei OI. Er hat sechs Jahre Berufserfahrung und sagt:

„*Ownership* really is the key to everything. Without *ownership*, there is no creativity, there is no doing things in a better way, there is no opportunity for growth, there is no way of becoming better in what you do. If I don't have *ownership*, then things just come to me as given and I cannot change the course of events. They are decided for me. But if you have *ownership*, then you have flexibility, you grow, you learn, you are creative. Because you will be aware of the overall picture.”

Im Anschluss spricht Suresh detailliert über sein Arbeitspaket – sein *Ownership* – und all dessen Abhängigkeiten und Interfaces mit den Arbeitspaketen anderer *Owner* – er kennt diese Kontext-Informationen also. Ist es wichtig, all diese Abhängigkeiten und Interfaces sowie deren *Owner* in Großstadt zu kennen? Suresh sagt:

„Sure it is important. Because only when I have the overall picture, when I know all this, then I know what to do when a change comes.

When a change comes, [my global project-leader in Big-City] tells me so.

First, I ask myself: How does that impact [my domain]? How does a change in [my domain] impact other [domains]? What dependencies might cause problems? What about the one-level-higher-integration? I am fully aware in terms of interfaces, requirements and deliverables, thus I can find answers.

Second, I can look at the resources that are available in my team to accommodate that change and make the necessary adaptations.

Third, I can give an indication to management: This is feasible or not.

Fourth, based on the management decision about my indication, I go ahead.

Otherwise, if I did not have the overall picture, I would be totally out of the loop.”

Nur bei Kenntnis dessen, was Suresh als „overall picture“ bezeichnet, entsteht also ein Arbeitspaket, das nicht nur Verantwortung, sondern auch Kontrolle beinhaltet: Kurzum, das an *Ownership* gekoppelt ist. Und umgekehrt kann nur ein *Owner*, der Kontrolle und das komplette Bild hat, sein *Thema pro-aktiv treiben* und somit als *Experte* wahrgenommen werden. Der Unterschied zwischen Großstadt und Bangalore ist: In Großstadt ist jeder *Experte* dafür verantwortlich, dass er seine Rahmenbedingungen kennt und – falls diese guter technischer Arbeit widersprechen – gegebenenfalls neu definiert. Gleichzeitig hat er die Möglichkeit, diese Rahmenbedingungen informell in Erfahrung zu bringen. In Bangalore jedoch hat der Ingenieur diese Möglichkeit nicht – daher ist ihm Experten-Verhalten nicht möglich, daher läuft er Gefahr, in Großstadt als schlechter Ingenieur wahrgenommen zu werden. Es sei denn, der zuständige Großstadt-Ingenieur transferiert Kontextwissen bewusst über andere Kanäle und ermöglicht so über Lernerfahrung den Aufbau von Kontextwissen und somit Expertise und Expertenverhalten in Bangalore. Vor dem Hintergrund des bereits

geschilderten postkolonialen Machtverhältnisses und der Angst vor Arbeitsplatzverlust in Großstadt erscheint es jedoch fraglich, ob Großstadt-Experten ihr Wissen und somit die Kontrolle über die in Bangalore zu leistende Arbeit bereitwillig abgeben werden.

### **6.2.2 Blick 2: A hard way to learn, some responsibility, but still no control**

Surya Gupta ist Mitte Dreißig und Senior Engineer bei OI-Bangalore. Nach einem Master of Science (MSc) und einen Master of Business Administration (MBA) – aus indischer Sicht ein Muster-Lebenslauf – hat er bereits zehn Jahre bei einer japanischen, einer amerikanischen und einer niederländischen Firmen in Indien gearbeitet, bevor er vor einem Jahr bei ChipTech anfang. Mit dieser langjährigen Berufserfahrung gehört Surya zu einer Handvoll auserlesener, erfahrener Ingenieure bei OI-Bangalore. Er schildert zunächst seinen Einstieg in die Firma:

„When I joined ChipTech, I was sent for three months for initial training to Big-City. My expectation was that I would be given the complete idea what I should have to do here. But all the important points, the process, the system, what quality was expected were not covered. It was really not well planned. Since I am back to Bangalore, I am doing [task X]. During the first project-cycle, there were some quality-issues with my work showing up in Big-City. But I don't know in which way this has been checked in Big-City. There is no system in place that makes it easy for new employees. And this is not a cultural thing. ChipTech-Big-City-people are not used to working globally. They work locally with old, experienced people and they don't see the use of such a system. Plus: Bangalore-team has not exactly the same background as Big-City-people, because here in India you cannot get the same from the market because the industry is younger. Interpretation also contributes to the gap, because interpretation is related to the background, and in Big-City you have five years of experience with the company, and in Bangalore, you have six months. And expectation is always based on five years. Thus, feedback is very harsh and often not justified, simply due to the wrong interpretation. What I say is: It is not a cultural issue. I mean, of course there is cultural difference but it is minor and does not impact the work we do.”

Auch hier also der gewohnt ‚harte Einstieg‘. Danach spricht Surya über das Thema, das als „Erfahrung sammeln“ oder „Wissenstransfer“ bezeichnet werden kann. Er sagt:

“At OI, we have this Product-Help-System, and this was a completely new environment for me, and there was no training for that because in Big-City everybody has been within the system for ages, and so I had to learn the system the hard way. And Big-City-people even expect you to learn it the hard way – which seems very stupid to me.

I mean, I know my work, but if you don't know what dependencies you need to check then you don't know into what issues you might be running when you have to integrate your tool into the system. So, you are running into this issue once and only, during the next project-cycle you will know that you have to check this issue in advance. This is what I mean by learning it the hard way: It would have been nice if some Big-City-guy would have told me about the issue before I encounter it, but that is not the way it works in Big-City, because the thinking is, I guess: If you are the

expert than you have know what issues to check before they become issues. But how can I do it, when I don't know the system and am in my first project-cycle? Now, during the second cycle, it is all right, but during the first one it was really harsh. And it would be very much possible to pass that knowledge on."

Surya spricht hier also über eine Art ‚ChipTech-Ethnozentrismus‘: Was in Großstadt als technisch universell angenommen wird, ist in Wahrheit Product-Help-System-spezifisch. Außerdem spricht auch Surya den Punkt ‚Verantwortung und Kontrolle‘ an. Er sagt:

“The issue is: the pressure from Big-City is there, the responsibility is there, but the authority, the full control of what you are doing, is not there. Thus, you cannot judge when you get a request: I can do it / I cannot do it. And a lot of dependencies you cannot control. But that's how work at OI is like, that's the profile. The difference is: I don't have the years of experience Big-City-people have. The more experience you have, the more you know which dependencies to check in advance. Mind, this is not about technical experience, it's about ChipTech-experience, about experience with the system. Responsibility doesn't work without control. And I don't have control because specifications are still owned in Big-City and all the decisions are being made in Big-City.”

Das Bild, das Surya zeichnet, kann also wie folgt beschrieben werden: *Experten* in Großstadt, die es nicht gewohnt sind, global zu arbeiten, verlangen zwar von ihm die Leistung und das Verhalten eines *Experten*, schaffen ihm aber nicht die Bedingungen, um als ein solcher zu arbeiten zu können. Sie üben zwar Druck auf ihn aus, lassen aber keine Eigenverantwortung zu.

### **6.3 Typische Spannungsfelder in der Zusammenarbeit**

Kapitel 6.2 hat gezeigt, dass *Ingenieure* in Großstadt und Bangalore wesentliche Themen miteinander teilen. Nicht berücksichtigt wurden bislang jedoch das Macht- und Wissensgefälle zwischen den Standorten und darauf beruhende *Ownership*-Konflikte im postkolonialen Sinne.

Mit diesem Wechselspiel der Kräfte beschäftigen sich die folgenden drei Episoden. Sie stellen Spannungsfelder dar, die hinsichtlich bestimmter Aspekte ‚typisch‘ sind für die Zusammenarbeit der beiden Standorte.

#### **6.3.1 Episode 1: Vertrauen gibt es nicht geschenkt**

Rajesh Kaipa ist Mitte Zwanzig, Projekt-Koordinator in Bangalore und verantwortlich für einen bestimmten Codeteil, auch Skript genannt. Er arbeitet mit einem Ingenieur in Großstadt zusammen, der dieses Skript auf dessen Funktionalität innerhalb des gesamten Systems hin

testen soll. Insbesondere soll der Großstadt-Ingenieur Fälle aufdecken, in denen das Skript nicht fehlerfrei funktioniert. Hierzu kreiert er Testfälle und eine Testumgebung, simuliert also die Realität. Bei Problemen gibt es also grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder das Skript war fehlerhaft oder die Testumgebung entspricht nicht der Realität. Der Großstadt-Ingenieur, nennen wir ihn Thomas Maier, ist seit 25 Jahren bei ChipTech beziehungsweise Maybeck. Von seinem Chef wird er als „typischer Experte“ bezeichnet: „Seine Erfahrung ist ihm sehr wichtig.“ Anfang, Jahr 2, steht Thomas der Zusammenarbeit mit Bangalore skeptisch gegenüber. Er sagt:

„Ich mein’, ich hab’ ja nichts gegen neue Kollegen, die Arbeit muss ja gemacht werden. Aber ausgerechnet in Indien? Hier dürfen wir ja nicht mehr einstellen. Und man weiß ja gar nicht, was die Leute drüben für einen Background haben, welche Erfahrung. Ich war ja auch noch nie dort, ich hab’ ja keine Ahnung, was da drüben für Leute sitzen. Die haben ja auch gar nicht unsere Erfahrung, die meisten sollen ja noch ganz jung sein.“

Also keine Experten alter Schule, so wie er. Im Mai, Jahr 2, schildert Rajesh die Zusammenarbeit mit Thomas aus seiner Sicht. Er sagt:

„Me and my team, we are doing the application there in Bangalore, and Thomas is our overall-expert-support in Big-City. But he is not the in-detail-expert, he won’t give us detailed advice. The issue is: We don’t understand the system in which he works, whatever I deliver to him he will have to test in the system only he knows. So, that is the situation: We are delivering to him, he does not understand our work in detail, and we don’t understand the higher level system he is working in.

So, now what happened is: We deliver and he sends us back an e-mail saying: ‚I am disappointed’. And this kept on happening. And then we realised: Okay, if something is wrong he says ‚I am disappointed’, so now we don’t take it personally when he says that. But the problem remains: I don’t have the environment [the technical equipment, A.d.V.] here in Bangalore to run the test. So I will never know whether my application works in the system in Big-City. I can only make sure that it works in itself.

So, the next thing what happened was: He was handling a test and he does not know every step, if something fails, he does not know why. And it is very hard to make him understand **why**, he just wants to make it pass. And fooling the system is very easy: You can make a passing script which still will fail execution of what it is supposed to describe. So, making a script pass is not the point, you have to understand **why** it fails in the system and this may easily not be a problem of the script itself but of some interface or the testing environment.

But for him it is just important whether the script passes or not. That is the wrong attitude. And he also does not care how much time we spend. And the worst is when something is wrong in his testing environment. It takes a hell of a time to explain this to him, things where we think he is wrong. It is almost impossible to make this point occur to him.”

Rajesh schildert also folgendes Machtverhältnis: Er ist für eine technische Arbeit verantwortlich, die Thomas mit seinem Programm testen soll. Wenn dieser Test Fehler liefert,

kann es entweder an Thomas' oder an Rajeshs Teil liegen. Darüberhinaus ist sogar folgendes möglich: Rajeshs Programm könnte Thomas' Test bestehen, der ja nur eine Simulation der Realität ist, der aufgrund von Thomas' Annahmen über die Wirklichkeit ist – aber in der Realität trotzdem versagen, weil Thomas' Annahmen über die Realität eben nicht korrekt waren. Rajesh kritisiert nun an Thomas, dass dieser nicht an der bestmöglichen Abbildung der Realität interessiert ist, sondern nur daran, dass Rajesh sein Programm so schreibt, dass Thomas' Simulation es als fehlerfrei bewertet. Mit dieser Aussage stellt Rajesh also Thomas' Habitus der Expertise ihm gegenüber infrage – etwas, zu dem er aus Thomas' Sicht aufgrund seiner Unerfahrenheit jedoch (noch) nicht berechtigt ist. Etwa drei Monate später treffe ich Thomas in Großstadt. Wie läuft es jetzt mit den Indern? „Besser“, sagt Thomas, und:

„Ich glaube, ich habe die Leute dort am Anfang unterschätzt. Aber das ist auch nicht einfach. Ich meine, in Großstadt, da weiß man, *wie die Leute ticken, da kann man einschätzen, in welche Richtung jemand denkt*. Das ist mit Indien schwierig, gerade über die Entfernung. Naja, wer weiß: Vielleicht fliege ich ja auch mal rüber.“

Weitere vier Monate später kommt Rajesh aus Projekt-Gründen nach Großstadt. Er sagt mir:

„Well, things have improved a lot. I think, Thomas now listens to me a lot more than he used to. I have made the experience, that maybe there is some initial mistrust from Big-City which you have to overcome. But if you prove yourself technically, if Big-City-people realise that you are thinking into the right direction, then they will listen to you. But that is something we have to earn, they are not giving it for free.“

In diesem Fall hat sich Rajesh also den Expertenstatus aufgrund seines an den Tag gelegten ‚Expertenverhaltens‘ erarbeitet – leicht hat man es ihm aus seiner Sicht aber nicht gemacht. Das es nicht immer gelingt, Expertenstatus zu erlangen, zeigt folgende Episode.

### **6.3.2 Episode 2: Der Computer-wallah und die deutsche Wertarbeit**

Karthik Rao ist Anfang Zwanzig und Ingenieur in Bangalore. Dies ist sein erster Job, aber er denkt sich laut seiner eigenen Aussage im Mai, Jahr 2: „I know, I am a fresher only, so I am pretty low in the hierarchy. But still, I know how to think, don't I?“

Karthik schildert folgende Episode, die er in der Zusammenarbeit mit Großstadt erlebt hat:

“Martin, he is an engineer in the Big-City-team. He was formerly doing my job, but then it became clear that this was going to be assigned to me, and that his responsibilities were going to shift. So I took his code and started testing it, and he was excellent support to me, and it used to be a jolly conversation, he always was very open with me.

After some time, he send me some code he had written and told me: ‚Give it a good shape.‘ And I found many bugs in the code and I made an Excel Sheet, nice and clean. It was a big list, stating: These were the bugs, and that's what we did about them. And

I send it out to him via e-mail along with a documentation of how we improved the code, saying: ‚please review‘. And then there was no reaction.

And some days later, [another colleague from Big-City] told me that Martin had said: ‚I won’t talk to these people again.‘ And, you know, we only wanted to improve the usability of that code, we only wanted to improve the tool and the project. And this was really strange, you know; All the time you have this image in mind of Germans being very straightforward and very non-emotional and you are also told to work exactly like that: non-emotional, high-quality and all those pictures you have in mind when it comes to German engineering. But reality is: It is not like that. Big-City-people like to believe it is like that. But it is not.

So, what we then did, was: We had two meetings with Martin just to make him feel comfortable again – there was no other purpose behind these meetings – and we explained what we thought and asked for his opinion and so on and so on, and slowly he was back to normal.

See, this is how it is: When some Big-City-guy finds 100 bugs in my code and sends back just an Excel Sheet and tells me: ‚In Big-City, it’s just like that, we don’t fuss about personal feelings, we just state technical facts nice and clear‘, then I have to live with it, whatever I may feel. But on the other hand, if I do it the same Big-City-way, technically only, nice and clear, then people feel they have the right to take it personally because I am only the stupid Indian computer-*wallah* who doesn’t know a thing.”

Karthik ist also sauer – weil aus seiner Sicht mit zweierlei Maß gemessen wird. Er selbst muss zum perfekten deutschen Ingenieur werden – und sobald er einer ist, gilt dann doch wieder das Vorrecht der Etablierten, zu denen er nicht gehört. Wie ein *wallah*, jemand der ausführt und abarbeitet, fühlt er sich daher behandelt. Aufsteigen zu wollen mit der in Bangalore an den Tag gelegten Beharrlichkeit ist gegenüber alteingesessenen Großstadt-Experten eine Sisyphos-Arbeit. Um die Alteingesessenen zu besänftigen, greift daher auch Karthik zu Ritualen der Beschwichtigung. Um die technische Sache geht es an dieser Stelle schon lange nicht mehr.

### **6.3.3 Episode 3: Eine gute Projektleitung**

Sudha Samrit ist Ende Zwanzig, verheiratet und *Ingenieurin* in Sudhakar Krishnaraos Group, von dem an späterer Stelle noch die Rede sein wird. Im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen, die sich allesamt westlich-leger in Jeans und Turnschuhen geben, trägt Sudha Salwar Kameez – wie fast alle ihre Kolleginnen. Sie hat ein Arbeitspaket, von denen es in Bangalore nur wenige gibt. Denn Sudha ist verantwortlich für ein globales Projekt, in dem zwei Teilbereiche zu integrieren sind. Ein Teilbereich entsteht in Bangalore – diese Aufgabe ist neu, innovativ, und überaus wichtig für ChipTech-OI; in Großstadt gibt es keine *Expertise* dazu. Der Teilbereich, der in Großstadt entsteht, ist der ältere, weniger wichtige: Er wird an Bangalore geliefert. Sudha hat nicht nur die Verantwortung über ihren Teilbereich, sondern

auch darüber, beide Teilbereiche zu integrieren und das Gesamt-Projekt abzuliefern. Viel Macht also, ein großes *Ownership* und eine Umkehrung der gewohnten Hierarchie. Grund genug, hier genau hinzusehen. Sudha sagt:

„When I joined ChipTech, I was made responsible for this project. I was supposed to develop [something new], there was no prior expertise in the Big-City-team for this topic. However, I had to start from common ground.

Once, in the beginning, I send an e-mail to an expert in Big-City asking him to review my code, and I give him all the possible things that had to be reviewed, and he replies: ‚Whatever you have done is fine‘, and I went ahead. After one month, I came to know that not everything is right. Being extra-careful, I had asked a person in India as well. And this was something important, it was going to be on a test-chip<sup>254</sup>. Thus, I had to go back and re-do a lot of things, which cost me a lot of time. And I asked myself: This is not reviewed properly. Why? The seriousness, the importance of reviewing this thing was not seen, was not perceived in Big-City.

And this was not the only incident. For example, there is [colleague B] in Big-City. I was made responsible for this project from the Bangalore-side. From the Big-City-side, it was not told me that he [= colleague B, A.d.V.] was the expert for [one Big-City-project which has an important interface to Sudha’s project, A.d.V.]. Only, when I was in Big-City and when he was here, and when I saw him interacting, I could conclude that he was the expert.

We did not communicate this to Big-City. But these two were not the only instances.”

Die Situation, die Sudha hier beschreibt, verdeutlicht einerseits die Großstadt-Situation, dass jeder Mitarbeiter dort sein Netzwerk informell herstellt. Typischerweise würde man Kollegen arbeiten sehen, man würde vielleicht den einen oder anderen fragen: „Sag mal, wer macht denn dies und das?“, aber es gibt kein formales System, das diese Funktion übernimmt. Andererseits wird auch deutlich: Offensichtlich reißt man sich kein Bein für Suddha aus. Man *kennt sie nicht*, sie hat ihr *Expertentum* noch nicht bewiesen, vielleicht soll sie sich hochdienen, vielleicht hat man vergessen, dass man mit ihr eine Schnittstelle hat, wer weiß. Sudha sagt:

„When the project started, I had to join Big-City to freeze the interfaces between the [Big-City-sub-project] and the [Bangalore-sub-project]. The interfaces have to be fixed properly, and every interface has to be communicated to the other team.

I went back to Big-City, and no communication came from their side. We were 80 percent accomplishing. Then a colleague visited Big-City, and there he came to know that a major part of [what we had defined as Bangalore-sub-project] came to be integrated in the [Big-City-sub-project] Group. I told them: ‚This should have been communicated to us.‘ And the answer was: ‚It was already communicated to you.‘ And it was not, it was simply not true, we had just gotten information on what changes they had made. I did try to communicate that this is a serious change in work-package that I

---

<sup>254</sup> *Kritische Designs* (also *Designs*, bei denen man sich unsicher ist, ob sie in der Realität funktionieren) werden, bevor sie an den Kunden geliefert werden, auf einem Testchip hinsichtlich ihrer Funktionalität getestet. Ein solches Erstellen eines Test-Chips ist einerseits für den Designer (Ingenieur) eine wichtige Projektphase, weil er davor *einen code-freeze machen* muss. Andererseits entstehen durch die Anfertigung eines Testchips Kosten. Ein *Design*, das *auf einen Test-Chip geht*, sollte also zuvor so gründlich wie möglich fehlergetestet sein.

have not agreed to, but the person keeps saying: ‚This will eventually end up in an argument, so I just leave it that way.’ And so I just stopped.”

Auch in diesem Fall kommen also die notwendigen Informationen zufällig, lokal und informell an die Oberfläche, nämlich erst dann, als ein Kollege aus Bangalore nach Großstadt reist. Doch dahinter steht noch mehr: Denn eigentlich ist Sudha die technische Vorgesetzte des *Ingenieurs* in Großstadt, sie hat die Gesamt-Verantwortung für dieses Projekt und *Fingerpointing* gegenüber Projektleitern ist auch in Großstadt extrem schlechter Stil. Geschweige denn, dass man sich deren Arbeitspakete hinter ihrem Rücken unter den Nagel reißt. Ob das Bangalore-*Ownership* dem Großstadt-*Ingenieur* zu groß war?

Glücklicherweise hatte ich zuvor mit genau diesem Großstadt-*Ingenieur*, nennen wir ihn Bernd, über seine Wahrnehmung der Zusammenarbeit mit Bangalore gesprochen. Er ist Anfang Dreißig und seit acht Jahren bei ChipTech, immer im selben Aufgabenbereich, wobei er die technische Leiter hochgestiegen ist. Über die Zeit, in der dieser Vorfall laut Sudha stattgefunden hat, hatte er mir Folgendes erzählt:

„Wenn häufige Projekt-Kommunikation nicht von Großstadt aus vorangetrieben wird, wird das in Bangalore oft negativ interpretiert, vielleicht als mangelndes Interesse. Was mir damals auch aufgefallen ist, aber das war ein Einzelfall, das gilt nicht für alle Leute dort: Da wurde ein Thema nach einer Entscheidung mehrfach wieder aufgerollt. Wir hatten ein Projekt neu definiert, die Entscheidung war schon gefallen, und auf einmal kamen immer wieder E-Mails dazu. Das war schon ärgerlich. Ist das aus Deiner Sicht typisch für Inder?“

Natürlich ist im Nachhinein nicht mit Sicherheit zu sagen, ob Bernd über dieselbe Episode sprach. Falls doch, ist seine Aussage allerdings bemerkenswert: „Wir hatten ein Projekt neu definiert“ – ohne die Projekt-**Leiterin**? Aber zurück zum Gespräch mit Sudha. Wir haben ihre ersten acht Monate bei ChipTech narrativ hinter uns gelassen. Ich frage: “What have you learned?” Sudha sagt:

„I have learned to avoid these things. First of all, I should have a proper plan in place. The last proper plan was not circulated to the Big-City-team, and this was a flaw from our side. Now that I have done one project, I know what to expect from them [=Big-City-people, A.d.V.]. This time, I will clearly tell them what things to communicate in advance, what the priorities are. For example, everything concerning the interfaces, any change, any migration of [tasks] and domains. I will set very clear dates, because so far we were having a lot of problems there with Big-City deliveries, and we have to get the deliveries for implementation well in advance so that we have some buffer-time. I am going to request them [=Big-City-people, A.d.V.] to do the reviews more seriously. The reasons for their practice might be that they are busy or that they lack seriousness, but nevertheless Bangalore encounters problems and this should not happen.”

Sudha versucht also, ein besserer Ingenieur sein als all die Experten in Großstadt, ihr Projekt wasserdicht zu machen, so dass keine sagen kann, sie entspräche dem Ideal des allwissenden, stets vorausdenkenden, die Technik und den Fehler unter Kontrolle habenden, Experten nicht. Denn im Gegensatz zu den Kollegen in Großstadt wird von ihr das Ideal verlangt – und nicht die in der Praxis bestmögliche Annäherung daran.

## 7. Das Eigene und das Fremde im Zusammenspiel

Kapitel 6 hat das Material für die Interpretation der Kategorisierungen des Eigenen und des Fremden in der Zusammenarbeit geliefert, mit denen sich nun Kapitel 7 beschäftigt. Den Rahmen für diese Kategorisierungen liefert der externe Diskurs der nationalkulturelle Unterschiede als vorhanden und als beeinträchtigend versteht und auf die Akteure im Feld projiziert wird (Kapitel 7.1). Dieser Diskurs wird grundsätzlich durch einen dominanten internen Diskurs der Universalität von Ingenieurstum gebrochen (Kapitel 7.2), jedoch finden sich im Feld auch Wahrnehmungen, die vom intern dominanten Diskurs abweichen (Kapitel 7.3). Es wird deutlich, dass die Akteure in Großstadt sich nicht nur vom externen Diskurs abgrenzen, sondern diesen gegebenenfalls auch für ihre Zwecke instrumentalisieren (Kapitel 7.4.1). Gleichzeitig bemühen sich die Akteure in Bangalore, etablierte Großstadt-Konzepte in ihrem Sinne neu zu deuten (Kapitel 7.4.2). Die Erkenntnisse über den Standort Ville (Kapitel 4.5) können in diesem Licht noch einmal gelesen werden. In Kapitel 7.5 schließlich treten interne und externe Akteure miteinander in Dialog.

### 7.1 Hintergründe der Kategorisierungen im Feld

#### 7.1.1 Entstehung kultureller Bilder

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit den Diskursen des Eigenen und des Fremden in der standortübergreifenden Zusammenarbeit. Da diese Zusammenarbeit am gemeinsamen System in der Regel virtuell und über Distanz stattfand, waren die tatsächlichen Berührungspunkte zwischen Mitarbeitern in Bangalore und Großstadt rar. Einige wenige arbeiteten bereits seit über einem Jahr standortübergreifend zusammen und hatten sich doch noch nie gesehen. Im Allgemeinen kamen Bangalore-Mitarbeiter zwar zum anfänglichen Training nach Großstadt, jedoch entwickelten sich daraus in der Regel keine regelmäßigen Dienstreisen. Auch Mitarbeiter aus Großstadt konnten nicht immer nach Bangalore reisen. Entweder scheiterte ihr Reiseantrag mit der Begründung zu hoher Kosten oder die Mitarbeiter selbst lehnten das Reisen aus *overhead*-Gründen ab. *Overhead* bezeichnet das ‚Zu-viel-zu-tun-haben‘, das charakteristisch für das Selbstverständnis von OI-Ingenieuren in Großstadt ist. Die gängige Argumentation lautet wie folgt: Durch Management-Sinnlosigkeiten hat man *overhead* und kommt nicht mehr zur eigentlichen *technischen Arbeit*. Durch Bangalore vergrößert sich der *overhead* zusätzlich, weil Mitarbeiter in Großstadt nun administrative und Projektleitungs-Aufgaben gegenüber Bangalore übernehmen müssen. Daher hat man nicht auch noch Zeit zu reisen. Klagen darüber verbindet ungemein. Faktisch resultierte die

Seltenheit von Reisen zum anderen Standorte in einem Mangel an tatsächlichen Berührungspunkten. Daher wurde Wissen über den jeweils anderen Standort und das dortige Leben in hohem Maße narrativ wiedergeben: Mitarbeiter, die schon einmal dort waren, brachten Episoden mit zurück und teilten diese mit anderen. Vor allem in Großstadt konnte ich diesen Prozess dauerhaft beobachten, daher fokussiert sich dieses Kapitel auf die Entstehung kultureller Bilder in Großstadt. So schildert mir beispielsweise ein Großstädter Global Group Manager namens Michael Müller seinen ersten Aufenthalt im ChipTech-Guesthouse in Bangalore im Rückblick wie folgt:

„Das Guesthouse ist o.k. Nur, da hast Du halt dann diese irren Situationen. Ein Kollege hat mir erzählt: Er ist um 1 Uhr nachts angekommen, Prabhat [der housekeeper, A.d.V.] hat ihn begrüßt und ihn dann zum Zimmer eines weiteren Gastes geführt. Dort hat er – ohne zu klopfen – die Tür geöffnet. Dann geht er um 1 Uhr nachts rein, weckt den Schlafenden, ein Österreicher, und stellt die beiden einander vor. Beide haben nicht gewusst, wie sie reagieren sollen. Ich habe das auch so erlebt: Beim Essen steht der Prabhat halt hinter dir und beobachtet dich. Der ist vielleicht 20 Zentimeter weit weg. Das irritiert mich. Oder nach der Dusche, da waren meine Haare noch nicht ganz trocken – da rennt der Prabhat wie ein Irre los und holt ein Tuch und wischt dir damit die Stirn. Da hast du einfach keine Intimsphäre.“

Michael Müller hatte also bereits vor seiner eigenen Ankunft im Guesthouse die Geschichte über den österreichischen Kollegen ohne Intimsphäre gehört, die seine Wahrnehmung vorstrukturierte. Zu beobachten war bei den Geschichten über Bangalore, dass sich – je nach informellem Netzwerk, in der der Einzelne eingebunden war – unterschiedliche Bilder ergaben. Über dasselbe Guesthouse, das Michael Müller derart beschreibt, sagt beispielsweise Björn Reichenbach, Mitglied eines anderen informellen Netzwerks in Großstadt:

„Über das Guesthouse scheiden sich ja absolut die Geister, wie ich mitbekommen habe. Ich fand es zwar einfach, aber ich habe mich dort wohl gefühlt, besser als im Hotel war's auf alle Fälle. Das Personal war sehr freundlich. Zum Frühstück hat es Toast mit Marmelade gegeben, dazu haben wir uns noch Nutella gekauft. Und das Essen im Guesthouse war wirklich sehr gut. Und das Personal war auch gut.“

Nach dem gleichen Muster war sich eine Gruppe in Großstadt sicher, dass Frauen in Indien unterdrückt würden, eine andere Gruppe war vom Gegenteil überzeugt. Interessant ist auch die Themenwahl: Neben Unterkunft in Bangalore waren vor allem ‚die Rolle der indischen Frau‘ sowie ‚Religion und Kastenwesen‘ dauerhaft diskussionswürdig in Großstadt.

Die beiden letzteren Themen werden verständlich, wenn man die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit berücksichtigt: Bei der Konstruktion kultureller Bilder griffen die OI-Mitarbeiter in Großstadt auf bereits bestehende Bilder zurück.

Dieses öffentlich präsente Bild des Inders kann wie folgt charakterisiert werden:

- 1) Inder sind spirituell, die Religion spielt eine wichtige Rolle.
- 2) Inder sind arm, aber glücklich (weil ihnen materielle Güter nicht wichtig sind).
- 3) Inder sind in Traditionen verhaftet.

Dieses Bild auf eine konkrete Wurzel zurückzuführen, ist sicherlich ein Ding der Unmöglichkeit. Zu seiner Bildung beigetragen haben vermutlich so unterschiedliche Dinge wie exotisierende Darstellungen Indiens in deutschen Filmen der 50er Jahre (etwa der „Tiger von Eschnapur“), Reisedarstellungen Indiens, Mutter Theresa, die Hippie-Ära, Besuche von Größen des Film- und Showbusiness’ (allen voran die Beatles) in indischen Ashrams, derzeit aktuelle indisch geprägte Modetrends, der Erfolg indischer Bollywoodfilme in Deutschland und viele mehr. Aufgrund dieser Komplexität merkt die vorliegende Arbeit an dieser Stelle lediglich an, dass der Diskurs des armen, aber spirituell reichen und daher glücklichen Inders, der verhaftet ist in Traditionen, ein bekannter bei ChipTech-OI in Großstadt ist.

Gleichzeitig widersprachen bestimmte Gegebenheiten bei OI-Bangalore – es gibt ja auch noch den Diskurs des ‚IT-Inders‘ – diesem öffentlichen Indienbild. Ein Haupt-Widerspruch für die Großstadt-Ingenieure war beispielsweise der weitaus höhere Frauenanteil bei ChipTech-Bangalore im Vergleich zu Großstadt. Dieser führte zu Fragen wie: „Wie kann die ‚traditionelle indische Frau‘ Informatik studieren? Wieso studieren viel mehr Frauen in Indien Naturwissenschaften als in Deutschland (sind nicht Frauen schlechter in Mathematik)? Werden Inderinnen nicht verheiratet?“ Zwei weitere verwirrende Punkte aus Sicht der Großstadt-Mitarbeiter waren die aus ihrer Sicht sehr starke monetäre Orientierung indischer Ingenieure – ein *guter Ingenieur* ist ja nach dem Großstadt-Selbstverständnis nicht durch Geld motiviert – und die Tatsache, dass bei den meisten Mitarbeitern in Bangalore die Eltern das Studium ausgesucht hatten. Letztere führte zu der Frage: Wie kann ein Ingenieur selbstmotiviert arbeiten, wenn er nicht selbst *von der Technik begeistert* ist? Deutlich wird aus diesen Fragen, dass die Vorstellung davon, ‚wie die Inder sind‘, permanent geschaffen wird. Internes und externes kulturelles Material stehen dabei im Dialog; gewonnene Erkenntnisse über ‚den Inder‘ tauscht man narrativ aus und überprüft diese.

Gleiches galt während meines Aufenthalts dort auch in Bangalore: Ebenso wie in Großstadt wurden verallgemeinernde Bilder des Anderen dort auf Basis punktueller Einzel-Erfahrungen konstruiert und narrativ ausgetauscht.

### **7.1.2 Der externe Diskurs nationalkultureller Unterschiede**

Der externe Diskurs, wie ihn Stabsstellen-Mitarbeiter und interkulturelle Trainer bei ChipTech in ihrer Interaktion mit den OI-Ingenieuren (und damit meine ich an dieser Stelle **alle** OI-Mitarbeiter) vertreten, lautet ganz einfach: Nationalkulturelle Unterschiede existieren – und sie beeinträchtigen die Zusammenarbeit.<sup>255</sup> Daher werden eine Vielzahl von Maßnahmen eronnen, die diesen Unterschied zum Verschwinden bringen sollen. 68 der 123 Kurse, die die interne Schulungs-Akademie „ChipTech Academy“ anbietet, befassen sich daher mit ‚interkulturellen Kompetenzen‘. Die Palette reicht von „Successful management through intercultural awareness“, „Global Diversity for Team-Optimization“ bis hin zum „Intercultural Competency Training for India“, von dem in Kapitel 9.2 die Rede ist. Zumeist handelt es sich dabei um den Versuch von Festschreibung von Kultur, wobei Kultur instrumentell verstanden wird: So lehnt man etwa die Klassifikation von Kultur nicht ab, sondern fragt sich nur, wie man die Incentivierung der Mitarbeiter unter Berücksichtigung quasi gegebener kultureller Unterschiede verbessern kann (Chiang 2005).

Auf der Suche nach diesem externen Diskurs und dem Selbstverständnis derer, die ihn in Mitarbeiter-Kontexte hineinragen, habe ich mich über die offiziellen Grenzen der ChipTech-Corporation hinausgewagt (siehe Kapitel 2.3). Hierbei fand ich folgenden Glaubenskanon der interkulturellen Trainer und Personalentwickler (ich typisiere):

- 1) Nationalkulturelle Unterschiede existieren. Trainer und Personalentwickler verfügen – im Gegensatz zu den Akteuren im Feld – über das Wissen um diese Unterschiede.
- 2) Trainer und Personalentwickler sind in der Lage, die interkulturelle Kompetenz zu definieren, die die Akteure im Feld benötigen (Hauser 2003, Knapp 1995).

Aus diesen beiden Punkten ergibt sich die Legitimation – und auch der Auftrag – interkulturelles Praxiswissen in organisatorische Felder zu tragen.

### **7.2 Der intern dominante Diskurs „Wir Ingenieure“**

Wie mir in einer Vielzahl von Interaktionen bei ChipTech-OI deutlich gemacht wurde, war den Mitarbeitern dort der externe Diskurs des beeinträchtigenden national-kulturellen Unterschieds bekannt. In Gesprächen wurde dieser Diskurs von der Mehrzahl meiner Gesprächspartner abgelehnt – die meisten von ihnen entwerteten ihn, noch bevor ich selbst dieses Thema setzte, und bewerteten den national-kulturellen Unterschied als technisch bedeutungslos. In Großstadt erlebte ich oftmals Situationen, in denen Ingenieure, die dies

---

<sup>255</sup> Meyer (1997) hat diese Essentialisierung des kulturellen Unterschieds „Identitätswahn“ genannt.

nicht taten, von ihren Kollegen eines Besseren belehrt wurden. Sprach jemand davon, dass ‚die Inder‘ schwierig in der Zusammenarbeit seien, und wurden dafür Belege angeführt, die der Kategorie ‚nationalkulturelle Fremdheit‘ zugeordnet werden konnten, hieß es aus der Ingenieurs-Runde schnell: „Aber wir sind doch alle *Ingenieure*.“ Dieser intern dominante Diskurs, der auf den bekannten externen Diskurs verweist, wird nun im Detail betrachtet.

### 7.2.1 Abgrenzung des intern dominanten Diskurses vom externen Diskurs

Wie bereits geschildert, war den Ingenieuren bei ChipTech-OI in Großstadt der externe Diskurs bekannt. 64 der 92 formell befragten Großstadt-Ingenieure hatten ein interkulturelles Teamtraining absolviert, das sich auf die kulturellen Besonderheiten in der Zusammenarbeit Deutsche – Inder – Franzosen konzentrierte.<sup>256</sup> Die meisten dieser Ingenieure sprachen über den externen Diskurs, um mir mitzuteilen, dass ich meine Ergebnisse dazu nutzen sollte, diese Praxis zu verbessern – sie übten also im beschriebenen Sinne richtungsweisende Kritik.<sup>257</sup>

Von den 64 Ingenieuren sagten 51 sinngemäß, dass das interkulturelle Training ihnen nicht geholfen habe, weil es mit der Realität nichts zu tun gehabt habe. 46 von diesen 51 meinten zudem, dass die indischen Kollegen gar nicht so unterschiedlich seien, wie sie es nach dem Training erwartet hätten. Diese Aussagen können im Sinne der These von Dahlén (1997) interpretiert werden, der feststellt, dass interkulturelle Trainings im Unternehmen marktwirtschaftlichen Zwängen unterliegen, die die Inhalte dieser Trainings entscheidend beeinflussen: Um als Trainer engagiert zu werden, so Dahlén, muss der interkulturelle Experte die Zielkultur zunächst ‚fremd‘ machen, um im Anschluss die Lösung – nämlich sein Training – anbieten zu können.

(Nur) fünf von den 51 fanden „das interkulturelle Thema“, wie es genannt wurde, überflüssig. Von den 13 Ingenieuren, denen das Training aus ihrer Sicht geholfen hatte, fanden es sieben nützlich, etwas über „indische Mentalität“ erfahren zu haben, bevor die Inder zum ersten Mal nach Großstadt gekommen seien. Dies habe die Unsicherheit reduziert. Die übrigen sechs mit positiver Wahrnehmung meinten sinngemäß, dass der porträtierte Inder nicht mit den realen indischen Kollegen übereingestimmt habe, es aber gut gewesen sei, auch einmal über nicht-technische Einflüsse auf ihre Arbeit nachzudenken. Von der *Persönlichkeit* der Trainerin zeigten sich alle 64 Interviewpartner in irgendeiner Form beeindruckt – diese hatte also offensichtlich *die richtige Art zu denken* an den Tag gelegt, so dass sie aus Sicht der

---

<sup>256</sup> Ich gehe im Folgenden nur auf die Wahrnehmung des für die Zusammenarbeit zwischen Großstadt und Bangalore relevanten Teils ein.

<sup>257</sup> Die Einteilung aller Aussagen in verschiedene Kategorien und deren Benennung sind **nachträgliche** Klassifizierungen meinerseits, die ich auf Basis des vorliegenden Materials machte.

Teilnehmer abseits der Management-Scheinwelt (den Powerpoint-Folien und Modellen, die sie mitbrachte) als *guter Ingenieur* durchging.

Für den Vergleich von Innen- und Außensicht auf das Eigene und das Fremde in der deutsch-indischen Zusammenarbeit ist vor allem die Aussage relevant, dass der im Training erlernte Typus des Inders und die anschließende tatsächliche Realität der Zusammenarbeit wenig miteinander gemein gehabt hätten. Am Beispiel zweier Global Group Manager soll diese Wahrnehmung nun verdeutlicht werden. Es handelt sich um Martin Riedl und Michael Müller, beide etwa Ende Dreißig, seit knapp zehn Jahren bei ChipTech-OI. Ich interviewte sie Ende 2004 zum ersten Mal. Kontext der nun folgenden Aussagen ist jeweils: Ich frage sie, welche Probleme sie in der Zusammenarbeit hätten, beide reagieren daraufhin sinngemäß mit folgender Argumentation: ‚Ich hatte ja dieses Training – dabei wurde ich auf Probleme vorbereitet – diese Probleme habe ich in der Realität nicht gefunden.‘ Martin Riedl sagt:

„Ich habe ja auch dieses Ikk-Training gehabt, und das kann ich überhaupt nicht mit der Realität zusammenbringen. Ich habe da zwar gelernt, dass die Inder eine *high-power-distance* haben, aber das ist mir gar nicht so vorgekommen. Aber weil ich das gelernt habe, bin ich da natürlich vorsichtig. Ich weiß dann auch nicht so genau – soll ich nun persönliche Beziehungen aufbauen oder nicht? Wollen die das?

Mehr geholfen hätte mir, wenn ich auf die Alltagssituationen in Indien vorbereitet worden wäre. An Kultur-Stereotype glaube ich nicht, vor allem, weil ich sie in der Realität nicht bestätigt gesehen habe. Da heißt es dann immer die polychromen Inder, und die monochromen Deutschen, aber hier sage ich dann zu meinen Leuten: ‚Schaut, Ihr seid so polychrom, und die Inder, die sind immer pünktlich.‘“ [Die Worte polychrom und monochrom sind eine direkte Wiedergabe. Eine andere Variante im Feld war polychromatisch und monochromatisch, A.d.V.]

Michael Müller sagt:

„Ich glaube nicht an Kultur-Stereotype. Ich hatte zwar ein interkulturelles Training über Deutsche, Inder und Franzosen. Daraus haben die Franzosen gelernt, dass sie näher an den Indern sind als die Deutschen. Das hat die Zusammenarbeit zwischen Großstadt und Ville nicht gerade verbessert, und die ist eh’ schon schlecht genug. Aber eigentlich ist auch da nicht die Kultur, sondern einfach der Abstand das Problem. Man braucht Kontext-Informationen, nur telefonieren reicht nicht. Hätte man diese Kontext-Informationen, dann hätte man vielleicht eher das Einfühlungsvermögen.

Ein Beispiel ist [mein direkter Chef]. Der ist neulich einfach rübergefahren [nach Bangalore, A.d.V.] und hat denen mal erzählt, wie der ganze Laden läuft. Und auf einmal hat man sich verstanden. Das ist ja genau das Gleiche in Großstadt: Auch ich will ja vom [Vorname des Bereichsleiters] wissen: ‚Wo geht’s denn hin?‘, nicht immer nur diese Schlagwörter. Auch der Inder will wissen, wie die Welt im Ganzen aussieht. Ein anderes Problem ist auch das mangelnde Ansehen, das wir als OI im Unternehmen haben. Wenn das High-Level-Management in Indien ist, dann wird nur über Software gesprochen [Teil der Product-Unit-Aufgabe, A.d.V.]. Erst kürzlich hat der CEO wieder so eine derartige Rede in Bangalore gehalten und die Software gelobt – obwohl dort fast nur Objectmaking-Improvement-Leute anwesend waren. Das kann man doch mal mit einem Wort erwähnen! **Das** sind die Probleme, nicht die Kultur.“

Deutlich wird, dass Michael Müller unter ‚Kultur‘ die Modelle interkultureller Praktiker versteht, mit denen er im Training konfrontiert wurde. Genau von diesen will er sich abgrenzen, und zwar mit dem Verweis, dass die Realität doch weitaus komplexer sei, nämlich ein Geflecht aus folgenden Punkten: Informelle Mechanismen der Expertenkultur funktionieren nicht mehr, man kann einander nicht einschätzen, man wird nicht wahrgenommen im Unternehmen, man hat Angst vor Auslagerung, und ist unter Druck von oben.

Von den 51 Befragten, für die das interkulturelle Training *nichts mit der Realität zu tun hatte*, bemängelten alle auf Nachfrage („warum?“), die Modelle und Erklärungen seien „zu einfach“ gewesen.<sup>258</sup> Vor dem Hintergrund der bereits geschilderten Mechanismen der *Expertenkultur* interpretiert, deutet dies in der Tat darauf hin, dass das Vorgehen im Training aus Sicht der Teilnehmer dem Habitus der *Expertise* zuwider lief: Einfachen Aussagen, so die Regel, ist nicht zu trauen, denn jede Wahrheit birgt die Möglichkeit des Fehlers. Sind also schlagwortartige Erklärungen wie ‚high-power-distance – low-power-distance‘, ‚monochron – polychron‘ zu simpel für eine hoch spezialisierte Gruppe von Denkarbeitern, für die Verständnis niemals einfach ist und stets das Risiko der Fehlannahme mit sich bringt? Ein guter *Experte* lässt jedenfalls dem Zweifel genügend Raum – etwa mittels einer Projektplanung, für die er den tatsächlich geschätzten Zeitaufwand verdoppelt und dann die Einheit erhöht. Aus einem Tag werden so, wie geschildert, zwei Wochen.

Zudem begründeten die Befragten ihre Abneigung damit, dass das Training den Faktor Individualität nicht genügend berücksichtigt habe. Diese Ablehnung kann in Zusammenhang mit der Wichtigkeit gebracht werden, die individuelle Persönlichkeit eines Experten zu kennen: Denn nur durch die Kenntnis der individuellen Persönlichkeit wird digitaler Code einschätzbar, kann also die symbolische Repräsentation des Objekts richtig interpretiert werden. Folgerichtig betonten Ingenieure immer wieder, wie wichtig es sei, „einander persönlich zu kennen“. Anstatt dem kulturalistischen Diskurs zu folgen, verwiesen Großstadt-Ingenieure auf die Bedeutung der eigenen *Expertenkultur* im Kontext.

Durch die Betonung einer globalen Ingenieursgemeinschaft und die Ablehnung des nationalkulturellen Unterschieds grenzten sich Großstadt-Ingenieure von allen *Nicht-Ingenieuren* ab: Der indische Ingenieur im Arbeitsleben, so hieß es in Großstadt, sei kulturell ähnlich. Der Durchschnitts-Indier im Alltag sei zwar nationalkulturell fremd, jedoch sei dieser

---

<sup>258</sup> Anmerkung: Aus den Unterlagen war ersichtlich, dass das Training sich wohl auf folgende Werke bezog: Hofstede (1993), Hall (1969), Landis / Brislin (1983), Bennett (1998). Einen dazu hilfreichen Überblick über die (Praxis-) Konzepte der interkulturellen Kommunikation liefern Chen / Starosta (1998) und Maletzke (1996).

Unterschied für die technische Zusammenarbeit von Ingenieuren irrelevant (Eine Hinterfragung dieser Aussage aus mehreren Perspektiven findet sich in Kapitel 7.3).

Der geschilderte Großstadt-Blick deckt sich auf den ersten Blick mit der Sichtweise in Bangalore.<sup>259</sup> Auch dort betonten Mitarbeiter im Interview, keine ‚interkulturellen Probleme‘ zu haben: Offensichtlich war es ihre Erwartung, dass ich nach diesen suchen würde. Der Grundtenor bei OI in Bangalore zum Thema ‚interkulturelle Unterschiede‘ lautete (sinngemäß): „Cultural difference does exist – but this does not impact technical work.“ Die Vorgabe, national-kulturell bedingte Probleme haben zu müssen, war also bekannt. Diese Probleme nahm man jedoch nicht wahr, sondern betonte stattdessen: „You simply have to know each other.“ OI-Mitarbeiter in Bangalore unterschieden ebenfalls sehr stark zwischen Arbeitskontext und Alltagsleben. Viele von ihnen machten Bemerkungen wie (ich zitiere einen Ingenieur): „On the street, Germans don’t speak English – at work, people do speak English because this is the language of engineering“. Auch hier gab es also das Konzept eines globalen *Ingenieurstums*; ein gemeinsamer Ingenieurs-Hintergrund existierte in der Vorstellung der Mitarbeiter und wurde als einigend interpretiert.

Ist dies derselbe Blick auf denselben Sachverhalt oder eine – wenngleich nicht grundsätzlich – andere Perspektive? Dieser Frage soll nun am Beispiel des wahrgenommenen Hauptproblems der Zusammenarbeit geklärt werden, nämlich Distanz.

## 7.2.2 Distanz als Hauptproblem bei der Schaffung von Experten

Nach meinen Gesprächen mit ChipTech-Mitarbeitern beider Standorte kategorisierte ich deren Wahrnehmungen hinsichtlich der Hauptprobleme der standortübergreifenden Zusammenarbeit. Von 92 formell interviewten Ingenieuren in Großstadt nannten alle Befragten Distanz oder Entfernung als Hauptproblem der Zusammenarbeit mit Bangalore. An zweiter Stelle standen Probleme aufgrund von Unzulänglichkeiten der Kommunikations-Techniken, beispielsweise schlechte Verbindung in Telecons, Fehler beim Versuch des Desk-Sharing<sup>260</sup> (76 Nennungen), an dritter Stelle standen technische Probleme wie langsamer Serverzugriff (54 Nennungen), an vierter Stelle die Zeitverschiebung (48 Nennungen).

Zu allen Phasen der Zusammenarbeit – auch noch zum Ende meiner Feldforschung im Juni, Jahr 3, – litten Ingenieure in Großstadt unter dem räumlichen Abstand. Immer wieder nannten mir Mitarbeiter die Distanz zwischen den Standorten als die größte Gefahr für ein

---

<sup>259</sup> Anmerkung: Die Mitarbeiter in Bangalore hatten kein flächendeckendes interkulturelles Training erhalten. Nur wenige Manager des Standorts Bangalore nahmen an einer derartigen Veranstaltung teil, deren Inhalte ich jedoch nicht kenne. Auf diesen Punkt kann daher nicht eingegangen werden.

<sup>260</sup> Anmerkung: Desk-Sharing bezeichnet den Versuch, das *Gemeinsam-auf-einen-Bildschirm-schauen* über Distanz herzustellen. Normalerweise funktioniert der virtuelle Zugriff auf **einen** Bildschirm nicht..

erfolgreiches Zusammenarbeiten mit Bangalore. „Wenn die Bangaloris hier sind“, so hieß es immer wieder, „haben wir überhaupt kein Problem mit denen.“ Gleiches gelte, wenn man sich selbst in Bangalore befände: Auch dann klappte die Zusammenarbeit reibungslos. „Da gibt es dann überhaupt kein *Delta*<sup>261</sup> mehr“, hieß es oft. Auch hinsichtlich der Kommunikation wurde sehr stark unterschieden zwischen Kommunikation über Distanz und Kommunikation an einem Ort. Die Wahrnehmung einer Telecon (etwas, über das häufig geklagt wurde) reichte dabei von „funktioniert überhaupt nicht“ bis zu „funktioniert kaum“. „Face-to-face“, so hieß es demgegenüber, „gibt es überhaupt keine Probleme“. Letztere Aussage bezog sich allerdings nur auf informelle Kommunikation und technische Projekt-Meetings, nicht auf offizielle Meetings, die als solche *immer sinnlos* sind. Schuld an der soeben beschriebenen Misere hat aus Sicht der Großstadt-Ingenieure das eigene Management: Dieses zwingt zur Zusammenarbeit über Distanz und beschert den Ingenieuren *overhead*.

Als die Mitarbeiter in Bangalore mir ihre Probleme der Zusammenarbeit schilderten, lag ebenfalls der Faktor „distance“ ganz vorne. „Without distance, we would not have most of the issues“, sagte man oft. Die gewünschte Lösung manifestierte sich in Bangalore wie in Großstadt in: „You have to look at the screen together“. Einen ähnlichen Mechanismus des Klagens über das OI-Management gab es zum damaligen Zeitpunkt – Mai, Jahr 2, – nicht.

Nach meiner ersten Interpretation war die Wahrnehmung einer beeinträchtigenden Wirkung von Distanz zurückzuführen auf die Wichtigkeit von Erfahrungswissen und dessen informellen Austausch innerhalb einer Expertengemeinschaft. Diese Expertengemeinschaft ist aufgrund der interdependenten Natur des technischen Systems bei gleichzeitiger hoher Spezialisierung und Nicht-Sichtbarkeit der jeweiligen Expertenarbeit eine kulturelle Notwendigkeit (siehe Kapitel 3.2). Ich vermutete daher, dass bei ChipTech-OI in Bangalore **und** Großstadt Fremdheit zumindest teilweise entlang des Faktors Distanz konstruiert wird, wie es in Kapitel 5.3 ja bereits für Großstadt festgestellt wurde. Dies würde bedeuten, dass der negative Einfluss von Distanz auf der interdependenten Natur des technischen Systems beruht, das in der Tat an beiden Standorten das Gleiche ist. Bereits über eine Distanz von wenigen Kilometern ist in diesem System der informelle Austausch von Erfahrungswissen nicht mehr möglich, was – wie Großstadt-interne Beispiele zeigten – als starke Beeinträchtigung empfunden wird. Daher mussten Ingenieure aller Standorte die standortübergreifenden technischen Rahmenbedingungen als unbefriedigend empfinden: Mit dem Herd an einem Ort und einer Kartoffel, die an einem anderen Ort heiß serviert werden soll.

---

<sup>261</sup> Anmerkung: ‚Delta‘ in Anlehnung an das mathematische Zeichen für ein Differential. Ebenso würde man von einem ‚interkulturellen Delta‘ sprechen, oder vielmehr sagen: „Ein interkulturelles Delta sehe ich nicht.“

Für diese These sprach zunächst, dass es Mechanismen zur Teilung von *Expertentum* wie gemeinsame Kaffeepausen, spontane Zusammenkünfte und technische Vorträge, in Bangalore ebenso wie in Großstadt gab. Gleichmaßen sprach man in Bangalore nicht von „Indern“, „Franzosen“ und „Österreichern“, sondern von unterschiedlichen Standorten, und demzufolge von „Big-City-people“, „Alp-City-people“ und „Ville-people“. Im Unterschied zu Großstadt gab es allerdings Klassifikationen **innerhalb** des Standorts Bangalore nicht, da dort alle Mitarbeiter auf einer Etage desselben Gebäudes in einer großen Cubicle-Fläche arbeiten. Aus allgemeiner Sicht der Großstadt-Mitarbeiter, die während einer Dienstreise in Bangalore waren, klappt daher die Kommunikation in Bangalore weitaus besser als in Großstadt (dort hat man Einzel-Büros, mehrere Etagen und verschiedene Gebäude und Standorte).

Ebenso sehr wie in Großstadt wurde in Bangalore betont, wie wichtig eine informelle Ebene der Kommunikation sei; technische Netzwerke entstanden auch in Bangalore vor allem innerhalb von Gruppen und bestimmten, wer innerhalb des Standorts als fremd oder als nicht-fremd galt.<sup>262</sup>

Was also ist es nun: Eine (kulturell) andere Arbeitsweise oder derselbe Mechanismus wie in Großstadt, nämlich: Wen ich nicht kenne, wessen *Thema* ich in seiner Bedeutung nicht verstehe, wer nicht Teil meiner Gruppe ist, dem helfe ich nicht. Mario entscheidet sich für letzteres. Derart interpretiert, wären sich die Mechanismen zur Bildung kollektiver Identitäten in Bangalore und in Großstadt recht ähnlich; die in Kapitel 5.3 geschilderten Großstadt-Kategorisierungen des kulturell Fremden würden in Bangalore ebenso existieren.

Auffällig war, dass die meisten Mitarbeiter in Großstadt und Bangalore gleichermaßen Distanz als äußerst negativ empfanden, ohne dies aber so recht begründen zu können. So sprach man in Großstadt von einem diffusen: „Das geht halt nicht über Distanz“, sagte: „Man muss halt reden können mit den Leuten“ oder schimpfte generell auf das Management: „Das ist einfach ein [unflätiger Ausdruck], wie die das Ganze aufgesetzt haben, so kann man technisch einfach nicht zusammenarbeiten.“ Ebenso in Bangalore, dort fanden sich Aussagen wie: “You need the experts to be with you” und “without distance, there would not be any issues”. Oder es hieß ganz einfach nur: “One cannot work like this.”

Meine Interpretation war daher, dass der wahrgenommene negative Einfluss von Distanz aus der Unmöglichkeit resultierte, technisches Kontextwissen über Entfernungen zu transferieren. Der Grund hierfür liegt aus meiner Sicht in der Natur des technischen Systems, das nach Konstruktion und Aufrechterhaltung von *Expertentum* durch narrativen Austausch verlangt.

---

<sup>262</sup> Wobei diese Mechanismen jedoch weniger stark ausgeprägt waren, da der Standort mit knapp 500 Mitarbeitern insgesamt weitaus kleiner war als der Standort Großstadt mit seinen mehreren tausend Mitarbeitern.

### 7.2.3 Alternative Interpretationen von Distanz und Expertise in Bangalore

Doch ganz so global wie es auf den ersten Blick scheinen mag, sind die Charakteristika der Expertenkultur dann doch nicht. Auch dies lässt sich am Beispiel von Distanz verargumentieren. Nach Ansicht vieler Mitarbeiter in Bangalore haben sie es nämlich – trotz gleichartiger Mechanismen der Zusammenarbeit an beiden Standorten – ungleich schwerer, sich als *Experten* zu erweisen: Grund ist aus ihrer Sicht das Machtungleichgewicht zwischen den Standorten. Ein Ingenieur bringt diese Wahrnehmung auf den Punkt, indem er sagt: „Due to distance, we cannot assume *ownership* and *expertise* on our own – we have to be *enabled* by Big-City.“ Das Wort *enabled* wird hierbei nicht (nur) im post-kolonialen Sinne verwendet. Ein weiterer OI-Ingenieur in Bangalore erklärt die Bedeutung von „enabling by Big-City“ wie folgt:

„Big-City has to deliberately share its knowledge – due to distance we cannot simply share screens. We cannot simply learn from the experts around us.“

Ein dritter OI-Ingenieur in Bangalore sagt:

„Being a remote site, we cannot simply *assume ownership*. We need some *enablers* to become *pro-active*. *Pro-activeness* comes with the available information, and here in Bangalore, we simply don't know what is happening in Big-City, information just isn't there just like that, so we don't just know into what direction to think. Big-City-people have to give us this background-information consciously. And this is an additional effort for them which they are not used to and so they keep saying: ‚Bangalore-people, they are slow learners.‘ But it is not like that, if we were in Big-City, we could learn at the same pace.“

Ein vierter OI-Ingenieur in Bangalore meint:

„Part of the problem is also that we have no external interaction here in Bangalore. All the Product Units, the [external suppliers], the customers: they are in Big-City. This makes it very difficult for us to know into which direction to think.“

Da die Arbeitspakete in Bangalore von denen in Großstadt abhängen und sich zudem alle Product Units, Zulieferer und Kunden in Großstadt befinden, ist es also in Bangalore schwierig zu wissen, *in welche Richtung man denken muss* – eine essentielle Anforderung an einen guten Experten in Großstadt (Kapitel 3.2). Gleichzeitig müssen neue Ingenieure in Bangalore ‚lernen‘, um zu *Experten* zu werden (Kapitel 6.2). Doch Distanz heißt nicht nur, dass Lernen in Bangalore schwierig wird: Großstadt hat zudem die Macht, dem Standort Bangalore Kontextwissen zu verweigern. Die Zugangsmöglichkeiten zu den Voraussetzungen von *Expertentum* differieren daher zwischen Bangalore und Großstadt beträchtlich. Also – so die Sicht der OI-Mitarbeiter in Bangalore – müssen sie aufgrund ihrer abhängigen Position

hinsichtlich des Faktors Wissen durch Akteure in Großstadt „enabled“ werden. Nur dann haben sie die faktische Möglichkeit, den Anforderungen aus Großstadt zu entsprechen. Zusammenfassend vergrößert Distanz aus Sicht der Mitarbeiter in Bangalore also das bereits vorhandene strukturelle Macht- und Wissensgefälle zwischen den Standorten Großstadt und Bangalore im Zeitablauf noch zusätzlich. Denn Distanz nimmt den Mitarbeitern in Bangalore die Möglichkeit, sich durch eigenständige Aneignung von Wissen selbst zu *enablen*. Stattdessen müssen sie von Großstadt aus *enabled werden* – wie es zum Beispiel Mario Nannini aus Sicht seiner Projekt-Mitarbeiter in Bangalore getan hat. Ein derartiges Vorgehen erfordert einen erhöhten Zeitaufwand von Großstadt-Seite aus. Zudem ist bei diesem *enabling* der gute Wille der Mitarbeiter in Großstadt entscheidend – und dieser mag dort aufgrund des postkolonialen Narrativs der Globalisierung und der Existenzangst dahinter nicht immer gegeben sein. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass der Lernfortschritt in Bangalore (durch Distanz behindert) in Großstadt als ‚langsam‘ interpretiert wird – ein Ingenieur hat diesen Punkt ja bereits genannt. Aufbauend auf diesen ersten Signalen des Konflikts richten die folgenden Seiten den Blick daher hinter den intern dominanten Diskurs „Wir Ingenieure“.

### **7.3 Der Blick hinter den intern dominanten Diskurs**

#### **7.3.1 Der gute Ingenieur – ein ethnozentristisches Konzept?**

Ebenso wie in Großstadt betonten Mitarbeiter in Bangalore grundsätzlich die Globalität der eigenen Branche: „This industry is very US-minded“, hieß es dort. Oder: „This is not an Indian industry, this is a global industry.“ Ebenfalls hörte man dort die Aussage: „We are all engineers“, aber auch: „We have to become *experts*“. Das klingt ähnlich, aber nicht genau gleich: Ist es also derselbe Blick auf denselben Sachverhalt oder eine – wenngleich nicht grundsätzlich – andere Perspektive? In diesem Zusammenhang ist die Wahrnehmung von Surya Gupta (siehe Kapitel 6.2.2) noch einmal interessant. Vor seiner Tätigkeit bei ChipTech-OI hat er bereits Jahre lang bei einer japanischen, einer amerikanischen und einer niederländischen Firmen in Indien gearbeitet. Er verfügt also über mehr vergleichende Berufserfahrung in anderen Unternehmen als fast alle ChipTech-OI-Mitarbeiter in Großstadt (denn diese haben ja selten ihre Tätigkeit in einem anderen Unternehmen ausgeübt). Surya hatte in Kapitel 6.2.2 bereits betont, wie wichtig es sei, das „Big-City-System“ zu kennen, um sich als *Experte* beweisen zu können. Das „System“, von dem Surya spricht, ist aus seiner Sicht ein „OI-spezifisches System“. Nicht etwas, das universell ist für Ingenieursarbeit im

Allgemeinen, sondern spezifisch für die Art und Weise, wie Ingenieursarbeit bei ChipTech-OI verstanden wird. An späterer Stelle macht Surya diese Unterscheidung explizit, indem er sagt:

„I told you that the first project-cycle at OI was very hard for me and that I got very harsh feedback from Big-City. When I tried to share that with [the global project-leader in Big-City], he basically told me: ‚Well, that’s what an expert has to deal with: find his way in an unknown system’, and he also told me: ‚I was fearing this because in the intercultural training I was told that Indians cannot work pro-actively, that they need more guidance at work. I did not want to believe it but now it seems to be true.’ So, I was really shocked by this comment: It is not like that I cannot work as an expert. I have been in this job for ten years now, this is my fourth company. But what [the global project-leader in Big-City] did not understand, was: There is a difference between what is universal in engineering-work and between what is company-specific. And because of my previous experiences, I see the difference. And in the beginning, I thought Big-City-people would notice this difference, too, because they are the experts. But then I realised: Big-City-people, they don’t see the difference anymore, maybe they could never see it, because they have been with the company for ages and might never have seen another company. Thus, they mix up the two kinds of expertise a person has: One is universal, and one is company-specific. They just assume the way they do it is the only way – but it is not: It is a company-specific way. And the issues I was referring to were related only to the company-specific way.”

Was Surya hier schildert, ist also eine Art ‚technischer Ethnozentrismus‘ in Großstadt: Aus Suryas Sicht gibt es nämlich ein ChipTech-spezifisches Konzept des ‚guten Ingenieurs‘, das man aber in Großstadt – mangels vergleichender Erfahrungen – für allgemeingültig und die einzige Art, ‚gut‘ zu arbeiten, hält.

Innerhalb des Standorts Großstadt erwartet man von einem neuen Ingenieur, dass er – obwohl noch wenig wissend – selbst die Initiative dafür ergreift, dass er zum *Experten* wird. Diese Initiative dokumentiert der Lernende äußerlich dadurch, dass er bereits beim Lernen selbst die Verhaltensweisen eines guten Ingenieurs an den Tag legt. Das etablierte System zur Schaffung neuer *Experten* in Großstadt lautet: Lasst den neuen Mitarbeiter erst einmal ein wenig denken, dann wird man schon sehen, was dabei herauskommt. Man macht es ihnen also schwer, aber aus gutem Grund. Denn derartige Mechanismen sind in einer forschenden Gemeinschaft, in der primär die Eigenschaft ‚Wissen-zu-wollen‘ zählt, essentiell (Pickering 1992). Ein promovierter OI-*Ingenieur* in Großstadt erinnert sich beispielsweise an seine Anfangszeit bei ChipTech vor etwa acht Jahren. Er sagt:

„Als ich dann bei ChipTech angefangen habe, habe ich erwartet, dass es (...) klare Vorgaben gibt und klare Strukturen für meine Arbeit. Doch das Gegenteil war der Fall: Eigentlich war es genauso wie an der Uni, genauso chaotisch und ohne vorgegebenes Ziel. Und dann habe ich erkannt: Genau dieses Chaos ist die eigentliche

Ordnung in unserer Arbeit. Denn man kann seine Gedanken nicht zensieren: Zunächst einmal muss man technisch in alle Richtungen denken, man muss frei drauflos denken dürfen, sonst kommt nichts dabei heraus. Und nur so lernt man.“

Der geschilderte Denkprozess geht also grundsätzlich vom Einzelnen aus: Der Einzelne muss den ersten Schritt zum ‚Wissen-wollen‘ machen. Diese Eigenschaft bezeichnet man bei ChipTech-OI in Großstadt als *Pro-Aktivität*. *Pro-Aktivität* äußert sich in Aktivitäten wie *das Thema treiben*, welche wiederum *Expertentum* unter Beweis stellen. So findet der Betreffende sein *Ownership* und untermauert seinen Anspruch darauf durch Wissen über *das Thema*.

Genau nach diesem etablierten Muster wurde von Großstadt-Seite aus mit den neuen Mitarbeitern in Bangalore verfahren, das verdeutlicht das Beispiel von Sachin Kumar, der im Herbst, Jahr 1, bei ChipTech-OI in Bangalore eingestellt wurde. Er ist Ende Zwanzig und war zuvor sechs Jahre bei einer amerikanischen Firma in Bangalore tätig. Über seine Anfänge bei ChipTech berichtet Sachin:

“[In the beginning], I was placed into a team. But after two months of joining, the group got dissolved, there was a new change in strategy due to customer request. At least, this is what I was told. Thus, I was transferred to another group and placed on a new topic. Then I worked for some time at ChipTech, and I learned the [Product-Help-System], and then I realised: They expect me to show initiative, to show that I am taking up responsibility, otherwise I will be invisible. This means: I have to find out how to find a place for myself within the [Product-Help-System], no one will care to do that for me.”

Niemand sagt ihm also, was er zu tun hat – schließlich geht es um *Expertentum*. Sachin muss nun Signale aussenden, dass er ein *guter Ingenieur* sein kann, und das beinhaltet aus Großstadt-Sicht genau Folgendes: Sich die Rahmenbedingungen seiner Arbeit selbst zu definieren. Denn schließlich wird der zukünftige Experte ja später unter genau diesen Bedingungen arbeiten müssen: Er wird innovativ denken müssen, neue Themen finden und neue zukunftsweisende Lösungen, Interpretationen und Technologien.

Das in Großstadt gültige System setzt jedoch voraus, dass der Lernende *Experten* um sich hat, von denen er Kontextwissen erwerben kann und denen er sein Denken mitteilen kann. Dies ist in Bangalore – vor allem aufgrund von Distanz und der Tatsache, dass alle Mitarbeiter in Bangalore ‚neu‘ sind – jedoch nicht gegeben. Großstadt-Ingenieuren fällt es aufgrund ihrer langen Zugehörigkeit zum Unternehmen jedoch schwer, zu erkennen, wann Elemente ihrer Arbeit ChipTech-spezifisch und wann sie universell sind. Vereinfacht gefragt: Gibt es eine bestimmte Vorstellung von ‚so macht man es als guter Ingenieur‘ nur in den Arbeitsprozessen von ChipTech-OI oder im Product-Help-System (ist sie ‚kulturspezifisch‘), oder richtet sie sich nach den Gesetzen der Naturwissenschaft (ist sie ‚universell‘ in der

Ingenieursgemeinschaft)? Wie Suryas Guptas Blick gezeigt hat, sind viele Konzepte, die in Großstadt für universell gehalten werden, in Wirklichkeit ‚kulturspezifisch‘ im obigen Sinne. Gleichzeitig waren sich viele Ingenieure in Bangalore nicht bewusst, dass sich *die Experten* in Großstadt dieser Problematik **nicht** bewusst waren (gerade **weil** sie *die Experten* sind, ist ihnen Reflexion nicht mehr möglich), auch darüber hat Surya gesprochen. Die Großstadt-Sicht lässt sich vermutlich auch aus der einfachen Tatsache heraus erklären, dass in Großstadt seit Jahren offiziell Einstellungs-Stopp herrscht: Es gibt dort kaum neue Mitarbeiter, die Situation, jemanden anlernen zu müssen, ist daher ungewohnt. Der ‚gute Ingenieur‘ ist also einerseits ein ethnozentristisches Konzept, andererseits musste in den vergangenen Jahren auch nur selten ein neuer Mitarbeiter zu einem solchen ‚guten Ingenieur‘ gemacht werden.<sup>263</sup> Was aber halten die Mitarbeiter in Bangalore den Ansichten aus Großstadt entgegen? Diese Frage war aus meiner Sicht zum Zeitpunkt meines Aufenthalts in Bangalore (Mai / Juni 2005) nicht zu beantworten: Die Mitarbeiter waren zu diesem Zeitpunkt ja maximal anderthalb Jahre bei ChipTech-OI, viele erst seit wenigen Monaten (unter letzteren auch der OI Unit Manager in Bangalore), und hatten zuvor in einer Vielzahl unterschiedlicher Firmen gearbeitet. Eine gemeinsame Vorstellung eines ‚guten Ingenieurs‘ existierte zu diesem Zeitpunkt daher noch nicht, zumindest nicht in einer so offensichtlichen Form wie in Großstadt.<sup>264</sup> Gleichzeitig wurde die Existenz einer Global Community – wie bereits geschildert – in Bangalore von Anfang an in höherem Maße infrage gestellt als in Großstadt. Viele Mitarbeiter in Bangalore hatten im Gegensatz zu vielen ihrer Gegenüber in Großstadt bereits in mehreren ausländischen Firmen unterschiedlicher Nationalität gearbeitet, bevor sie bei ChipTech angingen. Die Unterschiede, die die Mitarbeiter in den jeweiligen Arbeitsweisen ausmachten, konterkarieren aus ihrer Sicht das Konzept einer grundsätzlich vorhandenen globalen Ingenieursgemeinschaft. Die wahrgenommenen Unterschiede zwischen Firmen wurden jedoch als ‚firmenspezifisch‘ und nicht als ‚nationalkultur-spezifisch‘ interpretiert. Eine Haupt-Negativ-Erfahrung im Arbeitsleben, die fast alle Mitarbeiter in Bangalore schilderten, war die Situation der ersten Tage im Büro (siehe Kapitel 6.2.2): Sie empfanden es als schwer, ‚hinein‘ zu kommen. Viele fragten sich wie Surya Gupta: Gibt es überhaupt irgendetwas, das es neuen Mitarbeitern leichter macht? Trotz dieser anfänglichen Negativ-Erfahrung betonten die meisten Interviewpartner im Anschluss sehr stark ihre Anpassungsfähigkeit, sagten also (sinngemäß): „Egal, wie die Rahmenbedingungen auch sein

---

<sup>263</sup> Anmerkung: Aus dieser internen ‚Berufsdemographie‘ in Großstadt lassen sich sicherlich weitere Schlussfolgerungen ableiten, beispielsweise Aversion gegenüber Wandel und neuen Ideen, Betonung des Althergebrachten, Wichtigkeit von jahrzehntelanger Erfahrung über das Notwendige hinaus et cetera.

<sup>264</sup> Anmerkung: Die Möglichkeit, dass es Diskurse darüber gab, die ich jedoch aufgrund ihrer Unerschwinglichkeit nicht erkannte, ist bei einem Aufenthalt von lediglich sechs Wochen nicht auszuschließen.

mögen (wir gehen davon aus, dass sie in jeder Firma neu sind): Wir sind in der Lage, uns darauf einzustellen.“ Anpassung und Flexibilität werden hier als berufsrelevante Notwendigkeit gesehen – ganz im Gegensatz zu Großstadt, wo es ein sehr festgelegtes Konzept eines ‚guten Ingenieurs‘ gibt. Vermutlich war in Bangalore die positive Besetzung von Flexibilität aufgrund der geschilderten anfänglichen Negativ-Erfahrungen schlichtweg eine Notwendigkeit; zudem erschwert das Machtgefälle zwischen den Standorten Widerstand aus Bangalore (Kapitel 4).

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob denn der ‚gute Ingenieur‘ in Großstadt tatsächlich existiert oder ob man nicht von den Mitarbeiter in Bangalore verlangt, einem unmöglichen Ideal zu entsprechen. Die Frage ist berechtigt: Denn der ewig pro-aktive, alle Schnittstellen beachtende Ingenieurs-Experte ist ja in Großstadt selbst eher eine mythische Figur, ein Held längst vergangener Tage, an dessen Größe man sich immer noch misst. Gleichzeitig ist man sich in Großstadt im Klaren darüber, dass man diesem Ideal niemals entsprechen kann. Oder, wie es der Großstadt-Ingenieur Vinod formulierte: „The more you corner nature, the more unpredictable it becomes.“ Trotzdem verlangen Großstadt-Experten von den neuen Ingenieuren in Bangalore, sich an diesem Ideal messen zu lassen. Würden sie das von jedem neuen Ingenieur in Großstadt ebenfalls verlangen? Dies darf bezweifelt werden – nachzuprüfen ist es auf Grund des Mangels neuer Ingenieure in Großstadt nicht.

### **7.3.2 Vermeintlich ‚dumme Fragen‘ aus Bangalore**

Eine häufige Wahrnehmungs-Diskrepanz zwischen den Standorten steht in engen Zusammenhang zu den soeben geschilderten Bedingungen. Während Ingenieure in Bangalore meinten, dass sie Ingenieuren in Großstadt Fragen nach ChipTech-spezifischen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit stellten (also nach etwas, das sie nicht wissen konnten), hatten Ingenieure in Großstadt oft den Eindruck, Ingenieure in Bangalore würde „zu viele dumme Fragen“ stellen (da sie nach universellen Rahmenbedingungen fragten, die sie als ‚gute Ingenieure‘ eigentlich kennen müssten). Hierzu einige Überlegungen:

Nach meinen Interviews an beiden Standorten stellte ich fest, dass mir nun in 21 Projekten die Blicke beider Seiten (Global Project Leader in Großstadt, Project-Leader in Bangalore sowie Projekt-Mitarbeiter beider Seiten) auf die Zusammenarbeit bekannt waren. In 15 Fällen wurde von der Großstadt-Seite aus das Gefühl geäußert, es mit „dummen Fragen“ zu tun zu haben. Gleichzeitig machten mir die Mitarbeiter in Bangalore in 13 Fällen klar, dass sie aus ihrer Sicht nach den ChipTech-**spezifischen** technischen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit gefragt hatten und grenzten diese von universellen Ingenieurs-Kenntnissen ab. Beispielsweise sagte

ein Mitarbeiter in Bangalore: „It’s not like I didn’t know my job, I know how to do it, but...“ und erklärte mir dann im Detail den Unterschied zwischen universellem Vorgehen und ChipTech-spezifischen Vorgaben, wie etwa Art des Design-Systems, Tool-Umgebung, erwünschter Abdeckung von Schnittstellen und Vorstellungen von guter Qualität. Die Kenntnis dieser Rahmenbedingungen ist nach Ansicht beider Seiten essentiell, um *pro-aktiv* arbeiten zu können (Kapitel 6.2). Gleichzeitig hat Kapitel 7.3.1 gezeigt: Über diese ChipTech-spezifischen Informationen verfügen Ingenieure in Großstadt nur deswegen, weil sie – wie dargestellt – *schon so lange dabei sind* und informell miteinander agieren (beispielsweise technische Details beim Mittagessen austauschen). Außerdem wurde deutlich: Es war den Ingenieuren in Bangalore sehr wohl bewusst, wann ihnen die nötigen Kontext-Informationen fehlten, um – wie gefordert – eigenverantwortlich und *pro-aktiv* arbeiten zu können. Gleichzeitig war genau das ihren Gegenübern in Großstadt oft nicht klar, da derartiger Informations-Austausch lokal informell und unbewusst vonstatten geht, das Konzept des ‚guten Ingenieurs‘ in Großstadt ein unbewusst ethnozentristisches ist und die Einlernung neuer Mitarbeiter zur Ausnahme geworden ist. Aus Sicht der Mitarbeiter in Bangalore werden ihnen immer dann alle für ‚gute Arbeit‘ notwendigen Informationen von Großstadt nach Bangalore transferiert, wenn folgende Bedingungen gegeben sind:

- 1) Der zuständige Ingenieur in Großstadt ist sich erstens des Unterschieds zwischen ChipTech-spezifischem und universellem Erfahrungswissen bewusst,
- 2) erkennt zweitens, dass beide Formen von Erfahrungswissen ‚natürlicherweise‘ durch informellen narrativen Austausch oder ‚über die Schulter schauen‘ vermittelt werden,
- 3) und transferiert drittens genau dieses ChipTech-spezifische Erfahrungswissen trotz der eventuell vorhandenen eigenen Ängste (siehe Kapitel 4.1) in einer **bewussten** Anstrengung (was aus seiner Sicht einen Kommunikations-*overload* bedeutet).

Erneut scheint hier folgendes Bild angebracht: Die vom Management geforderte heiße Kartoffel in Großstadt, wobei der Herd in Bangalore steht und (ein neuer Faktor in der Überlegung) eine Bedienungsanleitung für diesen nicht existiert, sondern die bisherigen Herd-Betreiber in Großstadt nur aufgrund ihrer Erfahrung wissen, wie sie ihren jeweiligen Handgriff auszuführen haben (wobei keiner von ihnen den Kochvorgang im Ganzen überblicken kann: er übergibt die Kartoffel nach Ausführung seines *Tasks* einfach an denjenigen, den er schon vor langer Zeit als den nächsten in der Arbeitskette identifiziert hat). Und dennoch möchten die neuen Herd-Unterbetreiber in Bangalore – die ja bislang nur einzelne Unter-Bauteile des Herdes erhalten haben und nicht den gesamten Herd (vielleicht

erhalten sie diesen ja niemals) – erfahren, wie denn ihre Aufgaben auszuführen seien. Sie stellen also Fragen. Gleichzeitig haben die bisherigen Herd-Betreiber aus ihrer Sicht überhaupt keine Zeit, sich um das Verfassen einer Betriebsanleitung Gedanken zu machen oder den neuen Herd-Unterbetreibern zu erklären, wie sie die Kartoffel bislang gekocht haben: Schließlich muss der übrige Küchenbetrieb auch noch weitergehen. Ferner erscheinen den bisherigen Herd-Betreibern die Fragen der neuen Herd-Unterbetreiber oftmals dumm: Wie kann man das Prinzip eines Herdes nicht verstehen? Dass der Herd, mit dem sie schon immer arbeiten, eine Maßanfertigung für ihre spezielle Küche ist, beachten sie dabei nicht.

Das bedeutet: Mitarbeiter in Großstadt haben immer dann das Gefühl vermeintlich ‚dummer‘ Fragen aus Bangalore, wenn sie selbst beide Formen von Erfahrungswissen (Funktionsweise von Herden allgemein versus Spezifika der Maßanfertigung) nicht unterscheiden.

Als ich die obige Interpretation der vermeintlich ‚dummen Fragen‘ aus Bangalore an beiden Standorten (unter Auslassung der Herd-Analogie) präsentierte und zur Diskussion stellte, erhielt ich in Bangalore – natürlich – Zustimmung. In Großstadt bekam ich in den Gruppen, die sehr stark spezialisiert waren, als Feedback häufig ein „Glaub‘ ich nicht, dass das so wichtig ist“ oder ein „Stimmt, so haben wir das noch gar nicht gesehen.“ In den Gruppen, die weniger stark spezialisiert waren, erhielt ich in der Regel ein: „Ja, aber was ist daran neu: Das tun wir ja hier in Großstadt auch schon.“ Man könnte diese Reaktion so interpretieren, dass die Mitarbeiter weniger stark spezialisierter Gruppen – so genannte *Generalisten* – sich bereits Großstadt-intern über organisatorische Grenzen hinweg absprechen müssen, um von den so genannten *Spezialisten* Informationen zu erhalten. Da der *Spezialist* kein Interesse daran hat, vom *Generalisten* ‚belästigt‘ zu werden, greifen etablierte informelle Mechanismen zum Erhalt von Kontextwissen nicht. Um diese Lücke zu schließen, mussten *Generalisten* also bereits in Großstadt-intern (formelle) Alternativ-Strategien finden. Diese wenden sie nun auch zum Transfer von Kontextwissen nach Bangalore an.

Zahlenmäßig sind die *Spezialisten* bei ChipTech-OI in Großstadt in der Mehrheit; zudem sind sie weitaus höher angesehen. In den beiden Abteilungen, auf denen der Fokus dieser Arbeit liegt, arbeiten ausschließlich *Spezialisten*. Es gibt jedoch noch eine dritte Abteilung von *Generalisten*, die ebenfalls zehn Mitarbeiter in Bangalore aufbaute. Auffällig war: Der Bangalore-Teil dieser *Generalisten*-Gruppe fühlte sich weitaus besser informiert als die Bangalore-Teile der meisten *Spezialisten*-Gruppen. Die *Generalisten* in Großstadt stimmten den obigen Folien vorbehaltlos zu (man kennt dort den Ärger mit den *Spezialisten*).

In beiden Kategorien – spezialisiert und nicht spezialisiert – manifestierten sich Konflikte um vermeintlich ‚dumme Fragen‘ häufiger, sobald Mitglieder der älteren ChipTech-Generation in

Großstadt beteiligt waren. Dies könnte solchermassen interpretiert werden, dass gerade die älteren Mitarbeiter oft diejenigen sind, denen der Verlust des Goldenen Zeitalters am meisten zu schaffen macht – was wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Kontext-Informationen aufgrund der eigenen Existenzangst bewusst verweigert werden. Diejenigen Mitarbeiter, die *schon lange dabei sind*, sind zudem diejenigen mit dem größten Erfahrungswissen bei ChipTech-OI und am höchsten spezialisiert. Als *Experten* alter Schule sind sie also am relevantesten für den Transfer von Kontextwissen, gleichzeitig ist ihre Erwartungshaltung an den Lernenden, ‚richtig‘ zu lernen, vermutlich am ausgeprägtesten – wobei sie am schlechtesten einschätzen können, welches Wissen ChipTech-spezifisch ist und welches nicht. Der Blick von Reinhard Bäumler (Kapitel 6.1.1) kann in diesem Licht erneut gelesen werden.

### **7.3.3 Die Global Community – Konstrukt zur Bewältigung von Fremdheit?**

In Kapitel 7.2 wurde dargestellt, dass Ingenieure in Großstadt permanent auf die Existenz einer globalen Community verweisen, in der der nationalkulturelle Unterschied bedeutungslos sei. Im gleichen Atemzug schilderten ChipTech-OI-Mitarbeiter eine Vielzahl von Fremdheits-Erfahrungen am Standort Bangalore. In der Regel wurde dann gesagt: „Ich war ja zuvor noch nie in Indien“ und im Anschluss daran an andere asiatische Länder verwiesen, in denen man zuvor bereits auf Dienstreise gewesen war, danach wurden die Gegebenheiten in Bangalore mit denen in diesen anderen asiatischen Ländern verglichen. In diesem Zusammenhang wurde davon gesprochen, wie es „in Indien“ sei (nicht ‚in Bangalore‘) und im Vergleich dazu ‚in China‘, ‚in Taiwan‘, ‚in Singapur‘. Kontrastiert wurde die Einheit ‚Asien‘ mit ‚Europa‘ oder dem ‚Westen‘. Das Bedeutungsinhalt ‚Asien‘ in Abgrenzung zum ‚Westen‘ war also bekannt, gleichzeitig wurden punktuelle Erfahrungen an einem Ort auf ein ganzes Land übertragen (Kapitel 6.4.1). Fast alle Mitarbeiter hatten ja nicht das jeweilige Land gesehen, sondern nur den jeweiligen ChipTech-Standort sowie einen Flughafen in dessen Nähe. Zumeist hielten sie sich nur wenige Tage am jeweiligen ausländischen Standort auf. Von Indien kannten die Besucher aus Großstadt also nur den Standort Bangalore, den Weg zwischen Flughafen, Hotel und Arbeit, sowie eventuell Mysore und das, was sie auf dem Weg dorthin sahen.<sup>265</sup> Auffällig ist, dass Arbeits- und Alltagskontext in Bangalore stark getrennt wurden.

---

<sup>265</sup> Der Tagesausflug am Wochenende mit Auto und Fahrer nach Mysore gehörte zum touristischen Standort-Programm. Anfang 2005 wurde ein neuer Highway von Bangalore nach Mysore fertiggestellt. Auf diesem schafft man die ca. 300 Kilometer zwischen Bangalore und Mysore in vier Stunden. Es ist der einzige Highway dieser Art in der Umgebung von Bangalore. Noch vor wenigen Jahren nahm die Zugfahrt von Bangalore nach Mysore mehr als zehn Stunden in Anspruch. Man trägt also nun dem HighTech-Standort Bangalore Rechnung.

Global Pool Manager Michael Müller sagt beispielsweise über seinen Aufenthalt in Bangalore:

„Der Rahmen dort ist schon erst einmal zu verdauen. Du kommst an, der Fahrer holt Dich ab, Du fährst in einem Wagen mit dunklen Scheiben, wie durch einen Tunnel. Du fühlst Dich wie ein Fremdkörper. Das Hotel ist dann wieder europäisch, aber dann fahre ich wieder mit dem Auto durch eine fremde Welt. In der Arbeit bin ich dann wieder in meiner Welt. Aber die Leute dort, die sind alle super nett.“

Auch die Situation im Firmen-Guesthouse empfand er als fremd. Er sagt:

„Aber der Prabhat [der housekeeper, A.d.V.], der weiß halt nicht, was er tun soll, dem ist halt langweilig. Was mich stört: Der ist halt immer da, sitzt zum Beispiel im Wohnzimmer und sieht fern. Da musst Du Dich neben ihn hinsetzen, und dann zeigt er Dir alle 86 Kanäle im Fernsehen. Ich bin ja ein freundlicher Mensch. Ich will ja auch lernen. Also bemühe ich mich, über den Prabhat etwas über die indische Kultur zu erfahren, und frage ihn aus. Der weiß es ja auch nicht besser, der ist ja in seiner Kultur. Ich vermute, dem ist langweilig. Aber, was mich schon stört: Da hast Du keine Intimsphäre. Nach fünf Tagen hältst Du das nicht mehr aus, das ist zuviel für Deutsche. Da kriegst Du die Meise. Der Prabhat erzählt Dir dann, er will gerne in Deutschland arbeiten, ob ich ihm nicht einen invitation letter schreiben kann – das ist wirklich krass, das ist total unangemessen. Der Fahrer hingegen, der ist ganz süß. Ich habe den Fahrer von Kollege X gehabt, der auch sehr gut Englisch spricht. Da musst eben Du hoffen, dass Du einen hast, der ganz gut Englisch kann.“

Gleichzeitig sagt er:

„In der Arbeit, da merkst Du überhaupt keinen Unterschied. Da sind die Leute wie hier, *die Inder sind ja auch Ingenieure*. Nur der Weg zur Arbeit und wieder zurück zum Guesthouse, das ist wie ein schwarzer Tunnel, durch den Du da fährst. Du sitzt hinter Deinen getönten Scheiben, in Deinem klimatisierten Auto, und da draußen ist alles völlig fremd. Und erst wenn Du wieder im Guesthouse oder in der Arbeit bist, kennst Du Dich wieder aus.“

Diese Wahrnehmung würde das bei OI-Bangalore vorherrschende Gefühl, sich in Alltags- und Arbeitskontext unterschiedlich zu verhalten, unterstreichen. Ähnlich schildert Global Group Manager Martin Riedl seinen ersten Eindruck von Bangalore:

„Naja, das ist schon der Hammer. Ich bin ja schon in Israel gewesen, hab mir also vorgestellt, dass Indien so ähnlich ist. Aber dann, diese krassen Gegensätze, dass da wirklich die Kinder auf der Straße betteln. Ich habe ja gelesen, dass man denen nichts geben soll, aber wenn da wirklich einer seine Krücke quer über die Straße legt... Ich wundere mich vor allem, wie die Menschen da mit solchen Gegensätzen leben können. Auch die Situation, einen Fahrer zu haben und von dem abhängig zu sein, ist für uns natürlich ungewohnt. Der hat mich oft woanders hingefahren, beim Einkaufen nicht in das verlangte Geschäft, sondern in den Laden eines Kumpels. Oder nicht in den botanischen Garten, sondern zu einem Park. Dort hat dann ein ziemlich teurer Guide gewartet – und im Nachhinein habe ich dann gesehen, wie der Fahrer zu dem

gegangen ist und sich wohl seine Provision abgeholt hat. Auf der Straße in Indien, das ist wirklich eine ganz fremde Kultur – aber in der Arbeit ist es wie hier.“

Im selben Atemzug sagt Martin Riedl aber auch: „In der Arbeit hatte ich überhaupt keine Probleme, *die Inder sind ja auch alles Ingenieure.*“

Derartige Schilderungen belegen auf den ersten Blick die Existenz einer Global Community, in der der nationalkulturelle Unterschied tatsächlich technisch bedeutungslos ist. Die wahrgenommenen großen Fremdheits-Erfahrungen im Alltag lassen jedoch auch die Frage zu, ob nicht das Beharren auf Gleichheit in der Arbeit zu einer Notwendigkeit wird, um die immense Aufgabe der Zusammenarbeit überhaupt noch bewältigen zu können. Wie das bereits bekannte Schema der Konstruktion einer zweiten, konfliktfreien Ebene könnte auch diese Trennung zwischen Alltagsleben und Arbeitsleben in Bangalore der Herstellung eines konfliktfreien Raumes, nämlich der gemeinsamen Arbeitswelt **aller** Ingenieure, dienen.

Außerdem wird erneut deutlich, dass aus wenigen punktuellen Berührungspunkten eines kurzen Aufenthalts generalisierende Schlüsse über die allgemeinen Zustände dort gezogen werden. Wie wäre Michael Müllers Indienbild, wenn sein Fahrer kein „gutes Englisch“ gesprochen hätte? Naturgemäß griff man bei derartigen Interpretationen und Generalisierungen auf bereits vorhandene Bilder, gehörte kulturelle Theorien und die Vorstellung des materiell armen, aber spirituell reichen Inders zurück. Die Aussagen eines altgedienten ChipTech-Ingenieurs Mitte Fünfzig über seinen ersten Aufenthalt in Indien können als Beispiel dienen. Er sagt:

„Ich habe mich mit meinem Fahrer auf dem Parkdeck im ersten Stock [eines Einkaufszentrums] verabredet. Und ihm davor noch gesagt, ich habe kein Handy dabei. Ich hab die Zeit mehrmals fest ausgemacht, der Fahrer hat das immer bestätigt. Dann stehe ich da, 8 Uhr: keiner da, 8 Uhr 5: keiner da, 8 Uhr 10: keiner da, 8 Uhr 20: keiner da. Also hab ich den Fahrer angerufen, der hat gesagt, er ist im fünften Stock und kommt jetzt runter. Dass der nicht von selbst die Eigeninitiative ergreift, das liegt wahrscheinlich am Kastensystem. Diese Unterwürfigkeit, die fällt schon auch. Und auch im Parkhaus, da hast Du dann einen, der dir den Parkschein vom Automaten ins Auto schiebt, die 30 Zentimeter, das gäb's ja bei uns nie. Und als Europäer bist Du ja da der Größte, diese Unterwürfigkeit, ob das von den Engländern kommt? Ich weiß es nicht. Aber die haben dann auch ihre Schulterklappen und fühlen sich dann auch besser. Aber wie lange das noch gut geht – ob das nicht mal eine Revolution gibt? Falls es sie nicht gibt, dann vermutlich wegen dem Kastensystem. [An mich gewandt:] Die Reinkarnation – das ist doch Hinduismus oder ist das Buddhismus? [Ich sage: Hinduismus]. Das ist halt schon was anderes, im Hinduismus hat man noch eine Chance im nächsten Leben, im Christentum nicht. Vielleicht ist Armut deshalb nicht so schlimm.

Oder vielleicht fehlt den Menschen ja auch der Antrieb. Da gibt's ja diese Theorie mit dem Wetter, wo es warm ist, da haben die Leuten keinen Antrieb für Fortschritt. Bei uns muss man sich ja immer was zum Heizen besorgen und auch die Häuser müssen dementsprechend sein. In Indien fehlt dieser Antrieb ja schon mal. Und das sieht man

auch an den Häusern, die binden die einfach nur mit Baumstämmen zusammen, Qualitätsarbeit ist das ja nicht.

Insgesamt sind die Menschen dort aber sehr freundlich, viel freundlicher als hier. Meine Erklärung ist: Geld verdirbt den Charakter. Die Armut, die da herrscht, das kann man sich ja gar nicht vorstellen, wenn man nicht mal dort war. Meinen Kindern habe ich jetzt erst einmal erzählt, wie gut sie es haben.“

Die konkreten Inhalte dieser Aussagen sollen nicht weiter interpretiert werden. Sie dienen nur dazu, das Ausmaß an Unklarheit und Fremdheit zu verdeutlichen, denen sich gerade die deutschen Mitarbeiter in Indien ausgesetzt sahen – und das sie vermutlich gerade deswegen in den seltensten Fällen auf den Arbeitskontext übertragen: Vielmehr konstruierten sie sich den ‚modernen‘ indischen *Ingenieur* oftmals als bewussten Gegenentwurf zum ‚traditionellen‘ Alltags-Indier. Doch auch dies ist keine festgemauerte Trennlinie, vielmehr wechselten Großstadt-Mitarbeiter in einer konstanten Interpretation und Überprüfung der Aktionen ihres Gegenübers in Bangalore häufig zwischen den Diskursen. Dabei interpretierten sie nicht nur Gegebenheiten, die sie selbst erlebten, sondern auch solche, die ihnen von anderen geschildert wurden, zumeist mit dem Wunsch, die Global Community und die Bedeutungslosigkeit des nationalkulturellen Unterschieds in ihrem indischen Gegenüber zu finden.

Ein weiteres Beispiel soll zeigen, wie ein Global Project-Leader innerhalb der gewohnten Trennung von Alltags- und Arbeitskontext zur Konstruktion einer Global Community an seine interpretativen Grenzen stieß. Hintergrund dieser Episode ist, dass die Kompetenzen einer indischen Projekt-Leiterin erweitert werden sollten. Um ihre Eignung hierzu zu überprüfen, flog der Global Project-Leader aus Großstadt Anfang, Jahr 2, nach Bangalore. Dort wurde er von der indischen Mitarbeiterin bei ihr zuhause zum Essen eingeladen; diese bediente – wie in Indien üblich – den Gast und ihre Familie und aß selbst erst, nachdem diese ihre Mahlzeit beendet hatte. Diese Situation empfand der deutsche Mitarbeiter als äußerst verwirrend, er fragte mich daher um Rat. Wie er mir erzählte, hatte er den sehr starken Eindruck, dass die Projekt-Leiterin doch noch traditioneller sei, als er gedacht habe. Er zweifelte daher ihre Eignung an, mehr Kompetenzen zu erhalten. Außerdem fragte er mich, wie denn die Rolle der indischen Frau **wirklich** sei. Wie ich später von der indischen Projekt-Leiterin erfuhr, war sie sich keiner Problematik bewusst gewesen. Sie sagte: „Why, this has nothing to do with my work!“ Diese Aussage ist ein Verweis auf das bei OI-Bangalore vorherrschende Konzept des kontextabhängigen „Cultural Code-Switching“. Dieses Konzept brachte den Großstadt-Mitarbeiter jedoch an seine interpretativen Grenzen: Denn in diesem Fall begegnete er im Alltag und in der Arbeit in Bangalore ja nicht zwei unterschiedlichen Personen, die sich unterschiedlich verhielten, etwa dem ‚traditionellen‘ Fahrer und dem

„modernen“ Ingenieur. Vielmehr verhielt sich **ein und dieselbe** Person – nämlich der vermeintlich „moderne“ Ingenieur – im Alltag auf einmal „fremd“. In dieser für ihn verwirrenden Situation übertrug der Großstadt-Mitarbeiter die Alltagserfahrungen in Bangalore auf den Arbeitskontext, setzte also das Konzept der globalen, nationalkulturell unabhängigen Ingenieurs-Gemeinschaft außer Kraft.

Einen Beleg dafür, dass „der Inder“ beides sein kann – kulturell fremd und Auch-Ingenieur – und wie unmöglich seine eindeutige Festschreibung für Großstadt-Mitarbeiter im zeitlichen Kontext war, liefern die Wahrnehmungen eines weiteren Großstadt-Ingenieurs. Es handelt sich um einen Belgier Mitte Dreißig, seit acht Jahren bei ChipTech, der zum Zeitpunkt des ersten Interviews Ende Jahr 1 gerade von seiner ersten Bangalore-Reise zurückgekehrt ist. Bei ChipTech-OI ist dieser Ingenieur als „besonders kritisch“ bekannt, er ist jemand, von dem man erwarten würde, dass er im Management-Meeting immer widerspricht. Über Bangalore sagt er:

„Mit den Kollegen bin ich gut ausgekommen, das sind ja *auch Ingenieure*, die haben ja studiert, das war kein Problem. Was man merkt, in Indien, ist: Die *Ingenieure*, die haben auch schon andere Sichtweisen, die normale Bevölkerung, die sind so fremd, die leben in einer anderen Welt. Hier kann ich mit einem Taxifahrer über die gleichen Dinge reden, das geht dort nicht.

Die Inder, die hierher kommen, die passen sich auch an. Aber die sind auch aus einer anderen Schicht als der Otto-Normal-Inder, die haben studiert. Am Anfang, da sind die hier auch hilflos, da schäme ich mich im Nachhinein, dass wir denen gar nicht so viel geholfen haben, die haben sich dort viel mehr mit uns bemüht.

Die Inder, die hierher kommen, für die ist natürlich das Essen ein großes Problem, die Inder, die haben Essenseinschränkung, und auch von der Religion viele Einschränkungen. Wenn ich so wäre, wäre es schwer für mich. Wir sind etwas anpassungsfähiger, weil wir haben ja keine Essenseinschränkungen oder solche religiösen Traditionen (...). Die finden hier nicht, was sie gewohnt sind. Wir sind da viel offener für andere Sachen, wir finden da zwar auch nicht, was wir gewohnt sind, aber wir sind anpassungsfähiger.“

Wie aus diesem Gespräch deutlich wird, verortet sich dieser Mitarbeiter innerhalb der Expertenkultur, die als Sinnbild des *Deutschen Ingenieurstums* verstanden wird – dies, obwohl er eigentlich ja selbst kein Deutscher ist. Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass der Diskurs nur dem Anschein nach ein nationalkultureller ist: Denn auch der indische Kollege ist auf einer bestimmten Ebene Teil dieser Expertenkultur – auch er ist *Ingenieur*, ebenso wie alle ausländischen Mitarbeiter in Großstadt. Er ist kein „Standard-Inder“, der in einer Welt lebt, die dieser Großstadt-Ingenieur in Bangalore als fremd empfunden hat. Gleichzeitig ist der indische Kollege in der Wahrnehmung des Großstadt-*Ingenieurs* aber auch in gewisser Weise kulturell fremd (von merkwürdigen Traditionen geprägt), er könnte also den

Ingenieurs-Diskurs gefährden, wenn er wollte. Noch ist es unklar: Ist der Inder ein Ingenieur oder nicht? Leistet der Widerstand oder nicht? Im Zeitverlauf gewann das Bild vom indischen Ingenieur, das dieser OI-Projektleiter sich machte, offensichtlich an Klarheit. Ein halbes Jahr später, also im Frühjahr, Jahr 2, sprach er mich nach einem gemeinsamen Meeting an und sagte:

„Sag mal, was ist denn aus den Dingen geworden, die ich Dir beim ersten Mal erzählt habe? Ich glaube nämlich, ich habe damals vieles zu negativ gesehen. Inzwischen hat sich ja viel geändert, die indischen Kollegen sind ja jetzt auch schon länger dabei. Und Religion und Traditionen und so etwas, das merkt man gar nicht mehr. Wenn es Dir nichts ausmacht, musst Du das ja gar nicht mehr schreiben, was ich da gesagt habe, bei unserem Gespräch. Da war ich ja gerade erst aus Bangalore zurückgekommen, da kannte man die Inder ja nur als Inder, noch nicht so sehr als *Ingenieure*.“

Bilder des ‚Inders‘ hinter dem intern dominanten Diskurs sind also nicht nur widersprüchlich, sondern ändern sich im Zeitablauf. Trotzdem – oder gerade deswegen – hielten OI-Mitarbeiter in Großstadt in den meisten Phasen der Zusammenarbeit an der Festschreibung des ‚Inders‘ als *Auch-Ingenieur* mittels des intern dominanten Diskurses fest. Sicher ist: Diejenigen Gruppen in Großstadt, die gegen Ende dieser Feldforschung – Juni, Jahr 3, – noch mit Bangalore zusammenarbeiteten, äußerten sich jeweils weitaus weniger unsicher darüber, wer der ‚Inder‘ nun eigentlich sei. Letztendlich setzte sich der intern dominante Diskurs ‚Wir Ingenieure‘ also durch. Aus welchen Gründen, das werden nachfolgende Kapitel klären.

### **7.3.4 Die unterschwellige Angst vor der Angst**

Aus dem bereits mehrfach zitierten Ingenieurswitz wurde deutlich, dass die Interpretation eines wesentlichen Faktors der Zusammenarbeit in Bangalore das genaue Gegenteil der Interpretation in Großstadt ist. Denn nur die Großstadt-Ingenieure waren diejenigen, denen man den Herd weggenommen hatte – die Bangalore-Ingenieure waren diejenigen, die ihn erhalten hatten. Dreh- und Angelpunkt dafür, dass dieser Kontext die Zusammenarbeit beeinflusst, sind die (bereits zitierten) Aussagen „Big-City engineers are not used to working globally“ und „they are afraid of working globally“, die von Bangalore-*Ingenieuren* gleich nach dem Faktor Distanz die am häufigsten genannten Gründe für Probleme in der Zusammenarbeit waren. Die häufigsten Fragen, die mir während meiner – zugegebenermaßen zu kurzen – Zeit in Bangalore gestellt wurden, waren (sinngemäß): Wie groß ist die Angst in Großstadt vor dem Standort Bangalore wirklich? Beeinflusst diese Angst die Wahrnehmung unserer Arbeit ins Negative? Man könnte die Frage auch umformulieren in: Was wird wohl schwerer wiegen in der Zusammenarbeit – die Vorstellung einer gemeinsamen *community of*

*practice* oder das negative Narrativ der Globalisierung? Werden wir nach unserer Leistung beurteilt werden oder nach einem Bild, das man von uns hat?

Und in der Tat hatten fast alle Interviewpartner in Großstadt die Zusammenarbeit in den Rahmen vom Niedergang der deutschen *Ingenieurskultur* eingeordnet und hatten daher mehr oder minder Angst um ihren Arbeitsplatz (die Auswirkungen dieser Wahrnehmung auf die tatsächliche Praxis der Zusammenarbeit findet sich in Kapitel 7.4). Diese grundsätzlich vorhandene Angst der Großstadt-*Ingenieure* vor der Auslagerung wurde in Bangalore gesehen und als negativer Einflussfaktor interpretiert. Gleichzeitig war man sich nicht ganz im Klaren, wie groß die Gefährdung dadurch für sie sein würde.

Oft wurde daher von Seiten meiner Gesprächspartner in Bangalore betont, dass man die Angst in Großstadt verstehen müsse, um gutes *Ownership* für den Standort Bangalore zu erreichen. „We have to understand Big-City-fear to get good *ownership* for us“, formulierte es beispielsweise ein OI-Projekt-Koordinator in Bangalore. Letztere Aussage zeigt erneut, dass sich die Mitarbeiter in Bangalore auch ihrer Abhängigkeit vom Standort Großstadt bezüglich des Erwerbs von Kontextwissen bewusst waren. Gleichzeitig sagten die meisten Mitarbeiter in Bangalore (sinngemäß) von sich, dass sie weitaus besser in einem globalen Arbeitsumfeld (und als solches empfanden sie ihr eigenes Arbeitsumfeld) zurechtkämen als ihre deutschen Kollegen. Die Aussage „Big-City-people are not used to working globally“ wurde ja bereits wiedergeben. Wie Kapitel 4.4 gezeigt hat, sah man durchaus die Möglichkeit, die gegebenen Rahmenbedingungen im Sinne der eigenen Interessen zu beeinflussen. Welche Strategien der Anpassung und des Widerstands Mitarbeiter in Bangalore wählten, um mit der Angst vor der Auslagerung in Großstadt umzugehen, wird Kapitel 8 verdeutlichen. Klar ist jedoch bereits, dass die Angst in Großstadt und die Angst vor dieser Angst in Bangalore sowie daraus resultierende Kämpfe um Macht, vor allem um *Ownership*, dem intern dominanten Diskurs einer Global Community ohne interne Hierarchien und Konflikte zuwiderlaufen muss.

### **7.3.5 Teaching Indian Culture – eine Möglichkeit des Widerstandes?**

Wie gezeigt, bewegen sich die Mitarbeiter von OI-Bangalore in mehreren Welten. Sie unterscheiden daher ebenso zwischen Arbeits- und Alltagskontext wie ihre Gegenüber in Großstadt. Jedoch geschieht dies vermutlich aus Gründen, die nicht die gleichen sind, wie die der Großstadt-*Ingenieure*. Vielmehr nehmen die OI-*Ingenieure* in Bangalore für sich eine große Hybridität an, die unterschiedliche Verhaltensweisen in Arbeit und Alltag zur Folge hat. Diese Konzept des „Cultural Code-Switching“ wurde vermutlich auf die Großstadt-*Ingenieure* übertragen, beziehungsweise die eigenen Erfahrungen dort in diesen bekannten

Rahmen von individueller Hybridität eingeordnet. Auffällig ist, dass die OI-Mitarbeiter in Bangalore in vielen Fällen ihre ‚Kultur‘ (was auch immer das sein mag) im Gegensatz zu OI-Mitarbeitern in Großstadt geradezu zelebrieren. Ein gutes Beispiel hierfür liefert Group Manager Sudhakar Krishnarao. Sudhakar stammt aus dem indischen Bundesstaat Maharashtra, aus der Stadt Pune. Er ist dreißig Jahre alt, verheiratet und hat zwei Kinder. Bei OI in Bangalore leitet er eine Group mit 15 Mitarbeitern. Vor meinem ersten Aufenthalt in Bangalore schicke ich ihm eine E-Mail mit Erklärungen zu meinem Forschungsprojekt und bitte ihn um einen Gesprächstermin, sobald ich in Bangalore bin. Daraufhin schickt mir Sudhakar eine 120-seitige Powepoint-Präsentation mit dem Titel: „India – A Glorious Civilization“. Themen dieser Präsentation waren die Größe der indischen Zivilisation, die spirituelle Tiefe des Hinduismus, Sanskrit als Mutter aller „indo-arischen Sprachen“, die epische Kraft von *Ramayana* und Mahabharata, indische Erfindungen, berühmte Inder, Indien als wirtschaftliche Supermacht und die Stärke Indiens im IT-Bereich. Er schickte mir diese Präsentation mit dem Hinweis: „Some more information about Indian Culture – it might help your PhD-thesis.“ Im Mai, Jahr 2, treffen Sudhakar und ich uns erstmalig in Bangalore. Gleich zu Beginn unseres Gesprächs sagt er mir: „You know, I am very interested in culture. I always like to explain Indian Culture to foreigners and to show them our culture. I might even write a PhD-thesis on it once.“

Wir reden ein wenig über dies und das, dann fällt ihm etwas ein (“I have to show you something”), und er zeigt und erklärt mir eine indische Hochzeitseinladung auf seinem Laptop, den er in den Meetingraum mitgenommen hat.

„The colour always has to be *haldi* because it is a very auspicious spice in India, used for ceremonies. (...) And this is, how the invitation looks like, except in South India, they always add the titles to it.“

Ich sage (was zugegebenermaßen keine schlaue Idee ist): “Yes, when I got married last year, I also sent this kind of invitation to my Indian relatives.” Worauf er fragt: “So you know about our customs?” Ich sage: “What do you expect? My father is Indian, I am his only daughter and the eldest.” Worauf er fragt: “Does your father speak good Tamil?” (Ich selbst spreche kein gutes Tamil). Ich sage: “He is from Trichy, named Mahadevan – what do you think?” Seitdem ist Sudhakars und mein Verhältnis gespannt; der Ethnologe ist eben auch nur ein Mensch.

Deutlich wird anhand dieser Interaktion vor allem eines: Nämlich Sudhakars lehrendes Bestreben, mir das, was er unter ‚Indian Culture‘ versteht, zu erklären. Selbstverständlich

könnte dieses Verhalten unter Berücksichtigung der verschiedensten Blickwinkel interpretiert werden: Als Versuch, mich aufgrund meiner uneindeutigen Identität eindeutig zu verorten. Zumindest habe ich Sudhakars Verhalten, wie ich es meistens unbewusst tue, instinktiv als Absprache meines ‚Indisch-Seins‘ verstanden und auf die vermeintliche Kränkung aggressiv reagiert. Vielleicht war es aber auch nur ein Machtspiel oder ganz einfach individuelle Besserwisserei. Im Kontext betrachtet – und dieser lautet: die meisten Mitarbeiter von OI-Bangalore legten ‚kulturell lehrendes‘ Verhalten gegenüber erstmaligen Besuchern aus Großstadt an den Tag – erscheint mir jedoch folgende Interpretation am wahrscheinlichsten: ‚Teaching Indian Culture‘ als Form des Widerstands.

Während nämlich fast alle Mitarbeiter in Bangalore betonten, in ihrer Arbeit westlich geprägt zu sein, so inszenierten sie doch ihre ‚Kultur‘ gegenüber den Mitarbeitern aus Großstadt. Die Standardfrage an einen Besucher aus Großstadt lautete in Bangalore: „First time in India?“, dicht gefolgt von „How do you like the food? Not too spicy?“ Im Anschluss folgten zumeist die Themen „sightseeing in Bangalore“ und „Indian Culture“. Gleich zu Beginn seines ersten Aufenthalts wird der Besucher aus Großstadt in Bangalore also über diese alternative Welt informiert, zu der er niemals Zugang erhalten wird.

Typischerweise erzählten indische Mitarbeitern den deutschen Besuchern dann von der Tiefe des indischen Glaubens, der Bedeutung von Religion, der jahrtausendealten Historie des indischen Subkontinents und so weiter. Sie sprachen von der Notwendigkeit innerer Reinheit und zeigten den Besuchern nahegelegene Tempel. Somit benutzten sie den bereits existierenden Diskurs indischer Spiritualität zur Dokumentation von ‚Andersheit‘ – und zwar ‚Andersheit‘ im überlegenen Sinne. Denn der Hinduismus ist selbstverständlich gegenüber dem Christentum die ältere Religion, Sanskrit ist die Mutter aller indo-europäischen Sprachen („older than Latin“), und ja, die Brahmanen haben die übrige Bevölkerung unterdrückt. Dennoch gilt das Ideal der Reinheit weiterhin<sup>266</sup>, insbesondere auf höherer Ebene: Kein einziger OI-Manager isst nicht-vegetarisch – selbst wenn er es früher einmal getan hat, verbietet es ihm nun sein Status. Auch viele Mitarbeiter folgen diesem Leitgedanken. Man erhält sich gewisse folkloristische Züge einer kulturellen Andersheit, die man als Überlegenheit zur Schau stellt. Gleichzeitig fürchtet man die Kritik: Eventuell negativ zu interpretierende Aspekte – etwa das Kastensystem, das für Großstadt-Mitarbeiter erklärungsbedürftig ist – werden ausgeblendet beziehungsweise die Schuld daran externalisiert. Der Schluss liegt also nahe, dass es sich um eine Form von Widerstand

---

<sup>266</sup> Zum Konzept von Reinheit und Kaste siehe Dumont (1970).

gegenüber der Dominanz des Standorts Großstadt und der somit erzwungenen Anpassung an dessen Arbeitsweise und das Konzept des ‚guten Ingenieurs‘ handelte.

Über die Tatsache, dass ich einmal anlässlich eines so genannten Lunch-Meetings in Bangalore eine Pizza „Chicken Hawaii“ bestellte (man lässt die OI-Sekretärin beim Pizza-Hut in der Mall im Untergeschoss des Gebäudes ordern, das Essen wird dann von *Office Boys* abgeholt und geliefert), wurde lange gesprochen. Man unterhielt sich auf den Gängen darüber: „Have you heard? She had Chicken for lunch yesterday!“ Dahinter steht die immer noch offene Frage: „How can she be Indian?“ – wenn sie dem Gebot der Reinheit nicht folgt? Das „Vegetarierum in Bangalore“ (ich zitiere einen OI-Ingenieur) wird von Großstadt-Mitarbeitern als merkwürdig empfunden, hin und wieder als Verweigerung gegenüber der ‚modernen‘ Welt **aller Ingenieure**. In letzterem Fall hat die Zur-Schaustellung ‚indischer Kultur‘ also ihren Zweck erreicht.

### **7.3.6 OI-Manager in Bangalore: *Mimic men* im Zwiespalt?**

Im Unterschied zu dem soeben Geschilderten versuchte das höhere OI-Management kategorisch, alles zu vermeiden, was in Großstadt den Eindruck von „Indischsein“ hervorgerufen hätte. Wie in Kapitel 4.4.3 bereits dargestellt, handelt es sich beim höheren OI-Management in Bangalore bis auf eine Ausnahme um Rückkehrer aus den USA. Der einzige Department Manager in Bangalore, der zuvor nur bei indischen Unternehmen in Indien tätig gewesen war, wurde von den Managern in Großstadt als ein schlechter Manager angesehen. Als Grund hierfür wurde sein „Indischsein“ angegeben. Gelobt wurde in Großstadt an den anderen Managern in Bangalore (ich zitiere einen Manager) deren „Erfahrung mit dem Westen“. Einige Großstadt-Manager legten großen Wert darauf, dass die indischen Manager „ja eigentlich gar keine Inder mehr“ seien, „sondern schon sehr westlich“. ‚Westlich sein‘ war also aus Sicht der OI-Manager in Großstadt eine Kernfordernis für eine Leitungsfunktion in Bangalore; über diese Eigenschaft nicht zu verfügen, wurde als Defizit interpretiert. Ziel war es also, aus den Managern in Bangalore *mimic men* (Bhabha 1994) zu machen, wenn sie es nicht schon lange waren. Diese passen sich an, widerstehen aber auch, beispielsweise durch Reinheitsgedanken, ausgedrückt durch streng vegetarisches Essen. Für die Ingenieure in Bangalore war jedenfalls ersichtlich, dass das eigene Management ‚dazwischen‘ stand. Über das Hindi des OI-Unit Managers sagte mir eine Ingenieurin: „Even his Hindi sounds American [not only his English, A.d.V.]“, und nachdem ich einen Dialog zwischen dem Manager und dem Caterer in der Kantine verfolgt hatte, kann ich diese Aussage bestätigen.

Die Form des Englischen war für die Mitarbeiter in Bangalore ein Hauptmarker für ‚Indischsein‘ oder ‚dazwischen sein‘. „From his accent you know whether a person is still fully Indian or not“, formulierte es ein Ingenieur. Mir gegenüber reagierten die Mitarbeiter in Bangalore oft mit einem: „But you don’t have an Indian accent!“, nachdem ich ihnen die Geschichte meiner Identität erzählt hatte – ich war also ‚dazwischen‘. Diese Aussagen lassen auf einen Identitäts-Konflikt zwischen der Gruppe der übergeordneten Rückkehrer und den untergebenen, aber aufstrebenden Ingenieuren schließen. Dieser Konflikt erhöht wiederum die Bedeutung des ‚Teaching Indian Culture‘ als Möglichkeit des Widerstandes. Gleichzeitig sind von Seiten des höheren OI-Managements oft abfällige Aussagen über die eigenen Ingenieure zu hören. Einer sagte: „They are like children – they know nothing of the world.“ Ein anderer sprach darüber, wie schlecht die Qualität seiner Ingenieure sei, “because they have seen nothing of the world and are still fully Indian”.

Einig war sich das höhere OI-Management in Großstadt und Bangalore darin, dass es schwer sein würde, den ‚indischen Ingenieur‘ zu ‚westlich-richtigem‘ Arbeiten zu erziehen. Im gemeinsamen Klagen über den ‚fremden‘ indischen Ingenieur solidarisierten sich die Manager beider Standorte; gleichzeitig verfolgte man in Bangalore durchaus eine Strategie nach mehr Macht und *Ownership*, dies hat Vijay Ramgopal verdeutlicht. Die *mimic men* in Bangalore – und als solche sind die höheren OI-Manager zu verstehen – befinden sich also im Zwiespalt.

## **7.4 Instrumentalisierung von Diskursen am Beispiel von Ownership**

### **7.4.1 Ownership und Othering in Großstadt**

Bei aller Betonung einer gemeinsamen globalen Ingenieurs-Identität: Selbstverständlich instrumentalisieren die OI-Mitarbeiter in Großstadt den externen Diskurs nationalkultureller Unterschiede als beeinträchtigend, wenn dies ihren Interessen dient. In bestimmten Fällen wurde nämlich von Großstadt-Ingenieuren sehr vehement und sehr negativ über die schlechte Arbeitsleistung „der indischen Kollegen“ gesprochen. Auffällig ist: In diesem Zusammenhang wird stets der Ausdruck „indisch“ verwendet, nicht etwa „die Bangaloris“. Aufgrund ihres Indisch-Seins, so hieß es gerade am Anfang in Großstadt, seien *die indischen Kollegen* nicht in der Lage, *gute Ingenieursarbeit* abzuliefern – zumeist ging es dabei um die Themen ‚Qualität‘ und ‚Pünktlichkeit von Lieferungen‘. Mangelnde Qualität und Pünktlichkeit sind dabei als bereits vorhandene kulturelle Bilder anzusehen: „Deutsche Wertarbeit kommt pünktlich“, diese Aussage ist in Großstadt und Bangalore allgemein bekannt. Bereits Mario Nannini hat auf dieses Bild zurückgegriffen (siehe Kapitel 6.1.2), ebenso Karthik Rao

(Kapitel 6.3.2). Letzterer beschreibt, wie das Bild von ‚deutscher Wertarbeit‘ und ‚deutschen Eigenschaften‘ von einem Mitarbeiter in Großstadt bewusst konstruiert wird – und sofort seine Gültigkeit verliert, sobald Karthik selbst sich nach dem konstruierten Muster verhält.

Unter den gleichen Gesichtspunkten kann beispielsweise die Aussage eines alt gedienten Großstadt-*Ingenieurs* betrachtet werden. Diese bezieht sich auf das Fahrer-Missverständnis aus Kapitel 7.3.3 (ein Großstadt-Mitarbeiter hatte im Parkhaus vergeblich auf seinen Fahrer gewartet). Hieraus wird deutlich, dass auch Belege dafür, warum ‚der Inder‘ kein ‚guter Ingenieur‘ sein kann, narrativ konstruiert und geteilt werden. Der Mitarbeiter sagt:

„Wenn der Fahrer schon nicht von selbst die Eigeninitiative ergreift... Da weiß ich nicht, ob das mit den indischen Ingenieuren so klappt, wie das Management sich das so vorstellt. Ich weiß nicht, ob die wirklich in der Lage sind, so effizient zu arbeiten. Die Ingenieure in Indien sind ja um den Faktor drei billiger – hoffentlich ist dann nicht die Effizienz um den Faktor drei niedriger. Die Befürchtung habe ich allerdings.“

Derartige Aussagen habe ich in den bereits geschilderten Kontext von Globalisierung, somit drohender Abgabe von technischen Themen und daraus resultierender Angst vor Arbeitsplatzverlust, eingeordnet und daher als eine Form von Fremd-machen (*Othering*) interpretiert und nicht als Anzeichen für real existente Probleme in der Zusammenarbeit, bedingt durch nationalkulturelle ‚indische‘ Arbeitsweisen, die den westlichen tatsächlich unterlegen sind. In der Tat fanden sich für diese Annahme Belege in den bereits erwähnten 92 Anfangs-Interviews mit OI-Mitarbeitern in Großstadt. Unter dem gewählten Blickwinkel zeigte sich: Inder wurden vor allem dann ge-othered, wenn sie das eigene *Ownership* zu gefährden schienen. Um bei der vorherigen Analogie des Herdes zu bleiben: Es handelt sich also um die Konnotation „wir sind diejenigen, denen man den Herd weggenommen hat“, die es als solche nur an den etablierten Standorten Großstadt, Alpenstadt und Ville gab. Die Rahmenbedingungen dieses Diskurses heißen Niedergang und Angst vor Wissensverlust. Indische Jungspunde gefährden somit das Selbstverständnis der Großstadt-*Experten*. Zu vermuten ist: Je größer die Angst um die eigene Position, desto fremder muss der Inder sein – und desto unkooperativer der *Experte*. Doch, wie immer in der Realität: Ganz so einfach ist es nicht. Zur Beurteilung der tatsächlichen Handlungsweisen der Großstadt-*Experten* ist vielmehr erneut das Konzept des *Ownership* ausschlaggebend.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist ein wahrgenommenes Arbeitsumfeld, in dem jederzeit eine negative Veränderung von oben über Mitarbeiter hereinbrechen kann. Es gilt also, gerüstet zu sein für den Ernstfall. Ein wirkungsvoller Schutz für *Ingenieure* und *Manager* gleichermaßen ist hierbei der Erhalt oder die Neugewinnung von *Ownership*. *Ownership* bezeichnet, wie bereits dargestellt, *Verantwortung* und *Expertise* über ein *technisches Thema*

(im Fall von *Ingenieuren*) oder von Personen (im Fall von *Managern*). Ersteres ist der entscheidende Faktor von *Ownership*, letzteres nur eine Ableitung, denn wenn *Ingenieure* technisch nichts mehr zu tun haben, dann wird auch ihr *Manager* sie nicht mehr lange *ownen*. In diesem Fall geraten Gruppen, Abteilungen und schlussendlich der gesamte Standort in Gefahr, abgebaut zu werden. Vor diesem Hintergrund der Gefahr ist es also äußerst wichtig, über *technische Themen* und somit über *Ownership* zu verfügen. Nun lassen sich technische *Themen* aber nicht beliebig neu generieren, egal, wie viele neue Mitarbeiter es gibt, die alle auch *Ownership* wollen.<sup>267</sup> Kampf um *Ownership* ist also ein klassisches Konfliktthema im Zusammenspiel eines alten Standorts mit einem neuen (siehe auch Metiu 2004).

Ein möglicher Ausweg aus dem Dilemma der alten Standorte (denen der Herd genommen wurde) ist: Ein Mitarbeiter, der sich selbst in Gefahr wähnt, konzentriert sich immer stärker auf sein eigenes *Thema*. Er wird somit einerseits zum immer wichtigeren Mitglied der *community of practice*, andererseits macht er sich hoffentlich organisatorisch unersetzbar.<sup>268</sup>

Innerhalb des eigenen *Ownership* ist die Welt vorhersehbar, planbar, beherrschbar. Man ist geschützt gegen die unvorhersehbaren Naturgewalten, die von außen jederzeit über einen hereinbrechen können. In die Kategorie ‚Naturgewalt‘ fallen: das Thema Indien, Re-Organisationen, Vorstandswechsel, Abteilungsumbenennungen, das Geschäftsergebnis, der Halbleitermarkt und so weiter. Die Wahrnehmung ist: Naturgewalten brechen nicht deshalb über einen *Ingenieur* herein, weil er schlechte Arbeit leistet. Wie Umweltkatastrophen geschehen sie durch höhere Gewalt. Somit ermöglicht es die Trennung zwischen *Ownership* und Naturgewalt dem *Ingenieur*, die eigene Arbeit weiterhin als wertvoll zu interpretieren.

Diese Konzentration der *Ingenieure* auf ihr eigenes *Ownership* wird vom *Management* oft beklagt. Maßnahmen zur Gegensteuerung werden erdacht, wie etwa der OI-Good Cooperation Award, der nur für gruppenübergreifende Zusammenarbeit verliehen wird. Dennoch bleibt die Konzentration auf das eigene Thema aus *Ingenieurssicht* lebenswichtig: Eben weil das äußere Umfeld so unvorhersehbar ist, muss die eigene Arbeit beherrschbar bleiben. Das Management-Konzept des *Ownership*, in vielen Kontexten abgelehnt und als unrealistisch empfunden, wird daher auf einmal zum Rettungsanker. Der Grad der empfundenen Angst aufgrund unbeherrschbarer Rahmenbedingungen richtet sich aber nicht nach dem existenten *Ownership* in der Gegenwart, sondern nach dem **erwarteten** *Ownership* in der Zukunft. Denn wie jeder *Experte* weiß, verändern sich Technologien und *die Industrie*

---

<sup>267</sup> Hinzu kommt: Das OI-Management erhielt, wie beschrieben, die Vorgabe, eine bestimmte Anzahl von Personen in Bangalore innerhalb eines bestimmten Zeitraums aufzubauen. Da diese Genehmigung sehr schnell widerrufen werden kann (siehe Kapitel 6.1.1) tut das Management gut daran, so schnell wie möglich einzustellen, und sich erst danach mit inhaltlich-thematischen Fragen zu beschäftigen.

<sup>268</sup> Natürlich ist die Mär vom ‚nicht-ersetzbaren Experten‘ auch Mythos, den das *Management* bewusst pflegt.

permanent, man trifft heute bereits Annahmen über den Chip der nächsten Generation. Entscheidend ist also nicht, welches *Ownership* man heute hat, sondern wie sich dieses *Ownership* entwickeln wird.

Im Verlauf der Feldforschung zeigte sich: Die Angst vor *Ownership*-Verlust führte nicht notwendigerweise zu schlechterer Kooperation mit Bangalore. Entscheidend für die Handlungsweisen von Mitarbeitern in Großstadt war vielmehr die Erwartungshaltung gegenüber potenziellem neuen *Ownership* in der Zukunft. Zusammenfassend ließen sich drei Gruppen von Großstadt-Ingenieuren bilden.

Erstens gab es Ingenieure, die koordinieren **wollten**, und sich deshalb in der Anfangsphase *freiwillig zum Ramp-up meldeten*. Diese otherten Inder kaum: Denn sie sahen die Koordination als ersten Schritt zur Manager-Karriere und hatten sich zudem über diese Position in Sicherheit gebracht (durch zusätzliches Koordinations-*Ownership*). Gute Beispiele hierfür sind Mario Nannini und Björn Reichenbach (siehe Kapitel 6.2.2). Diejenigen, die fremdbestimmt zum Koordinator **ernannt** wurden und daher dem abgegebenen technischen *Ownership* hinterher trauerten, otherten die indischen Kollegen weitaus mehr.

Zweitens gab es diejenigen Ingenieure, die die Inder als Naturgewalt sahen, die sie nicht persönlich betrifft – und das waren die meisten. Sie beschäftigten sich überhaupt nicht mit *dem Thema Indien* und machen weiter ihre technische Arbeit, konzentrierten sich also auf ihr individuelles *Ownership*. Dieses Verhalten empfanden sie als legitim, denn schließlich hatten sie genau die Verantwortung für dieses *Thema* an den interkulturellen Ramp-up Koordinator abgegeben. Im Zeitablauf wurden die Verflechtungen zwischen den Standorten immer enger und erreichten auch diese Gruppe von Ingenieuren. Daher konnten viele von ihnen ihre passive Einstellung nicht aufrechterhalten, sondern mussten eine aktivere Rolle wählen.

Die dritte Gruppe, einige wenige Mitarbeiter (unter ihnen überproportional viele von denen, die *den Laden schon lange kannten*), fühlte sich immens gefährdet und otherte die Inder sehr stark. Hierbei handelte es sich um *Ingenieure*, die *Themen abgeben mussten* und darin eine Gefährdung sahen oder zumindest eine derartige Änderung des eigenen Job-Profils, dass diese ihnen untragbar erschien. Zumeist waren dies Ingenieure, die sich zuvor sehr tief in ein *Thema* hineingearbeitet hatten, also entsprechend hohes *Expertentum* hatten, das sich in der Regel durch einen hohen Global Rank auf der *Expert Ladder* und ein dementsprechendes Gehalt ausdrückt. Global Ranks können aber – da sie für *Expertentum* stehen – nicht von einem *Thema* zum nächsten mitgenommen werden, in dem der *Experte* vielleicht gar keiner mehr ist und noch einmal von vorne anfangen muss. Letzter Ausweg für diejenigen, denen ihr Job durch Bangalore als zu sehr verändert erschien, war der Wechsel innerhalb von

ChipTech. Gerade in der Anfangsphase des *ramp-up* Bangalore verließen viele Mitarbeiter OI.

Othering indischer Kollegen brach sich, wie bereits angedeutet, vor allem hinsichtlich zweier Themen Bahn. Diese sind: ‚Die nicht termingerechte Lieferung aus Bangalore‘ und ‚der Fehler in der Lieferung aus Bangalore‘.

#### **7.4.1.1 Die nicht termingerechte Lieferung**

Eine nicht termingerechte Lieferung kommt auch in Großstadt nicht gerade selten vor. Grund sind zumeist die vielfältigen Abhängigkeiten der Arbeitspakete: Kommt ein Input zu spät, verzögert sich auch das folgende Arbeitspaket und somit die gesamte Lieferung. Diese Problematik ist bekannt und wird gewohnheitsmäßig – und sicherlich auch nicht immer wahrheitsgemäß – als Erklärung für verspätete Lieferungen herangezogen. Im interkulturellen Training lernten die Mitarbeiter dann, dass Inder ein anderes Zeitverständnis als Deutsche hätten, die von Natur aus pünktlich seien. Kam nun eine Lieferung aus Bangalore nach Großstadt nicht termingerecht, so wurde dies von Großstadt-Mitarbeitern, die sich durch Bangalore bedroht fühlten, in der Regel als Beispiel dafür angeführt, dass das ‚polychrone Zeitverständnis der Inder‘ dazu führe, dass sie schlechter arbeiteten als die ‚monochronen‘ und pünktlichen Deutschen (wobei nach Aussage des zuständigen Projekt-Managers Projekt-Verzögerungen in Bangalore und Großstadt in etwa gleich häufig waren). Lediglich positiv eingestellte Mitarbeiter folgten dem gängigen Modell und suchten die Schuld darin, dass der für die Lieferung notwendige Input bereits verspätet in Bangalore eingetroffen war. Somit solidarisierten sie sich nach den Regeln der *community of practice* mit den *Ingenieuren* in Bangalore und nahmen oft gar die Schuld auf sich – denn der Input für Bangalore kommt fast immer aus Großstadt. Großstadt-*Ingenieure*, die sich gefährdet fühlten, griffen indes auf die im interkulturellen Training erlernten kulturellen Unterschiede zurück – obwohl sie diese an anderer Stelle als ‚nicht der Realität entsprechend‘ interpretiert hatten (Kapitel 7.2.1).

#### **7.4.1.2 Qualitäts-Probleme**

Ähnlich gelagert ist die Argumentation rund um das Thema ‚Qualität‘, wobei es sicherlich an beiden Standorten ein bereits vorhandenes Bild über Qualität am anderen Standort gibt.

Wie bereits geschildert, ist die völlige Ausmerzung des Fehlers eine technische Unmöglichkeit. Die reine Tatsache, dass sich Fehler in der Lieferung aus Bangalore befinden, ist also noch kein kulturelles Dilemma. Entscheidend ist nun die Frage, wie mit derartigen

Fehlern umgegangen wird. Auch hier sind zwei Mechanismen zu unterscheiden: Großstadt-Mitarbeiter, die sich nicht gefährdet fühlen, würden sich im Sinne der *community of practice* mit den indischen Mitarbeitern solidarisieren und sagen: „Jedem neuen *Ingenieur* wäre das so gegangen.“ Großstadt-Mitarbeiter, die sich gefährdet fühlen, greifen indes auf einen allgemein bekannten, kulturalistischen Diskurs über ‚Qualität‘ zurück (und nicht, wie im Fall der verspäteten Lieferung auf erlernte Stereotype aus dem interkulturellen Training). Der Diskurs war an beiden Standorten bekannt. So sagt ein Mitarbeiter in Großstadt:

„Es ist ja nicht umsonst so, dass deutsche Unternehmen eine hohe Qualität haben – auch wenn man das vielleicht nicht sagen darf: Das hat schon seinen Grund, warum deutsche Ingenieure so gut sind. Das ist nicht so: Fünf Ingenieure aus Deutschland = fünf Ingenieure aus China oder Indien. Die deutschen Ingenieure haben die größte Erfahrung, die liefern die größte Qualität. Da steht auch die ganze Historie hinter den Unternehmen. Maybeck zum Beispiel: Das klingt einfach nach Qualität.“

In Bangalore kannte man den Diskurs und empfand ihn als Problem. Ein Mitarbeiter sagt:

„That is exactly, where the problem lies: If you have one piece of technical equipment: One from Germany, one from India. Which one would you assume to be of higher quality? You would chose the German one, right? Even if you did not know anything about the features of this piece of equipment: You would assume the German one to be the well engineered, thoroughly tested, stabile piece of equipment and the Indian one to be the junk, the fake, the one that will fail just after a month of usage. And that is exactly where the problem lies: We as engineers coming from a country like India, we have to compete against this image which is completely unjustified and not backed by reality at all. Nevertheless, we have to compete against it. Every time, we deliver something to Big-City, there will be one German engineer sitting somewhere over there who is only waiting for our delivery to fail. He already assumes it will be of less quality because it comes from Bangalore and not from Dresden or Düsseldorf or another place in Germany.“

Der Grund dafür, ob ein derartiger Blickwinkel auf Lieferungen aus Bangalore vorhanden war oder nicht, richtete sich, wie gesagt, primär nach der Wahrnehmung der eigenen Sicherheit in der Zukunft. Nach Einschätzungen eines höheren Managers, der bereits den Aufbau dreier Standorte – in Singapur, Tschechien und nun Indien – in verantwortlicher Position erlebt hatte, lernten Bangalore-Mitarbeiter nicht schneller oder weniger schnell als Mitarbeiter an anderen Standorten, was wiederum den Fehler im Laufe der Zeit unwahrscheinlicher werden ließ.

## 7.4.2 Bedeutung von *Ownership* in Bangalore

Wie soeben deutlich wurde, hat sich die Bedeutung des Konzepts *Ownership* in Großstadt durch die Zusammenarbeit mit Bangalore vergrößert und inhaltlich geändert. Insgesamt wurde das Streben nach *Ownership* zur Absicherung der eigenen Position zu einem wichtigen Bestandteil der Arbeitspraxis bei ChipTech-OI in Großstadt. Einher ging diese Veränderung mit gewissen Prozessen des *Othering* gegenüber Mitarbeitern in Bangalore.

Doch nicht nur dort, auch in Bangalore wurde dem Konzept *Ownership* eine entscheidende Bedeutung für die standortübergreifende technische Arbeitspraxis beigemessen. Diese Bedeutung unterscheidet sich jedoch teilweise von der in Großstadt: Denn es geht in Bangalore nicht um die Sicherung und Verdinglichung bestehenden *Ownerships*, sondern um den Erhalt von *Ownership* als Zugangsmöglichkeit zur technischen *community of practice*.

Wie Kapitel 6.2.2 gezeigt hat, ist das gute Szenario aus Bangalore-Sicht dasjenige, in dem Kontextwissen aus Großstadt nach Bangalore transferiert wird, so dass sich die *Ingenieure* dort als wahre *Experten* erweisen können. Demgegenüber ist das schlechte Szenario aus Bangalore-Sicht dasjenige, in dem die Mitarbeiter in Bangalore zwar Verantwortung haben, aber aufgrund von Abhängigkeiten keine Kontrolle über ihre Arbeit und deren Ergebnis. Die solchermaßen skizzierte Situation der Mitarbeiter in Bangalore gegenüber denen in Großstadt kann sehr gut mit der Situation der Service Unit OI gegenüber den Product Units von ChipTech verglichen werden: Wie der Bereich OI innerhalb der Gesamt-Organisation ist auch der Standort Bangalore lediglich ein Hilfs-Standort für OI-Großstadt – mit denselben negativen Folgen, nämlich mangelnder *Sichtbarkeit* und Kontrolle des eigenen Arbeitsergebnisses. Diesen Sachverhalt verdeutlicht der Blick von Suman Gaol.

Suman Gaol arbeitet in einer Global Group mit großen Abhängigkeiten zu anderen Abteilungen und zwischen den Standorten. Suman ist Mitte Dreißig, hat zehn Jahre Berufserfahrung (sehr viel für ChipTech-Bangalore) und ist Project-Leader bei OI-Bangalore. Seine vorherige Firma hatte ihren Hauptsitz in Großbritannien. Suman sagt im Mai, Jahr 2:

„At my former company, the interaction with the teams in [headquarter-site in Britain] was also very good. But work was not satisfying, they gave only bits and pieces to us, the control remained over there. We were given only a few tasks in the overall projects. We played a role only in implementation. We had no customer interaction. Here, we are involved in the requirement gathering, we have the implementation, we have the full spectrum of learning, we have ownership.”

Suman sieht also *Ownership* in seinem Arbeitspaket. Aus meinen bisherigen Erfahrungen bei ChipTech-OI weiß ich zu diesem Zeitpunkt bereits, dass die Aufgabe von Sumans Gruppe eines der umfassenderen und verantwortungsvolleren Arbeitspakete ist. Viele andere

Mitarbeiter haben noch nicht so viel aus Großstadt bekommen. Trotzdem frage ich ihn, ob das nun ein gutes oder ein schlechtes Arbeitspaket sei. Er sagt:

„Yes, it’s good, because you have to start from requirement gathering, because then you will know the perspective from the customer. And when you have this overall picture, then you will do better. Otherwise, you might do something without knowing why. And if you don’t understand why, you might think into the wrong direction. It is very unlikely in our field that you will make the right guess by chance.”

Auch hier sind also die Themen „in die richtige Richtung“ denken, „verstehen“ und „overall picture“ präsent. Wie in Großstadt stehen sie für die Notwendigkeit, durch Kontext- und Erfahrungswissen und dessen Austausch innerhalb der Expertengemeinschaft das System zu beherrschen. Trotz dieses positiven Blicks – Suman sieht immer noch genug zu tun. Er sagt:

„We still don’t own a complete package in Bangalore. For example, [subpackage A] is done in Big-City, [subpackage B] is done here. And both of them need to interface seamlessly with each other. We always have interface issues with them. And at times, it is very difficult to explain the issues over phone. And when you have interface issues, there is a delay in the process. And in day-to-day-activities, due to time-difference, you waste time by transferring the data.”

Und weiter:

„Besides that, as a team, you only gain *visibility* through complete packages, not through pieces. And this is, what the Bangalore-site needs: *visibility*. And that’s why we need to say: „Yes, we take complete *ownership* from A to Z, because only *visibility* adds value to a site. However, *ownership* needs time. You need to develop competency. For me it was easy, because I had enough exposure on this domain from my previous job. Here I had to learn only additional tasks by interacting with the team-members, but the skill-set was already there. For many others, it was more difficult. What is difficult in general, is to build customer relationships. We need to have customers here at the Bangalore-site.”

Dieser Wunsch nach Interaktion mit dem Kunden ist erneuter Ausdruck der Notwendigkeit, die Rahmenbedingungen zu kennen und zu wissen, was mit der eigenen Arbeit geschieht. Je weniger diese Elemente bekannt sind, desto höher ist die Gefahr, *in die falsche Richtung zu denken*. Ein Ingenieur in Großstadt sagt folgerichtig:

„Manchmal liefern die Leute aus Bangalore Sachen ab – wenn sie nur einmal in einem Kunden-Meeting gesessen hätten, und der Kunde ihnen in den Arsch getreten hätte, würden sie sich so etwas nicht leisten. Da würden sie lieber noch mal drübergehen.“

Was hier als Vorwurf für schlechte Qualität der Arbeit im Sinne von Kapitel 7.4.1 gemeint ist, stellt aus Bangalore-Sicht genau das Problem dar.

Ein höherer Manager in Bangalore sagt:

„This is exactly where the problem lies. Because people don't have customer interaction, so they don't know what is expected. And if they knew, and if they were the ones who would be held responsible for a bug, yes, definitely they would work differently. But you cannot blame the ox for pulling the harrow instead of deciding whether the soil is fertile or not. You have to make him farmer, there is no other way.”

Nur mit dem Erhalt eines kompletten Arbeitspakets, dessen Grenzen und Schnittstellen nach außen bekannt sind, und der offiziell festgeschriebenen Verantwortung (*Ownership*) dafür, entwickelt sich nach diesen Aussagen in Bangalore das eigenverantwortliche Arbeitsverhalten, anhand dessen (Großstadt-)Ingenieure einander bewerten. Das heißt: Ohne derartige Bedingungen hat man in Bangalore gar nicht erst die Zugangsmöglichkeit zu *Expertentum*. Daher die Forderung nach *Ownership*. Ein Group Manager sagt:

„At the moment, we are only an implementation-house in Bangalore. But we must also participate in specification and definition. And this will not come from Big-City. The Big-City-team certainly does not challenge the old ways which have worked for them. (...) **We** must push for visibility and we can do it. Today, we still lack visibility. With lack of visibility I mean: The decisions are being made in Big-City. Even if the team is there for a year, they don't have information. Even I don't know how many groups are there in OI. That's why I say we have to ask investigative questions to Big-City.”

Der entscheidende Unterschied gegenüber Großstadt sei dabei folgender:

„Sitting here in Bangalore, for me it is more difficult to get into the questioning mode. In Big-City, this would evolve faster, you would naturally network and go for lunch. This would be a natural network, with face-to-face-meetings, what we in Bangalore can have, are only forceful e-mails and telecons. Being in Big-City, the team would have a higher level of awareness of what is happening, they could participate in meetings with things that are still cooking rather than get a beaten-to-death e-mail report. Being in Big-City, we would also have a higher level of voice and the possibility to change the course of events. The use of this could be to know on a very high-level which projects are going to come or what decisions are being made on the customer-side. Otherwise, if we don't have all this, we would just be faithful followers, who implement meticulously, who suffer from a lack of satisfaction. We have to penetrate the system in Big-City.”

Wenn man aber die noch kochende Suppe der technischen Diskussionen nicht haben kann (wahres technisches *Ownership*), versucht man zumindest, den zu tode geprügelten E-Mail-Report in einem möglichst guten Zustand zu erhalten (formelles *Ownership*). Ebenso wie die Angst vor Auslagerung und Arbeitsplatzverlust in Großstadt macht es das Nichtvorliegen von Kontextwissen in Bangalore zur Notwendigkeit, *Ownership* zu verdinglichen und zu formalisieren. Wenn *Experten* in Großstadt ihr Kontextwissen nicht – so wie Mario Nannini es getan hat – freiwillig und informell transferieren, so muss zu formellen Maßnahmen

gegriffen werden, um diesen Transfer durch klare Zuordnungen von Verantwortlichkeiten ein für allemal zu erzwingen. Gleichzeitig haben vorherige Kapitel gezeigt, dass von den Mitarbeitern in Bangalore teilweise verlangt wurde, ‚deutscher als die Deutschen‘ zu sein oder bessere Ingenieure, als diese in Großstadt eigentlich existierten (Kapitel 6.3.2). Um sich gegen diesen Vorwurf abzusichern, bemühte sich beispielsweise Sudha Samrit um eine wasserdichte Projektplanung (Kapitel 6.3.3) – auch dieses Vorgehen kann als Versuch der Absicherung von *Ownership*-Grenzen gewertet werden.

Wie in Großstadt auch, wechselt das Konzept *Ownership* durch diese Betreibungen in Bangalore jedoch die kulturelle Ebene: Von der informellen *Ingenieurs*-Ebene auf die formelle *Management*-Ebene. An standortübergreifenden technischen Schnittstellen spricht man sich dann nicht mehr informell ab, sondern füllt beispielsweise Statusberichte aus.

Diese Entwicklung hat wiederum eine Gegenreaktion in Großstadt zur Folge: Dort beklagten sich auf einmal Ingenieure vehement über die aus ihrer Sicht sinnlosen neuen Formalismen der Zusammenarbeit, wie etwa wöchentliche Telecons mit schriftlicher Agenda, regelmäßige Statusberichte und Dokumentationen über die eigene technische Arbeit (allesamt Forderungen aus Bangalore). Aus ihrer Sicht waren diese Formalia sinnloses Beiwerk der *Management*-Welt und verdeutlichten daher die *Unerfahrenheit* der Ingenieure in Bangalore, die nach diesem sinnlosen Beiwerk verlangt hatten.

Die Reaktion der Bangalore-Mitarbeiter auf die Instrumentalisierung des externen Diskurses nationalkultureller Fremdheit durch Großstadt-Mitarbeiter führt also zunächst zu einer Schwächung des intern dominanten Diskurses einer quasi-globalen Ingenieurs-gemeinschaft. Gleichzeitig besteht die Chance, dass die Strategie der Mitarbeiter in Bangalore-bezüglich des Konzepts *Ownerships* langfristig im Erhalt der Zugangsmöglichkeiten für *Expertentum* resultiert, worauf sie in der Lage sein werden, sich als *gute Ingenieure* zu erweisen.

## **7.5 Interne und externe Perspektiven im Dialog**

Die vorherigen Kapitel haben das Zusammenspiel verschiedener Diskurse des kulturell Fremden in der standortübergreifenden Zusammenarbeit aufgezeigt. Der intern dominante Diskurs „Wir Ingenieure“ wird dabei von den OI-Mitarbeitern in Abgrenzung zum externen Diskurs nationalkultureller Unterschiede als beeinträchtigend konstruiert und gleichzeitig ebenfalls gebrochen. Demgegenüber verlangt das Selbstverständnis von Personalentwicklern und interkulturellen Trainern nach der Existenz nationalkultureller Unterschiede. Wie also könnte ein gleichberechtigter Dialog zwischen internen und externen Perspektiven aussehen?

Um diese Frage zu beantworten, werden zunächst die strukturellen Merkmale interkultureller Maßnahmen im Unternehmen dargestellt und darauf aufbauend der Blick der ‚Interkulturalisten‘ auf die Gruppe der Ingenieure verdeutlicht.

### **7.5.1 Strukturelle Merkmale interkultureller Maßnahmen im Unternehmen**

Wie die Analyse im sekundären Feld ergab, ist technische Projekt-Zusammenarbeit unter Ingenieuren zurzeit **das** Haupt-Szenario, mit dem interkulturelle Maßnahmen mit Fokus Indien in deutschen Unternehmen arbeiten. Drei Personengruppen treffen hier aufeinander: Erstens die Mitarbeiter im Unternehmen, die über die Durchführung einer solchen Maßnahme entscheiden (im Folgenden ‚Personalentwickler‘ genannt), zweitens die Leiter einer solchen Maßnahme, in der Regel externe interkulturelle Trainer oder Berater (im folgenden ‚Trainer‘ genannt), sowie die Teilnehmer der Maßnahme als die eigentlichen Akteure im Feld. Grundsätzlich weist das Szenario folgende Merkmale auf:

- 1) Im Fall technischer Projekt-Zusammenarbeit haben in der Regel weder interkulturelle Trainer noch Personalentwickler das Feld mit eigenen Augen gesehen; sie sind also auf Annahmen über das Feld angewiesen.
- 2) Mächtigster Akteur in der geschilderten Dreiecksbeziehung sind weder Teilnehmer noch Trainer der Maßnahme, sondern der Personalentwickler im Unternehmen, da er über die Auswahl von Maßnahme und Trainer entscheidet.<sup>269</sup> Für den Trainer erscheint es daher notwendig, sich bei der Konzeption seiner Maßnahme nach den Wünschen des Personalentwicklers im Unternehmen zu richten (Dahlén 1997).
- 3) Abgesehen von dem soeben geschilderten Unterschied verfolgen externe Trainer und Personalentwickler großer Unternehmen die gleichen Interessen: Nämlich den Akteuren im Feld die benötigten ‚interkulturellen Kompetenzen‘ nahezubringen.
- 4) Maßnahme der Wahl ist derzeit das einmalige interkulturelle Vorbereitungstraining.

Soweit zum Rahmen der Interaktion zwischen ‚interkulturellen Experten‘ und Teilnehmern statt. Aber welches Bild haben die ‚interkulturellen Experten‘ von ihrer Zielgruppe?

---

<sup>269</sup> Anmerkung: Selbstständig gibt es auch Kostenverantwortliche im Unternehmen. Jedoch verlassen diese sich auf die Aussagen von Experten, wenn es um die Begründung der Notwendigkeit einer Maßnahme geht.

## 7.5.2 Der Blick der ‚interkulturellen Experten‘ auf ‚die Ingenieure‘

Wie bereits geschildert, empfinden nicht-technische Mitarbeiter im technischen Unternehmen die Gruppe der *Ingenieure* als den primären ‚Anderen‘. Aus der Analyse meiner Interviews mit Trainern und Personalentwicklern, die in ihrer Arbeitspraxis mit einer dominanten Gruppe der Ingenieure interagierten, ergab sich folgende Sicht auf diesen ‚Anderen‘:

- 1) *Ingenieure* sind Menschen mit gering ausgeprägten sozialen Kompetenzen; es fehlt ihnen nicht nur an interkultureller Kompetenz, sondern bereits innerhalb einer Nationalkultur an grundsätzlichen sozialen Fertigkeiten.
- 3) Technik und Naturwissenschaft sind eindeutig und klar – ganz im Gegensatz zum eigenen beruflichen Feld (interkulturelle Kommunikation oder Personalentwicklung). Es wird daher erwartet, dass *Ingenieure* in klaren Schemata und Kategorien denken.
- 4) *Ingenieure* lehnen soziale Kompetenzen und interkulturelle Trainings als nicht exakt, nicht technisch und somit sinnlos ab.
- 5) Daher müssen interkulturelle Trainings mit möglichst klaren Schaubildern und Modellen arbeiten, die diese Exaktheit der technischen Welt widerspiegeln. Nur so kann die Akzeptanz interkultureller Maßnahmen unter *Ingenieuren* erhöht werden.
- 6) *Ingenieure*, die die Existenz nationalkultureller Unterschiede im Training anzweifeln, irren und müssen eines Besseren belehrt werden.

Ein wichtiger Aspekt in dieser Aufstellung ist Punkt 6. Alle von mir interviewten Trainer und Personalentwickler, die mit *Ingenieuren* in technischen Unternehmen arbeiteten, beschrieben, dass diese Teilnehmer nationalkulturelle Unterschiede in Trainings oft ablehnten. Ein Personalentwickler interpretierte dies wie folgt: „Denen mussten wir die Kulturdimensionen erstmal näher bringen, bis sie sie endlich verstanden haben.“<sup>270</sup> Ein anderer sagt:

„Zum Glück habe ich die *Ingenieure* jetzt soweit, dass sie unsere Modelle verstehen. Das war natürlich schon ein Kampf, aber da muss man dann einfach hart bleiben, sonst lernen diese *Techniker* das nie. Wichtig ist, dass man den Ingenieuren möglichst exakte Modelle präsentiert, sonst gewinnt man die nie für diese interkulturelle Problematik. Die haben einfach zu wenig Social Skills. Woher sollen die die auch haben, bei deren Art von Arbeit? Die haben ja nie mit Menschen zu tun, immer nur mit ihrer Technik, da verkümmern soziale Fertigkeiten ja völlig. Wie die schon rumlaufen bei der Arbeit! Naja, ich will mich jetzt nicht aufregen, aber als Zuständiger für Soft Skills leidet man in einem technischen Unternehmen schon sehr.“

Die Praxis interkultureller Trainings und die so eben geschilderten Wahrnehmungen können jedoch auch aus postkolonialer Perspektive interpretiert werden: Kwek (2003) verdeutlicht,

---

<sup>270</sup> Anmerkung: Selbstverständlich arbeitete nicht jeder von mir befragte Personalentwickler mit Hofstede.

wie interkulturelle Praxismodelle postkoloniale Machtungleichgewichte innerhalb global agierender Unternehmen festschreiben wollen. Gavin / Lorbiecki (2003) beschreiben hingegen, wie Trainings-Teilnehmer genau diesem Vorgehen Widerstand entgegensetzen.

### 7.5.3 Der Trainer – ein guter Ingenieur?

Die Annahmen von interkulturellen Trainern und Personalentwicklern kontrastieren also mit der Arbeitswelt der *Ingenieure* von ChipTech-OI. Folgende (stark typisierten) Schlussfolgerungen für die Praxis interkultureller Trainings im technischen Unternehmen ergeben sich hieraus:

- 1) Die absolute Fähigkeit von Personal-Entwicklern und interkulturellen Trainern, interkulturelle Kompetenz für die Akteure im Feld ohne deren Mitspracherecht zu definieren, muss hinterfragt werden. Die Sinnhaftigkeit eines einmaligen interkulturellen Vorbereitungstrainings muss daher infrage gestellt werden.
- 2) *Ingenieure*, die die Bedeutung nationalkultureller Unterschiede als technisch bedeutungslos ablehnen, irren nicht, sondern leisten Widerstand gegenüber einer aus ihrer Sicht unzulässigen Festschreibung der *Realität* durch *das Managements*.
- 3) *Ingenieure* sind keine sozial inkompetenten Nerds. Der Blick auf *Persönlichkeit*, *Befindlichkeiten* und unscharfe, problembehaftete Sachverhalte hinter dem technischen Code ist indes ein etablierter in der technischen *community of practice*.
- 4) Naturwissenschaft und Technik sind aus *Ingenieurssicht* weder eindeutig noch klar. Im Gegenteil: Es gibt aus der Sicht der Akteure nichts, was mehrdeutiger, problembehafteter und offener für Interpretationen wäre als Technik.
- 5) *Ingenieure* bevorzugen keineswegs eindeutige und exakte Trainingsmodelle und Powerpoint-Folien. Im Gegenteil: Derartige Elemente sind aus Sicht der Akteure vielmehr Symbole für die realitätsferne Welt des Managements. Daher – auch dies hat die ChipTech-OI-Feldforschung gezeigt – lehnen *Ingenieure* interkulturelle Modelle, die sie als ‚zu einfach‘ kategorisieren, als *Management-Sinnlosigkeit* ab. Trainer, die versuchen, keinen Zweifel am Modell zuzulassen, werden als *Nicht-Ingenieure* kategorisiert und somit abgelehnt.

Ich bin mir bewusst, dass ich an dieser Stelle ChipTech-spezifische Befunde verallgemeinere. Dies erscheint mir jedoch auf Basis der interkulturellen Indien-Trainings, die ich in anderen Unternehmen miterlebte, legitim (siehe Kapitel 2.3).

Was aber kann der Trainer tun, um in Sinne dieses Denkmodells ein ‚guter Ingenieur‘ aus Sicht seiner Teilnehmer zu werden? Hierzu möchte ich das Feld selbst in Form eines ChipTech-OI-Ingenieurs aus Großstadt ein Urteil sprechen lassen: Sein Blick auf das interkulturelle Training, das er absolvierte, und die *Persönlichkeit* der Trainerin, die dieses durchführte, ist in vielen Aspekten typisch für die Wahrnehmung bei ChipTech-OI. Dieser Ingenieur sagt:

„Die [Trainerin], das war einfach eine ganz tolle Frau. Ich habe ihr auch hundertprozentig abgenommen, dass sie Ahnung hat von Indien, schließlich hat sie auch in Bangalore gelebt und wirklich aus ihrem Leben dort erzählt. Das war eigentlich das Interessanteste: Zu erfahren, wie sie die Dinge sieht und warum. Eigentlich war das für mich entscheidend dafür, dass ich das Training insgesamt gut fand – auch wenn es eigentlich nicht viel mit meiner Arbeit zu tun hatte, und die Inder in der Arbeit dann doch ganz anders waren, gar nicht so fremd.

Für unsere Arbeit ist so ein Trainer ja auch nicht der Experte. Das auch noch zu haben – also die Inder, wie sie wirklich sind in der Arbeit – das wäre sicherlich *nice-to-have* gewesen, aber entscheidend ist für mich bei so etwas, dass da nicht nur jemand seine Powerpoint runterbetet und so tut, als ob er alles weiß, sondern auch mal Dinge hinterfragt und sagt, wie er die Dinge sieht und warum er das tut, und einen so zum Nachdenken bringt. Wenn man mal in diesem Denkmodus drin ist, dann kann man das zur Not auch selbst auf seine Arbeit übertragen. Aber **dass** man in den richtigen Modus kommt in so einem Training, das ist wichtig.

Deswegen bringen auch diese ganzen Management-Trainings nichts. Wir haben ja ständig solche *Communication-Skills-Trainings* und das ganze Zeug. Im schlimmsten Fall kommt dann so ein Trainer an, ganz gelackt, im Anzug, und stellt irgendwelche ‚vier-Wege-zum-Erfolg-Modelle‘ vor und tut so, als könnte er damit die Realität erklären. Da weiß man dann gleich, dass das überhaupt nichts zu tun hat mit der Realität, und ist genervt, weil es schade ist um die Zeit.“

Dieser Blick ermutigt den Trainer dazu, keine absolute Autorität in allen interkulturellen Fragen verkörpern zu wollen, sondern vielmehr den Teilnehmern auf gleicher Augenhöhe deutlich zu machen, wodurch sein eigener Blick auf das interkulturelle Feld geprägt ist – also wie ein guter *Experte* offenzulegen, *wie er tickt*, und sich der diskussionsfreudigen Evaluation durch eine „peer group“ zu stellen. Oder, wie Polkinghorne (1988: 15) sagt: “(...) formulating a new theory is an act of insight offered for evaluation by one’s peers.” Mehr Wahrheitsanspruch ist auch im interkulturellen Training weder notwendig noch glaubwürdig.

## TEIL III

Teil III lässt das Feld selbst ein Fazit ziehen. Es wird deutlich werden, wie auch der Aufbau des OI-Standorts Bangalore nur **ein** organisatorisches Spiel von vielen war. Im Anschluss werden die Karten neu gemischt.



## 8. Statt eines Fazits: Drei Episoden aus dem Feld

### 8.1 Was Michaela sagt

Michaela Steger ist Mitte Dreißig und seit ihrem Studien-Abschluss *Ingenieurin* bei ChipTech-OI. Seit Frühjahr, Jahr 3, arbeitet sie mit Bangalore zusammen, sie ist in einer Gruppe, die noch existiert und in der es gut läuft. Michaela war nie Teil meiner Forschung, nie Key Actor innerhalb meiner Tätigkeit, aber wir verstehen uns gut und gehen öfter einmal gemeinsam mittagessen in die ChipTech-Kantine. Dabei sprechen wir auch über meine Arbeit: Ich sage ihr, was ich schreibe, und Michaela sagt mir, was sie davon hält.<sup>271</sup>

**Michaela:** „Und, wie läuft’s mit Deiner Arbeit?“

**Jasmin:** „Eigentlich ganz gut, ich bin jetzt ziemlich fertig mit Schreiben. Ich habe so 280 Seiten, eigentlich wollte ich nicht über 250 kommen, aber ich glaube, das ist schon o.k. so.“

**Michaela:** „Was, so viel?! Normal sind doch 100 Seiten oder so.“

**Jasmin:** „Ja, bei uns ist das immer etwas mehr als bei naturwissenschaftlichen Arbeiten.“

**Michaela:** Na, dafür, dass Du am Anfang so geklagt hast und gar nicht wusstest, was Du schreiben sollst, ist das doch ganz gut, oder?“

**Jasmin:** „Ja, das stimmt eigentlich. Das Problem ist halt, dass ich nicht weiß, ob die Veröffentlichung durchkommt.“

**Michaela:** „Wieso?“

**Jasmin:** „Naja, ich schreib’ natürlich alles verfremdet und anonym und nenne keine Namen. Aber bei meiner Art von Arbeit ist es so, dass man den Prozess möglichst dicht begleiten soll, man kann nicht alles verallgemeinern. Natürlich treten dann bestimmte Personen auf. Und Tatsache ist, dass jetzt fast 100 Leute gegangen sind, und der ganze Ramp-up vielleicht nicht die große Erfolgsgeschichte ist, wie sie ein Unternehmen gerne veröffentlichen möchte. Wäre alles ganz toll gelaufen, hätte ich sicherlich kein Problem mit der Veröffentlichung.“

**Michaela:** „Wer liest denn Deine Arbeit?“

**Jasmin:** „Mein Betreuer, der kann das natürlich an die Rechtsabteilung geben. Die können dann sagen: ‚Nein, das dürfen Sie so nicht schreiben’, steht ja auch so in meinem Vertrag.“

**Michaela:** „Ach’, das glaub’ ich nicht, die Leute sehen schon, dass Du gut gearbeitet hast. Aber es stimmt schon: Das mit Bangalore hätte wirklich besser laufen können. Das sagen nicht nur die Leute hier, auch in Bangalore ist die Stimmung schlecht. Die fragen sich auch: ‚Hätte das Management das nicht besser planen können?’ Sagst Du denn in Deiner Arbeit eigentlich auch, was die Lösungen sind? Woran es lag und wer Schuld ist, dass es nicht besser gelaufen ist? Wie es besser hätte laufen können?“

---

<sup>271</sup> Anmerkung: Dieser Dialog als Einheit ist eine fiktive Konstruktion, seine inhaltlichen Elemente allerdings nicht, sie waren lediglich über mehrere Gespräche im April / Mai, Jahr 3, verteilt.

**Jasmin:** „Nein, dafür ist die Zusammenarbeit viel zu komplex, das ist auch gar nicht das Ziel meiner Arbeit. Aber, was ich natürlich versuche, ist aufzuzeigen, unter welchen Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit stattgefunden hat und was die Haupteinflussfaktoren waren. Ich glaube wirklich, es konnte nicht besser laufen, weil zu der Zeit, als der Ramp-up richtig los ging, im Sommer, Jahr 1, schon der Vorstand gewechselt hatte und dann die ganzen Einsparungen von oben kamen, und der Druck und die Headcount-Reduktion...“

**Michaela:** „Stimmt, das lief ja schon die ganze Zeit parallel. Aber dass das soviel Einfluss hat... Glaubst Du wirklich, es hätte gar nicht anders kommen können?“

**Jasmin:** „Ja, das denke ich. Mit dem Vorstandswechsel war schon klar, dass sich die Strategie ändern wird. Und dann wurde das ja immer weiter runtergebrochen. Was hätte denn der Bereichsleiter machen sollen, wenn er den Druck von oben bekommt? Wenn er noch vier Hierarchie-Ebenen über sich hat? Der kann dann auch nicht sagen: ‚Nein, die headcount-Reduktion um 100 Leute mache ich nicht mit.‘

Und natürlich waren die Leute hier unter diesen Bedingungen verunsichert, die hatten einfach Angst um ihren Job. Und dann fangen natürlich die ganzen *Ownership*-Kämpfe an, dann versucht erst einmal jeder, sich selbst in Sicherheit zu bringen. Und dann kann die Angst auch schon mal zu groß werden, dann werden Sachen halt nur halbherzig rübergegeben.

Was man schon gesehen hat: Interkulturelle Probleme hattet ihr nicht, ihr hattet alles andere.“

**Michaela:** „Also, das deckt sich total mit meiner Erfahrung. Als ich in Bangalore war, habe ich dort in der Arbeit überhaupt keinen Unterschied festgestellt zwischen Deutschen und Indern. Das hat mich sehr überrascht, weil ich das doch mehr erwartet hätte, und weil ja Indien ansonsten schon sehr fremd ist. Aber in der Arbeit gab’s überhaupt keinen Unterschied, ich hatte das Gefühl, da werde ich voll anerkannt, auch als Frau.

Was ich schon gemerkt habe ist: Man muss einfach dort sein. Es war wichtig, dass ich übergeflogen bin. Sobald man miteinander reden kann, macht das einen Riesen-Unterschied. Das ist, glaube ich, gar nichts Kulturelles, sondern einfach ein menschliches Bedürfnis.“

**Jasmin:** „Ja, ein menschliches Bedürfnis ist es sicher. Aber es kommt auch noch etwas hinzu. Man muss ja auch aus technischen Gründen miteinander reden, um zu wissen, in welche Richtung jemand denkt. Und das geht über Distanz einfach nicht.“

**Michaela:** „Du meinst also dieses Typische, was bei uns in den Kaffeepausen abläuft oder beim Mittagessen? Dieses ‚Schnell mal zusammen auf den Rechner‘ schauen?“

**Jasmin:** „Ja, genau.“

**Michaela:** „Stimmt, das ist wichtig, und das geht natürlich mit Bangalore normalerweise nicht. Hier diskutiert man ja ständig miteinander, man weiß, in welche Richtung der Andere denkt, da hat man dann auch nicht die Unsicherheit in der Zusammenarbeit, viele Fehler passieren einfach deshalb, weil man nicht miteinander geredet hat.“

**Jasmin:** „Genau, weil am Code, oder was auch immer jemand technisch macht, sieht man ja nicht, in welche Richtung er denkt. Und genau das muss man aber wissen, und das findet man nur durch solche informellen Mechanismen raus, indem man miteinander redet. Und hinzu kommt: Man redet ja nicht nur über die Technik, sondern auch darüber, was so läuft. Diese ganzen Kontextinformationen, das Informelle, kommt ja gar nicht rüber nach Bangalore.“

**Michaela:** „Aber vielleicht ist bei uns in der Gruppe das Kommunikations-Problem auch nicht so da, dass Informationen verloren gehen, weil wir nämlich gleich dreimal einen wöchentlichen Austausch mit Bangalore haben, einmal die Group Manager, dann die

Projektleiter und dann noch das ganze Team. Da kommt schon viel zur Sprache. Ganesh meint, wir sind die einzige Gruppe, die das hat.“

**Jasmin:** „Das kann sein. Bei euch gab’s ja auch wenig Angst vor Bangalore, was ich so mitbekommen habe.“

**Michaela:** „Ja, wir waren da eigentlich ganz offen. Und inzwischen kennt man sich ja auch, ich kann eigentlich jeden da drüben einschätzen. Das Vertrauen ist da, das merkt man. Wenn einer einen Fehler findet, dann wird das offen angesprochen, man kriegt die kritischen Informationen. Deshalb wundert es mich, dass Du sagst, es hätte da Konflikte gegeben.“

**Jasmin:** „Das war vor allem in den Gruppen, die nicht wussten, wie es hier in Großstadt für sie weitergeben sollte. Die haben sich natürlich sehr stark auf ihr Ownership konzentriert. Bei Euch war es ja nicht ganz so schlimm mit der Unsicherheit, und Ganesh hat auch eine gute Strategie gewählt, der hat relativ wenig gepushed, was Ownership angeht. Und natürlich hatte er in [Deinem Global Group Manager] auch einen Gegenüber, der es ihm leicht gemacht hat. Und dann seid Ihr in eurer Gruppe ja alle noch ziemlich gut, Ihr seid ja nicht die Alteingesessenen ‚ich kenn den Laden ja schon länger‘, wie vielleicht andere Gruppen.“

**Michaela:** „Ich bin richtig froh, dass ich nicht in diesem Dunstkreis bin. Dieses ‚ich kenn den Laden ja schon länger‘, das heißt ja immer gleich, es darf sich nie was ändern, früher war es immer besser, ach’ hätten wir doch die gute alte Maybeck-Zeit wieder, aber so ist es eben nicht. Die Technologie ändert sich, neue Standorte kommen hoch, das ist halt so. Man muss es halt schaffen, noch mitzukommen mit der Welt. Klar, ist das schwierig. Aber deswegen kann man doch nicht sagen: ‚Der ist neu, der ist jung, der ist Inder – der kann’s nicht und soll sich erst einmal zwei Jahre hochdienen, bevor er eine technische Meinung haben darf.“

**Jasmin:** „Das sagst Du jetzt aus Deinem Blickwinkel, und Du bist ja auch schon zehn Jahre dabei. Die Leute, von denen **Du** sagst, dass sie schon lange dabei sind, die die Maybeck-Zeit noch miterlebt haben, die sehen das natürlich anders. Für die wird die lange Zeit dann zum Wert, zur Voraussetzung von Expertentum, eben **weil** sie merken, dass sie auf einmal nicht mehr die Sicherheit und den Status haben, den sie früher hatten.

Und es ist ja auch was Wahres dran: Expertentum hat schon auch was mit Erfahrung zu tun, und wie lange man dabei ist. Weil, nur wenn man Erfahrung im Job hat, hat man einfach das Kontextwissen, um mehr Fehler vorzusehen, möglichst wenige zu machen, möglichst viele zu finden. Und darum geht’s ja bei Eurer Arbeit.“

**Michaela:** „Natürlich, unwichtig ist Erfahrung nicht, mich stört nur dieses übertriebene Der-Vergangenheit-Nachtrauern. Wenn es bei Erfahrung darum geht, dass jemand in die richtige Richtung denkt, dann ist Erfahrung sicherlich wichtig.“

**Jasmin:** „Vielleicht kann man sagen: Je mehr Erfahrung jemand hat, desto wahrscheinlicher wird es, dass er in die richtige Richtung vorausdenkt. Und deswegen ist es wichtig, Experte zu sein. Und zu wissen, dass jemand anderes Experte ist.

Und genau da kommt jetzt der Punkt, an dem jemand das Gefühl haben kann, die Zusammenarbeit mit Bangalore funktioniert nicht, weil die Inder keine guten Ingenieure sein können. Und das hängt mit der eigenen Angst zusammen: Wenn nämlich jemand in Großstadt schon von vorneherein das Gefühl hat: ‚Oh Gott, jetzt gibt es Bangalore, was wird nun aus mir? Bin ich denn als Experte gar nichts mehr wert? Früher war alles besser‘, dann muss er die Inder quasi als fremd empfinden. Dann fängt er vermutlich an, nach Anzeichen zu suchen, warum die Inder keine guten Ingenieure sein können. Dann kann es ja quasi gar nicht sein, dass die gute Qualität liefern, weil das können ja nur die alt gedienten Experten, die guten

deutschen Ingenieure. Dann denkt er: ‚Nein, die haben ja noch gar keine Erfahrung, das steht denen noch gar nicht zu, sollen die den Laden erst einmal kennenlernen.‘ Und wenn die Inder dann noch gutes *Ownership* bekommen, ist schnell der Wurm drin in der Zusammenarbeit. Ich will jetzt gar nicht schlecht reden über die Leute, sondern das ist ganz natürlich, wenn die Rahmenbedingungen so unsicher sind. Da muss ich die Inder quasi fremder machen, weil ich das für mein eigenes Selbstverständnis als Experte brauche. Und das Erstaunliche ist ja, wie sehr sich die Leute trotzdem motiviert haben, obwohl sie Angst hatten. Die meisten wussten ja wirklich nicht, wie es mit ihnen selbst weitergeht, und haben trotzdem Wissen übergeben und die Leute eingearbeitet. Insgesamt lief die Zusammenarbeit ja sehr gut, obwohl die Rahmenbedingungen so schwierig waren.“

**Michaela:** „Ja, die Rahmenbedingungen in den letzten anderthalb Jahren waren wirklich hart. Selbst bei uns in der Gruppe, ich mein’, wir sind wirklich gefestigt als Team, selbst bei uns gab es mal einen Punkt, wo die Stimmung echt auf dem Nullpunkt war, wo wir dachten, das überleben wir nie. Was uns rausgerissen hat, waren wirklich die Kollegen aus Bangalore, die haben uns super unterstützt in dieser Zeit. Aber wir haben auch Glück gehabt, mit den Kollegen. Natürlich sind die alle unterschiedlich, da gibt es die, die eher ausführen, die, die gerne vorausdenken, den Clown, den Streber, eigentlich wie bei uns. Aber insgesamt sind die wirklich ein starkes Team, und der Ganesh ist wirklich ein super Manager. Ich glaube, wenn man so als Einheit dasteht, dann gibt es in der Gruppe einfach nicht mehr den Unterschied zwischen Management und Ingenieuren, zwischen Standort Bangalore und Standort Großstadt, den gibt es dann nur noch nach außen, und das motiviert einen dann wieder, weil dann kann man sagen: Wir liefern gute technische Arbeit, und der ganze Management-Wahnsinn, der draußen vor sich geht, der betrifft uns nicht.“

**Jasmin:** „Das stimmt. Schade ist es nur, wenn man sich anschaut, wo’s nicht geklappt hat, wer alles gegangen ist in den letzten anderthalb Jahren, Leute, die genauso gut waren.“

**Michaela:** „Da habe ich keinen Überblick. Wie sieht’s denn in den anderen Teams aus?“

**Jasmin:** „Ja, so viele sind das ja gar nicht mehr, eigentlich nur drei, die in den beiden Abteilungen noch vollständig sind. Die anderen sind alle irgendwie zusammengekürzt.“

**Michaela:** „Was, nur noch drei?! Das kriege ich ja gar nicht mit, irgendwie hat doch jede Gruppe ihre eigene Strategie mit Bangalore, man kennt sich ja eigentlich auch nicht und tauscht sich nicht so aus.“

**Jasmin:** „Dafür Gründe zu finden, warum es die anderen nicht mehr gibt, ist schwierig. Da kommt vieles zusammen: Natürlich die Persönlichkeiten an der Schlüsselstelle. Dann die Art der technischen Arbeit: Wie gut sind die Arbeitspakete abgrenzbar, wie groß sind sie? Dann die Rahmenbedingungen: Wie groß ist der Druck von oben und außen? Und die Wahrnehmung: Wie werden die beteiligten Personen in der Gruppe vom höheren Management gesehen? Hält man sie für gut genug? Hinzu kommt die Angst in Großstadt: Wie groß ist denn die gefühlte Bedrohung durch Bangalore? Das nämlich beeinflusst die Auslagerungs-Strategie, die gewählt wird. Und dann ist es natürlich nicht so, dass die Leute in Bangalore keine Wahl hätten: Die sehen sich natürlich auch in einem bestimmten Licht, überlegen sich auch eine Strategie und handeln dementsprechend. Manchmal spielt Ville auch mit rein. Und das alles hängt zusammen. Deswegen will ich mir da auch überhaupt keine Erklärungen aus den Fingern saugen, sondern lass’ das in meiner Arbeit einfach so stehen.“

**Michaela:** „Und was willst Du dann damit praktisch anfangen?“

**Jasmin:** „Diese ganzen hehren wissenschaftlichen Ideale in die Praxis umzusetzen, wird sicherlich schwierig. Trotzdem glaube ich, dass es möglich ist, ein interkulturelles Training offen zu gestalten. Am wichtigsten ist mir persönlich, nicht irgendwelche vorgefertigten Schablonen auf die Leute draufzustülpen, sondern stets von ihrer Sichtweise auszugehen. Das bedeutet natürlich auch: Diese Sichtweise kenne ich zu Beginn eines jeden Trainings noch nicht, ich muss immer wieder auf Neues gefasst sein. Insofern wird mein Job dadurch schwieriger, ich muss immer wieder dazulernen und kann einem Teilnehmer nicht sagen: ‚Also, dieses Problem hat nichts mit Kultur zu tun, darüber reden wir jetzt nicht‘. Vielmehr muss ich davon ausgehen: ‚Diese Probleme hängen zusammen.‘ Der Teilnehmer weiß schon, wie er die Welt sieht – mein Job ist es, ihm innerhalb seiner Sicht Hilfestellungen zu geben und gemeinsam zu Lösungen zu kommen, und nicht, ihm eine andere Weltsicht einzureden.“

## **8.2 Worum es im Indien-Training (nicht) geht**

Zehn Leute, alles Deutsche, sitzen im Stuhlkreis in einem Raum in einem ChipTech-internen Schulungszentrum in Großstadt. Sie nehmen heute teil an einem „Intercultural Competency Training for India“.<sup>272</sup> Erwartungsvoll sehen die Teilnehmer die Trainerin an, gemäß der Company Policy auf Englisch „Facilitator“ genannt, die ihnen gegenüber steht. Die Trainerin, das ist Frau Penelope SarDesai.<sup>273</sup> Im Gegensatz zu den Teilnehmern, die eher leger daherkommen, tritt sie im Anzug auf, ergänzt durch Silberschmuck im Kashmiri-Style.

Penelope SarDesai ist um die Vierzig, gebürtige Hamburgerin, Soziologin, und hat, wie sie erzählt, „lange Jahre in Asien verbracht“, ihr Mann stammt aus Bombay. Frau SarDesai vertritt heute Intercultural Business, eine Agentur, die laut Firmen-Slogan den interkulturellen Unternehmens-Erfolg garantiert. Wie Frau SarDesai den Teilnehmern erzählt, ist sie in der Agentur nicht nur für Indien, sondern auch für „Südostasien“, also auch „Malaysia, Singapur und Indonesien“ zuständig. „Wir machen aber nicht nur interkulturelle Trainings, sondern die ganze Palette, schreiben mal eine Rede für einen CEO, der in einer asiatischen Niederlassung sprechen soll, oder beraten Agenturen, wie sie interkulturelle Werbung in anderen Ländern machen können.“ Dann geht es los, Frau SarDesai steckt den Rahmen ab. Sie sagt:

„Gut, dann lassen Sie uns anfangen. Ich freue mich, dass Sie heute hier sind. Wir wollen uns heute mit der Zusammenarbeit mit den Indern beschäftigen. Die empfindet ja jede Firma so’n bisschen anders, aber da muss man schon sagen: Es gibt viele Gemeinsamkeiten in der Wahrnehmung, und deswegen sind wir ja auch alle hier. Sie arbeiten ja alle mit den Indern zusammen, quasi tagtäglich, an Projekten, die ja dann auch noch erfolgreich sein sollen. Und deswegen werden wir in den nächsten beiden

---

<sup>272</sup> Anmerkung: Dieses Training ist nicht das Training, das die bereits porträtierten OI-Mitarbeiter absolvierten. Das zuvor beurteilte OI-interne Indientraining organisierte ein OI-Manager in den Jahren 0 und 1 mangels eines firmenweiten Programms selbst über persönliche Beziehungen; das nun dargestellte Indientraining ist das seit Jahr 2 bestehende, offiziell zertifizierte firmenweite Programm, an dem nun auch OI-Mitarbeiter teilnehmen.

<sup>273</sup> Anmerkung: Aus rechtlichen Gründen sei an dieser Stelle gesagt, dass Frau SarDesai eine fiktive Person ist. Die Firma Intercultural Business, für die Frau SarDesai arbeitet, existiert (jedoch nicht unter diesem Namen), ebenso hat dieses Training mitsamt dem folgenden Dialog stattgefunden. Dieser Dialog wurde aufgezeichnet.

Tagen so richtig in die indische Mentalität eintauchen. Ich kann Ihnen nicht versprechen, dass wir in den nächsten beiden Tagen wirklich alles alles alles abdecken können, dafür ist Indien einfach zu groß, dafür sind die Menschen einfach zu vielfältig, und es ist eigentlich eine Welt für sich und ein Kontinent für sich, sehr sehr vielfältig und (Pause) äh, ich hoffe, dass wir es zumindest schaffen, die wichtigsten Sachen abzudecken und auch wirklich ihre Fragen zu beantworten. Also, wir hoffen darauf – klar, wir haben was vorbereitet, wir werden sehr viel zusammen machen, ob es nun Gruppenarbeiten sind oder Rollenspiele, wo man dann ein bisschen was üben kann – aber, wir sind ja auch für Sie da, wenn Sie also irgendwelche speziellen Fragen haben, dies und das: Einfach alles hier auf den Tisch bringen...“

Frau SarDesais Zuhörer (sieben Männer, drei Frauen) sind zumeist technische Mitarbeiter, *Ingenieure*, die in laufenden Projekten mit Kollegen vom indischen Standort zusammenarbeiten müssen. Vier der Anwesenden leiten gar ein solches globales technisches Projektteam. Nur zwei der Anwesenden sind keine *Ingenieure*: Ein Vertriebsmitarbeiter und eine Verwaltungs-Mitarbeiterin. Sie alle haben von nun an mit dem indischen Standort zu tun – oder arbeiten bereits mit indischen Kollegen zusammen, einer von ihnen sogar schon seit mehr als zwei Jahren. Frau SarDesai tastet sich weiter vor. Sie sagt:

„Ich weiß nicht, kennen Sie sich alle.... (Schweigen), so'n bisschen...(Schweigen), nicht so richtig? (Lachen von Frau SarDesai, Husten eines Teilnehmers, ansonsten Schweigen). Ich denk', deswegen ist man auch hier, um so'n bisschen seine Erfahrungen auszutauschen, das ist, find ich, auch immer mit das Wichtigste an so einem Training, dass man auch von seinen Kollegen so'n bisschen was erfährt, was da so passiert den ganzen Tag lang und was die dort für Erfahrungen machen. Gut, aber zum Programm später noch was, ich möchte' jetzt erst einmal, dass sie sich kurz vorstellen. Dafür haben wir eine kleine Übung vorbereitet...“

Die Übung sieht wie folgt aus: Frau SarDesai hat eine Weltkarte an eine Stellwand gepinned, auf die die Teilnehmer kleine grüne und rote Punkte aufkleben sollen. Hinter ihr ist eine Powerpoint-Folie an die Wand gebeamt, auf der folgende Stichpunkte zu finden sind:

### **Übung: Interkulturelle Vorstellungsrunde**

- Welche Kultur fasziniert mich? (grüner Punkt)
- Welche Kultur fasziniert mich nicht so? (roter Punkt)

Zusätzlich bitte folgende Erläuterungen:

- Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Indien und / oder
- Ein lustiges / interessantes / irritierendes interkulturelles Erlebnis

Frau SarDesai erläutert:

„Ich möchte, dass jetzt jeder nach vorne kommt, ich habe ja auch diese schöne Weltkarte aufgehängt. Und wenn Sie dann vorne sind, möchte ich, dass jeder erläutert, wer er ist und was er so macht. Und dann möchte ich, dass jeder von Ihnen auf die Frage eingeht: Welche Kultur fasziniert Sie eigentlich? Gibt es so was? Und vielleicht auch, warum. Muss ja auch gar nichts sein, wo sie schon mal waren, vielleicht kennen Sie das Land ja auch nur aus den Medien, und es fasziniert Sie einfach. Und auf dieses Land kleben Sie dann den grünen Punkt auf die Karte. Ebenso mit der zweiten Frage, beantwortet man vielleicht nicht ganz so gerne, aber vielleicht, wenn man ehrlich ist, findet man ja doch ein Land, das einen nicht ganz so fasziniert, äh, aus irgendwelchen Gründen. Dafür gibt's den roten Punkt. Die anderen zwei Fragen können Sie sich kurz überlegen, gibt es Herausforderungen oder eine Herausforderung in der Zusammenarbeit mit Indern speziell, wenn ja: welche? Und / oder, wenn Sie möchten: Haben Sie ein lustiges /interessantes / irritierendes interkulturelles Erlebnis gehabt, das muss sich jetzt nicht nur auf Inder beschränken. Vielleicht waren Sie ja mal im Urlaub und haben was erlebt, was Ihnen entweder ein Eye Opener war, also ein Aha-Erlebnis, also wie auch immer. Okay, fangen wir bei Ihnen an, kommen Sie grad vor...“

Einer nach dem anderen kommen die Teilnehmer nach vorne, sagen: „Mein Name ist...“, „Ich bin bei [Unternehmensbereich X, Y oder Z]“ und „Ich habe in der Arbeit mit Indern zu tun“. Sie kleben grüne und rote Punkte auf die Weltkarte. Teilnehmer 1 sagt:

„Mein Name ist A, ich bin bei [Unternehmensbereich X], ich bin da Software-Entwickler. In meiner Arbeit habe ich mit Indern zu tun, weil wir für das *Thema* hier in Großstadt keine Leute mehr einstellen durften. Wir hatten im Herbst etwas mit Indern zu tun, die sollten ein *Thema* von uns übernehmen. Wir konnten hier in Deutschland niemanden mehr einstellen, also mussten wir das *Thema* rübergeben, und die Inder haben das dann übernommen.“

Pause. Frau SarDesai fragt nach: „Okay. Gibt es denn eine Kultur, die sie fasziniert?“

Teilnehmer 1 zögert und sagt dann:

„Also Kultur, wenn ich ehrlich sein soll, vom Land her, wenn ich bisher in Urlaub war, war ich immer eher in westlichen Ländern. Also ein Land, was ich faszinierend finde, ist Neuseeland.“

Frau SarDesai sagt: „Ja, super! Da waren Sie auch schon...?“

Teilnehmer 1:

„Da war ich auch schon zweimal. Jetzt ein Land, also eine Kultur, mit der ich immer eher weniger anfangen konnte, das war immer eher so der asiatische Kulturkreis, der hat mich immer eher nicht so interessiert.“

Frau SarDesai: „Aha.“

Teilnehmer 1: „Das liegt aber auch am Land.“

Frau SarDesai (zögerlich):

„Jaaaa. Okay. Wenn Sie dann da einen roten Punkt hinkleben, Asien irgendwo. Okay. Hatten Sie irgendwie ein lustiges oder spannendes Erlebnis, vielleicht in Neuseeland?“

Teilnehmer 1 (Pause): „Nee, also kulturell nich’, nein...“

Frau SarDesai: (Pause): „Dann okay, vielen Dank.“

Teilnehmerin 2 geht vor und sagt:

„Mein Name ist B, ich bin bei [Unternehmensbereich Y], ich hab’ jetzt für ein neues Projekt die *Site-Coordination* übernommen, und eine *Site*, über die das Projekt läuft, ist eben in Bangalore, Indien, und (Pause) ja, ich möchte mich darauf vernünftig vorbereiten. (Pause). Eine Kultur, die mich fasziniert, ist generell südliches Afrika, Namibia, Botswana, Südafrika, da war ich auch schon im Urlaub. (15 Sekunden Pause). Meine größte Herausforderung in der Zusammenarbeit mit Indern (Pause). Ich musste im letzten Sommer meine Arbeit, das Projekt, an dem ich gearbeitet habe, an indische Kollegen übergeben, die haben das dann übernommen, und ich hatte Schwierigkeiten rauszukriegen, ob das, was ich rübergegeben habe, angekommen ist, also Know-How-mäßig und technisch, ich hatte nicht das Gefühl: ‚Okay, das Ding kriegt ’nen Haken, das ist in Ordnung, übergeben.‘ Da würde ich gerne wissen, ob das kulturell ist oder nich’, oder ob das vielleicht eher an so was wie den ganzen Re-Organisationen liegt.“

Frau SarDesai: „Ahm.“

Teilnehmerin 2:

„Ein lustiges / interessantes / irritierendes interkulturelles Erlebnis... Ja, ich denke, Südafrika. Im Vergleich mit der westlichen Welt, obwohl es auch westlich geprägt ist, geht es den Leuten dort relativ schlecht, und die packen das mit einem Optimismus an, wenn man da sieht, wie bei uns auf wahnsinnig hohem Niveau nur gejammt wird – Ja, das ist ein interessantes Erlebnis.“

Frau SarDesai: „Aha. Vielleicht noch etwas Interkulturelles? Nein, okay.“

Teilnehmer 3 geht vor:

„Mein Name ist C, ich bin bei ChipTech [Unternehmensbereich Z], Software-Entwickler. Wir haben schon seit fünf Jahren mit Indern zu tun, wir haben Entwickler, die in Bangalore für uns sitzen und mehr schlecht als recht für uns arbeiten, das müssen wir jetzt ein bisschen verbessern, das lief bislang nicht so wirklich gut. Jaaa, über Kultur habe ich mir jetzt schon so’n bisschen Gedanken gemacht, aber ich bin mehr so der Naturtyp, also in Urlauben sind wir immer mehr so in der Natur, Kultur weniger. Das Interessante, also was..., beruflich war ich jetzt mal in China, da musste ich mich erst mal hinsetzen, weil das was ganz anderes ist, aber einfach nur, weil es anders ist. Wo ist denn China jetzt auf der Karte, ach ja, hier [Lachen der anderen]. Ach ja, wo wir über Kultur sprechen: Ein Land, was ich nicht so faszinierend finde, ist definitiv Amerika, weil sie eigentlich keine Kultur haben in dem Sinne [Pause, dann Lachen der anderen]. Herausforderung, im Moment, also, das ist auch das Problem,

dass man sie so schlecht versteht. Manche sprechen sehr gut Englisch, manche nicht, ansonsten habe ich eigentlich überhaupt keine kommunikativen Probleme mit Indern. Interessantes Erlebnis, schwer zu sagen, in China war es schon interessant, die anderen Schriften mal zu sehen, das war schon ein interessantes Erlebnis.“

Frau SarDesai: „Schön, danke.“

Teilnehmer 4 geht vor:

„Mein Name ist D, ich bin bei [Unternehmensbereich X] in der [Entwicklung von Technologie ABC], und ein Teil des Teams, für das ich verantwortlich bin, eigentlich der größte Teil, sitzt eben in Bangalore. Deswegen bin ich auch hier. Ich weiß nicht, wie groß die Herausforderung ist, im Moment sehe ich das Problem, dass die Leute da drüben sehr häufig den Job wechseln, viel häufiger als bei uns. Und nachdem der größte Teil des Teams eben in Indien sitzt, ist es relativ wichtig, dass das Team zusammenbleibt, beziehungsweise, dass man einen relativ fließenden Übergang findet, wenn neue Leute dazu kommen. Dass Teile der Leute das Team verlassen – gut, verhindern kann man’s wahrscheinlich nicht – wird meiner Meinung nach die größte Herausforderung. Dass man die *Expertise* dann noch halten kann.“

Frau SarDesai: „Wie lange gibt’s das Team schon?“

Teilnehmer 4:

„Seit etwa anderthalb Jahren. Wobei, es war am Anfang sehr klein, die Leute waren am Anfang in Großstadt. Und in Bangalore, das geht eigentlich jetzt erst richtig los. (Lange Pause) Gut. Fasziniert ist vielleicht übertrieben, aber ich hab’ eine Zeitlang in den USA studiert, deswegen mach ich jetzt hier bei den USA den grünen Punkt drauf. (Die anderen lachen). Und, ja, nicht so faszinierend: Ich war jetzt beruflich in Taiwan und muss sagen, mit den Chinesen habe ich nicht so viel anfangen können.“

Frau SarDesai:

„Ja, mit den Chinesen kann es schon mal schwierig sein. Diese interkulturellen Unterschiede werden sie mit den Indern auch erleben, aber nicht so schlimm.“

Teilnehmer 4:

„Obwohl, ich hab in der Arbeit immer so das Gefühl, es geht eigentlich gar nicht um Kultur. Da spielen ganz andere Dinge mit rein, zum Beispiel...“

Frau SarDesai (unterbricht):

„Jaja, das denken viele, die mit dem Thema keine Erfahrung haben. Aber bei uns sammeln Sie ja jetzt die Kultur-Erfahrung, die sie brauchen, da helfen wir Ihnen schon.“

### **8.3 Womit es endet – und beginnt**

Es ist der 1. Juni, Jahr 3, ein OI-„That’s New“ ist angesetzt. Was werden die Mächtigen wohl zu verkünden haben? Gerüchte kursieren auf den Gängen jedenfalls zuhauf.

Das „That’s New“ findet in einem Meeting-Raum mit Platz für etwa 110 Personen statt, doch an diesem Tag werden es mehr; einige müssen stehen. Die Erfahrung lehrt: Wenn es derart voll wird, gibt es eine Vielzahl von Gerüchten, über die es noch keine Klarheit gibt. Außerdem ist auch der Chef des Global Unit Managers anwesend, sehr ungewöhnlich, handelt es sich doch um eine OI-interne Veranstaltung, für die eigentlich der Global Unit Manager (auf Deutsch Bereichsleiter genannt) verantwortlich wäre. Es liegt also etwas in der Luft. Dies äußert auch der Global Unit Manager, als er beginnt (auf Deutsch, nach Rückfrage ans Publikum, ob auch jeder des Deutschen mächtig sei). Er sagt:

„Hallo, Euch allen. Schön, dass Ihr gekommen seid. Ziel eines solchen Meetings ist es ja, die rumours auszumerzen, die auf den Gängen kursieren. Ich habe im Wesentlichen drei Folien. Danach kommen nochmal drei Folien.“

Sechs Folien, das ist richtig kurz – und richtig gut aus Ingenieurssicht. Der Global Unit Manager blendet die erste Folie ein. Darauf steht:

- 1) OI will be merged into [one-level-higher organisation] and will thus cease to exist as separate entity, target date: 01 June year 3,
- 2) [OI Global Unit Manager] will leave OI and become Managing Director India, effective: 01 August year 3

Schweigen. Der Global Unit Manager sagt:

„Das sind also die zwei Neuigkeiten. Naja, Ihr könnt’s ja selbst lesen. Sieben Jahre war ich jetzt Leiter von OI, fast die gesamte Zeit, die es OI schon gibt. Das ist eine lange Zeit, mir fällt es natürlich schwer, OI nach so langer Zeit zu verlassen. Ich danke Euch allen jedenfalls für das, was Ihr alle geleistet habt. (...) Es waren schwere Zeiten, das wisst Ihr ja alle, und gerade dann macht es Sinn, noch einmal zurückzuschauen auf diese sieben Jahre, weil wir nämlich doch eine Menge erreicht haben.“

Die nächste Folie folgt. Darauf stehen die technischen Highlights von OI seit der Gründung des Organisationsbereichs vor etwas mehr als sieben Jahren. Der Bereichsleiter geht darauf ein, sagt immer wieder: „Viele von Euch werden sich ja noch erinnern“, spricht Personen auch direkt an: „A, weißt Du noch, damals, da gab’s Technologie X ja noch gar nicht“, „Damals, da hatten wir ja so Probleme mit Technologie Y, da hat der B noch gesagt... – und schaut Euch an, wo wir heute stehen“ und lobt einzelne Gruppen und Personen namentlich.

Kopfnicken, zustimmendes Gemurmel, auch im Publikum erinnert man sich jetzt an das gemeinsam Erlebte und tauscht sich aus. Die Stimmung ist entspannt. Als dritte Folie gibt es noch mehr Highlights, an erster Stelle: Ramp-up Bangalore. Der Global Unit Manager sagt:

„Vielen vielen Dank auch noch einmal an Euch alle dafür. Ich weiß, wie sehr jeder von Euch mitgeholfen hat, sich teilweise auch über die Maßen hinaus eingesetzt hat. Eurer Anstrengung ist es zu verdanken, dass wir heute in Bangalore eine wirklich gute Truppe habe, dass wir gute technische Arbeit dort leisten – und das, obwohl die Rahmenbedingungen schwierig waren. Vielen Dank.“

Zum Abschluss seines Vortrags bedankt sich der Global Unit Manager „für die sieben Jahre“. Es folgt keine Kritik, sondern ein kräftiger Applaus.

Der Chef des Global Unit Managers – er ist zuständig für die organisatorische Einheit über OI, die ich „Abstract Product Logic“ (APL) nennen möchte, übernimmt und sagt:

„Grüß Gott, mein Name ist XY. Ich bin Leiter von APS, oder früher CX, dann CXV, dann T, dann TD, und nun eben APS oder wie auch immer wir demnächst heißen werden – wie Sie sehen, manche Dinge ändern sich eben etwas schneller als OI [viele Lacher im Publikum, A.d.V.].

Ich weiß, wir sind alle ganz tief drin im operativen Geschäft, ganz unter Wasser. Trotzdem ist es wichtig, noch einmal zurückzuschauen auf diese sieben Jahre. Gerade unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen, die wir haben – und es waren schwere Jahre für Sie, da bin ich mir sicher – ist es wichtig, noch einmal zurückzuschauen auf diese sieben Jahre. Denn wir haben viel erreicht, OI hat enorm viel erreicht. Und das müssen wir uns vor Augen halten, obwohl wir – Sie – sicherlich alle das Gefühl haben, es ist nicht gut gelaufen. Es ist super gelaufen – daran müssen wir immer denken.

Und so sehr uns der Weggang von [Vorname des Global Unit Managers] trifft: Das heißt nicht, dass sich jetzt alles ändert. Natürlich ist diese Neu-Ausrichtung von OI keine Sache, die nur mit dieser einen personellen Änderung zusammenhängt. Seit der strategischen Neu-Ausrichtung des Gesamt-Unternehmens zeichnete sich das ja schon ab, beim letzten „That’s New“ haben Sie ja schon von den geplanten Änderungen erfahren. Und natürlich haben sich seitdem viele schlaue Köpfe bei OI Gedanken gemacht, wie man diese strategische Neu-Ausrichtung umsetzen kann bei OI. Und das werden wir jetzt natürlich nicht umschmeißen, das bleibt im Wesentlichen so, wie wir es diskutiert haben. So, das ist also die neue Organisation von APS ...“

Auf der Folie ist das *Org-Chart*<sup>274</sup> von APS zu sehen, von dem die vormaligen OI-Abteilungen nun ein direkter Teil sind. Dieser Wegfall einer Hierarchie-Ebene bedeute mehr Freiheiten für die einzelnen Abteilungen, sagt der APS-Chef, dies sei auch so gedacht, denn: *Die OI-Organisation ist nun reif dafür, eine standardmäßige und relativ unorigenelle Begründung für eine Re-Organisation. Die einzelnen Abteilungsleiter werden nach vorne gebeten und stellen sich und ihre Aufgaben vor. Im Wesentlichen sind es bekannte Namen,*

---

<sup>274</sup> *Org-Chart* ist der ChipTech-Ausdruck für Organigramm, oft als Metapher für *die Organisation* gebraucht

ein paar haben die Positionen getauscht, zwei von ihnen scheinen in der Versenkung verschwunden: Ihre Namen finden sich im *Org-Chart* nicht mehr. Ansonsten wird auf Gruppen-Ebene ein wenig neu gemischt und zusammengewürfelt: Etliche Mitarbeiter finden sich in neuen Organisations-Einheiten wieder, so auch ich. Einige Gruppen gibt es nicht mehr. Auf der nächsten Folie begründet der APS-Chef, wie üblich, mittels eines Prozessplans, „warum der merge *technisch Sinn macht*“, und bedankt sich im Anschluss noch einmal herzlich und persönlich bei [Vorname des Global Unit Managers] „für diese sieben Jahre“. Erneut ein kräftiger Applaus. Damit ist der offizielle Teil vorbei – noch Fragen? Es gibt nur eine – wann man denn die Zulieferer von diesen Änderungen informieren dürfe? – und die ist eher nebensächlich. Ansonsten: Keinerlei Kritik. Keine Zweifel, kein Murren, kein Widerstand. Wann hat man das jemals zuvor erlebt?

Der Global Unit Manager sagt: „Dann wünsche ich Euch alles Gute und: Mit alten Kräften auf zu neuen Problemen!“. Lacher, der APS-Chef sagt: „Mit den alten Kräften meinst Du wohl mich“, noch mehr Lacher. „Die Brez'n und Getränke draußen sind übrigens für uns“, sagt der Moderator. Der Global Unit Manager fügt hinzu: „Und für all diejenigen, die gerade in Budget-Verhandlungen [mit den Product Units, A.d.V.] stehen, gibt's auch Bier.“ Man lacht, man strömt hinaus – nach nicht einmal einer Stunde, zwei waren angesetzt. Anstatt zu lang zu sein, war das Meeting kürzer als geplant – das ist nicht das, was man sich *vom Management* erwartet.

Auch danach trauen die meisten ihren Augen nicht: Fast jeder Zuhörer bleibt noch ein wenig (sehr ungewöhnlich), man unterhält sich hier und da, wünscht alles Gute auf dem weiteren Weg. „Ich wollte mich nur bedanken“, sage ich zum Global Unit Manager, „für die Chance, bei Ihnen forschen zu dürfen“. „**Ich** bedanke **mich**“, sagt er, „ich habe viel gelernt durch ihre Arbeit“. Wir schütteln einander die Hände und besiegeln unser rituelles Lob. Warum über Probleme sprechen, die wir ja auf der Bühne niemals hatte? Warum der Doktorandin sagen, dass sie nur ein winziges Rädchen im Getriebe war?

So enden sie also: Die OI-Geschichte, die Geschichte dieser Geschichte, und der Weg, den beide gemeinsam gingen. Es ist Zeit für einen Neuanfang: Mit neuen / alten Identitäten, neuen / alten Grenzen und neuen / alten Machtkämpfen – vor dem Hintergrund einer OI-Historie, die wieder offen ist für Neu-Interpretationen.

## 9. Epilog

Die soeben geschilderten Kategorisierungen des kulturell Fremden sind nun veraltet: Denn parallel zum Aufbau Bangalore fand bei ChipTech eine weitreichende Re-Organisation – ein *Umbruch* statt (siehe Kapitel 3.3): Im Sommer, Jahr 1, wechselte die Führungsriege des Unternehmens und setzte daraufhin sukzessive ein Einsparprogramm innerhalb der Firma um – ähnlich der in Kapitel 3.3 bereits geschilderten „Günstigen Verbesserung“. Von einer Top-Priorität wurde der Aufbau des Standorts Bangalore zu einem unerwünschten Kostenfaktor. Schritt für Schritt erhöhte sich der Druck auf den Unternehmensbereich ChipTech-OI und somit auch auf dessen Mitarbeiter. Während ChipTech-OI noch Mitarbeiter in Bangalore einstellte, wurden an höherer Stelle bereits die Weichen für deren erneuten Abbau gestellt. Was genau das für sie bedeutete, wussten die meisten Mitarbeiter nicht.

Derartige Veränderungen der Rahmenbedingungen machen Verteidigungs-Strategien notwendig – angeführt wurden Großstadt-intern bereits ‚die Gruppe gegen den Rest der Welt‘, ‚die Abteilung gegen die übrigen OI-Abteilungen‘, ‚der Standort gegen die übrigen Standorte‘ und ‚der Bereich gegen oben und außen‘ (Kapitel 5.2.3). Auch standort-übergreifend kamen diese Mechanismen Ende Jahr 2 / Anfang Jahr 3 bei ChipTech-OI zum Tragen: Fieberhaft versuchten *Ingenieure* und *Manager* aller Ebenen gleichermaßen, sich in Sicherheit zu bringen – eine Chronologie dieser Ereignisse findet sich im Anhang. Wie bereits dargestellt, sollte diese Sicherheit entweder durch den Erhalt informeller Informationen (Kapitel 3.4) oder durch *Ownership* (Kapitel 7.4.) hergestellt werden.

Ergebnis der firmenweiten Re-Strukturierung war, dass der ChipTech-OI im Frühjahr, Jahr 3, von 450 Mitarbeitern weltweit 100 Mitarbeiter abbaute – etwa 50 in Großstadt und 50 in Bangalore. Diese Mitarbeiter wurden in der Regel anderen Unternehmensbereichen zugeordnet, oder sie verließen die Firma aus eigenem Antrieb, weil sie für ihr *technisches Thema* keine Zukunft mehr sahen. Die konkrete Ausprägung der personellen Änderung hing dabei auch von der Strategie des zuständigen OI-Abteilungsleiters ab.

Im Juni Jahr 3 arbeiteten noch drei Gruppen in voller Stärke zusammen. Auffällig an den drei Gruppen in Bangalore, die die große Mitarbeiter-Kürzung unbeschadet überlebten, ist – abseits der Management-Strategie – , dass es ihnen am besten gelang, **alternatives Ownership** für sich zu finden: Mit der Besetzung neuer, innovativer Themen, die in Großstadt noch nicht bearbeitet wurden, erhielt Bangalore *Expertise*, ohne Großstadt zu gefährden. Ein Gruppenleiter in Bangalore, dessen Gruppe ungekürzt weiterbesteht, sagt:

„From the beginning onwards, I was trying to get some ownership to Bangalore. In the beginning, I did not succeed. (...) In February year 2, however, there was a good turn

in events: we got the opportunity to own something that we can do right from the beginning: evaluation work, evaluation reports. And this really increased motivation within the team. Plus: in Big-City at that time there was no expertise, no resources to take up this work, thus there was no fight over this ownership. (...) So, this is something, I want to drive further in the future: To find alternative ownership, new things that are not yet owned in Big-City so that people there won't be afraid and get un-cooperative towards us."

Hin und wieder kam es auch zu dieser Situation, weil es in Großstadt an Mitarbeitern fehlte. Sudha Samrits Group Manager in Bangalore sagt etwa über deren Projekt:

„They might not have given us this *ownership* deliberately if they had already investigated into the topic. But since there was nobody in Big-City with expertise in this area, they decided to build-up the topic in Bangalore itself."

Eine andere mögliche Interpretation dessen, was bei ChipTech-OI lieferte mir ein Manager, als ich mich von ihm verabschiedete. Er sagte:

„Eigentlich sind wir jetzt da, wo der [Vorname Global Unit Managers] von Anfang an hinwollte: Bangalore hat ein komplettes Arbeitspaket, das *Ownership* zwischen den Standorten ist klar verteilt. Nur die Leute hier mussten erst einmal dorthin gebracht werden, das zu akzeptieren. Und dazu hast ja auch Du Deinen Beitrag geleistet“

War das Ganze also nur ein abgekartetes Spiel? Auch ich nur ein Bauer in den Schachzügen des Managements? Sind wir – die OI-Mitarbeiter, eine Rolle, von der ich mich nur schwer zu lösen vermag – nun erfolgreich manipuliert worden und haben es noch nicht einmal gemerkt?

Wie dem auch sei, gönnen wir dem Management seine Geheimnisse. Um Konflikte im national-kulturellen Sinn – wie sie der externe Diskurs annimmt – geht es hier jedenfalls nicht mehr; ebenso können keine allgemeingültigen Rezepte dafür gefunden werden, wie denn eine solche Zusammenarbeit zu strukturieren sei. Ziel aller Beteiligten ist vielmehr das eigene Überleben vor dem Hintergrund eines Machtungleichgewichts, das zu den eigenen Gunsten beeinflusst werden will, sowie sich bedrohlich verändernden Rahmenbedingungen. Wenn es dazu dienlich erscheint, sich standortübergreifend zusammenzuschließen, so tut man dies und wächst somit zusammen. Wenn ein solcher Zusammenschluss indes Gefahr bedeuten würde, so macht es Sinn, es nicht zur Solidarisierung mit dem Anderen kommen zu lassen. Es liegt in der Natur der Dinge, dass die Akteure in Bangalore sich solidarisieren **mussten**, wohingegen die sinngebende Strategie in Großstadt durchaus ‚Verweigerung‘ heißen konnte. In gewisser Weise fand die Zusammenarbeit also jenseits von Fremdheit statt. Stattdessen kämpfen Akteure um die Sicherung der eigenen Existenz vor dem Hintergrund der Re-Organisation im Großunternehmen – mit den kulturellen Mitteln, die ihnen zur Verfügung stehen. Dabei gilt über allem anderen: Wer fremd ist, gebietet im Verteidigungsfall der Selbsterhaltungstrieb.

# Anhang

## 1. Chronologie der Ereignisse sowie Geschichte der Geschichte

- Ende Jahr 0 ChipTech-OI beginnt mit dem Aufbau von Gruppen in Bangalore.
- Jan. Jahr 1 ChipTech-OI erhält eine neue Matrix-Organisation.
- Juli Jahr 1 Der Vorstands-Vorsitzende von ChipTech wechselt.
- Okt. Jahr 1 Per E-Mail an alle Mitarbeiter wird die Umstrukturierung der Organisation oberhalb von OI verkündet. Auch innerhalb von OI ändert sich einiges.
- OI-„That’s New“, der Global Unit Manager präsentiert die OI-Strategie, seine (alten und neuen) Department Manager ihre *responsibilities*.
- Ich beginne meine Arbeit. Zeitgleich ändert sich mein Organisationskürzel zwei Ebenen über der OI-Ebene.
- Der neue Vorstands-Vorsitzende präsentiert sich den Mitarbeitern.  
Die Ernennung eines Managers zum neuen Vorstandsmitglied wird bekannt gegeben. Dieser Manager ist als Sanierer bekannt und übernimmt einen Geschäftsbereich von ChipTech, der finanziell nicht besonders gut da steht (wie kurz vor diesem Meeting bekannt gegeben wurde).
- Dez. Jahr 1 Mein Reiseantrag nach Bangalore wird abgelehnt. Warum, werde ich nie wirklich herausfinden.
- Jan. Jahr 2 Das Management verkündet eine Neustrukturierung des Unternehmens zur optimalen Kunden-Orientierung. Die organisatorische Trennung zwischen Kern- und Produktbereich wird aufgehoben, jeder Kernbereich wird einem Produktbereich untergeordnet.<sup>275</sup> Auch OI bekommt zum zweiten Mal seit Oktober eine neue *Aufhängung* und wird einem Produktbereich untergeordnet. Es ist der Bereich des Sanierers.  
Der OI-Name mit all den Kürzeln für die unterschiedlichen Organisations-Ebenen ist nun so lang, dass viele OI-Mitarbeiter Schlimmes befürchten: Laut Narrativ der Alten wird zuerst der Abteilungsname immer länger, dann verschwindet der Bereich in den Tiefen der Organisation, dadurch wird das Management immer schwächer – und dann wird alles zerschlagen und re-organisiert, und der Abteilungsname ist wieder kurz.  
Mein Organisationskürzel ändert sich eine Ebene über der OI-Ebene.  
Der Sanierer stellt sich den Mitarbeitern seines Geschäftsbereichs vor. Er bezeichnet ChipTech als „dinosaur“ und fährt fort: „What happened to dinosaur? Dinosaur died. If we don’t move now, we will die together.“ Die Mitarbeiter sind aufgeschreckt.

---

<sup>275</sup> Anmerkung: Aus der Wahrnehmung der Mitarbeiter ändert sich an der Dichotomie Geschäftsbereich – Zentralbereich nichts.

- Febr. Jahr 2 Eine erneute Umstrukturierung wird verkündet: Die Standorte Bangalore und Ville fallen an den Geschäftsbereich des Sanierers.  
Betriebsversammlung. ChipTech hat Verluste gemacht.  
Mein Organisations-Kürzel ändert sich zwei Ebenen über der OI-Ebene.
- März Jahr 2 Geschäftsbereichs-Versammlung: Der Sanierer spricht harte Worte.
- Mai Jahr 2 Ich habe einen Reiseantrag über zwei Wochen Bangalore genehmigt bekommen. Vor Ort mache ich mich nützlich: Aus zwei Wochen werden vier, dann sechs. Zurück in Deutschland gebe ich wie vereinbart Feedback.
- Juli Jahr 2 Mein Chef wechselt aufgrund einer Re-Organisation.  
Geschäftsbereichs-Versammlung: Der Sanierer verkündet, dass ChipTech einen wichtigen Kunden verloren habe. Man müsse nun noch härter das Ruder herumreißen.
- Aug. Jahr 2 Ein OI-„That’s New“ findet statt. Schwere Zeiten werden angekündigt, Entlassungen jedoch ausgeschlossen.
- Sept. Jahr 2 Betriebsversammlung zum Umzug an den neuen ChipTech-Standort.
- Okt. Jahr 2 Eine erneute Umstrukturierung des Geschäftsbereichs wird per E-Mail intern verkündet, die Bereiche über OI sind betroffen.  
Mein Organisationskürzel ändert sich eine Ebene über der OI-Ebene.  
OI-Alpenstadt beendet die Zusammenarbeit mit Bangalore und schließt seine Gruppe dort. Der zuständige Group Manager in Bangalore kündigt, ebenso weitere Mitarbeiter dieser Gruppe in Bangalore. Ein deutscher Projektleiter erklärt sich bereit, den Posten des Group Managers für eine Übergangszeit zu übernehmen, das Bangalore-Management unterstützt den Vorschlag.
- Nov. Jahr 2 Eine erneute Umstrukturierung des Produktbereichs wird per E-Mail intern verkündet, OI erhält eine neue *Aufhängung*. Der Abteilungsname wird wieder kürzer, aber nur unwesentlich. Gerüchte machen sich breit: Angeblich muss der OI *Leute abgeben*, und zwar an andere ChipTech-Bereiche.  
Betriebsversammlung. Die Mitarbeiter erfahren, dass ChipTech sich aufspalten wird. Damit beauftragt wird der Sanierer.
- Dez. Jahr 2 OI-„That’s New“: Es wird verkündet, dass OI über einen Zeitraum von vier Jahren 100 Mitarbeiter einsparen soll. Diese Mitarbeiter sollen re-organisiert werden (also OI verlassen), aber nicht entlassen werden.  
Mein Chef teilt mir mit, dass mein zweijähriger Doktorandenvertrag unter diesen Rahmenbedingungen auf keinen Fall verlängert werde, und dass ich meine Arbeit möglichst schnell fertig schreiben solle.
- Jan. Jahr 3 Unter den Chip-Tech-OI-Mitarbeitern macht sich Aktivität breit: Jeder versucht, informell an Informationen zu gelangen, um den Ernst der Lage einschätzen zu können. Angeblich gibt es eine Liste, auf der sich die Namen, der Mitarbeiter befinden, die den Bereich OI verlassen sollen. Die potenziell

Betroffenen – auch ich bin betroffen – sondieren Möglichkeiten der *Abwanderung* und des *Aussitzens*.

- Febr. Jahr 3 Die Zahl der Mitarbeiter, die bei OI abgebaut werden sollen, konkretisiert sich auf 45 in Großstadt, 40 in Bangalore und 5 in Ville.
- Die Entscheidung, welche Gruppen in Großstadt, Ville und Bangalore zahlenmäßig gekürzt oder geschlossen werden, wird verkündet.
- Ich schaffe es nicht, in eine aussichtsreiche Festanstellung *abzuwandern*, und muss nun die Lage *aussitzen*.
- März Jahr 3 Vieles verändert sich. Etwa 40 Mitarbeiter in Großstadt haben den Bereich OI verlassen. Weitere sehen sich nach Alternativen um. Es sind vor allem die Jüngeren, die gehen. Den OI-Standort Alpenstadt gibt es nicht mehr. Für die 40 Mitarbeiter in Bangalore, die gehen sollen, muss noch eine Lösung gefunden werden. Die Stimmung unter den Mitarbeitern ist auf ihrem Tiefpunkt. Es heißt, ausstellungsfähige Mitarbeiter in Großstadt seien identifiziert worden; Gerüchte kursieren, dass OI vermutlich nicht überleben werde. Das Wort Entlassungen macht die Runde.
- Der Chef des OI Unit Managers wird vom Top-Management dafür gelobt, die *Headcount-Reduction* professionell durchgeführt zu haben, heißt es.
- Mai Jahr 3 Die Mitarbeiterzahl von OI-Bangalore ist auf etwa 70 reduziert. In Großstadt heißt es, die Stimmung in Bangalore sei schlecht: Leute würden kündigen. ChipTech gibt seine Quartalszahlen bekannt: Zum ersten Mal seit langem schreibt man wieder schwarze Zahlen.
- Juni Jahr 3 Auf einem OI-„That’s New“ wird Organisations-Einheit OI in Großstadt komplett re-organisiert. Mit dieser Episode endet diese Arbeit.



## 2. Glossar

Code	Jegliche technisch-symbolische Repräsentation eines Objekts.
Experte	Begriff, der immer dann als Synonym für Ingenieur gebraucht wird, wenn die technischen Fähigkeiten der betreffenden Person betont werden sollen. Der Experte ist die Idealform des Ingenieurs: Jemand, der sein <i>Thema</i> komplett versteht, und somit Herr über die Technik ist.
Expertise	Eigenschaft, durch die sich ein Experte auszeichnet, und durch die andere Personen einen Ingenieur als Experten identifizieren können (s.o.).
Ingenieure	Mehrdeutiger Begriff, sicherlich der komplexeste bei ChipTech <ul style="list-style-type: none"><li>• Im ideellen Sinn: Eine globale Expertengemeinschaft.</li><li>• Im weitesten Sinn: Alle Mitarbeiter bei ChipTech mit technischem Hintergrund.</li><li>• <b>Im üblichen Sinn</b> und in Abgrenzung zum Management: Gruppe aller technisch arbeitenden Mitarbeiter, umfasst die Gruppe der einfachen technischen Mitarbeiter sowie die Gruppe der technischen Mitarbeiter mit Projekt-Verantwortung, bestehend aus Gesamt-Projektleitern (Global Project-Leaders) und Projektleitern (Project-Leaders).</li><li>• Im engen Sinn und in Abgrenzung zu projektverantwortlichen technischen Mitarbeitern: Nur die Gruppe der technisch arbeitenden Mitarbeiter <b>ohne</b> Projekt-Verantwortung.</li></ul>
Manager / Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aus Ingenieurssicht: nicht technisch arbeitende Mitarbeiter.</li><li>• Aus Managementsicht: Mitarbeiter, die auf einer höheren Ebene technisch arbeiten.</li></ul>
Unteres Management	Die Gruppe der Gruppenleiter (Global Group Manager und Group Manager), die unterste Management-Stufe bei ChipTech.
Mittleres Management	Alle OI-Manager auf Hierarchie-Ebenen über den Gruppenleitern, also die Abteilungsleiter (Global Department Manager und Department Manager) und die Bereichsleiter (Global Unit Manager und Unit Manager).
Höheres OI-Management	Alle OI-Manager über den Gruppenleitern (s.o.).
Top-Management	Mitglieder des Chip-Tech-Vorstandes, allen voran der Vorstands-Vorsitzende (Chief Executive Officer CEO).
Mitarbeiter	Alle Angestellten von ChipTech, umfasst Gruppe der Ingenieure und der Manager.

Overhead	Geflügeltes Wort, das die Überlastung der Ingenieure mit administrativen und Management-Aufgaben beschreibt.
Owner	Der offiziell Verantwortliche für eine Aufgabe. Somit Versuch der Zuordnung, Aufteilung und Festschreibung von Macht.
Ownership	Dasjenige Aufgabengebiet, für das eine Person – der Owner – offiziell verantwortlich ist. Somit Versuch der Zuordnung, Aufteilung und Festschreibung von Macht.
Personalentwickler	Von mir gewählter Sammelbegriff für all diejenigen, die mit der Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen beauftragt sind.
Pro-Aktivität	Erwünschtes voraus denkendes Verhalten eines Ingenieurs, das im Idealfall über die Grenzen des eigenen Ownership hinaus erfolgen sollte.
Thema	Dasjenige Aufgabengebiet, an dem ein Ingenieur arbeitet. Der Begriff betont im Gegensatz zu Ownership den inhaltlichen Aspekt des Aufgabengebiets und die tatsächliche Arbeitspraxis.
Trainer	Von mir gewählter Sammelbegriff für die Gesamtgruppe von Anbietern interkultureller Maßnahmen.
Stabsstellen	Organisatorische Einheiten von ChipTech, in denen aus Sicht der übrigen ChipTech-Mitarbeiter keinerlei technische Arbeit geleistet wird. Stabsstellen leisten ganz allgemein Unterstützung-Funktionen wie Qualitäts-Management, Personal-Entwicklung, Marketing, Kommunikation, Buchführung und so weiter.

### **3. Abbildungsverzeichnis**

#### **3.1 Liste der Schaubilder**

Schaubild 1:	Einordnung von OI in die ChipTech-Hierarchie in Großstadt	34
Schaubild 2:	Globales Organigramm von ChipTech-OI und meine Position darin	36
Schaubild 3:	Wichtigste Interaktionsebenen zwischen Großstadt und Bangalore	113
Schaubild 4:	Standortübergreifende Verflechtungen: Beispiel einer Global Group	142

#### **3.2 Liste der Bilder**

Bild 1:	Straße in Palm Meadows mit Standard-Häusern	130
Bild 2:	Neuer Kompaktarbeitsplatz	157



## 4. Bibliographie

### 4.1 Sammelbände und Monografien

Abram, Simone (2001), “‘Amongst Professionals’: Working with Pressure Groups and Local Authorities”, in: David Gellner und Eric Hirsch (Hg.), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*. New York: Oxford International Press, S. 183-204.

Abu-Lughod, Lila (1991), “Writing Against Culture”, in: Richard Fox (Hg.), *Recapturing Anthropology: Working in the Present*. Santa Fe: School of American Research Press, S. 117.

Agar, Michael (1995), „Literary Journalism as Ethnography: Exploring the Excluded Middle“, in: John Van Maanen (Hg.), *Representation in Ethnography*. Thousand Oaks / London / New Delhi: Sage, S. 112-129.

Alsheimer, Rainer (2000), „Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt – ein Resümee“, in: Alsheimer, Rainer, Alois Moosmüller und Klaus Roth, *Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt – Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder*. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann, S. 267-272.

Amit, Vered (2000) (Hg.), *Constructing the Field – Ethnographic Fieldwork in the Contemporary World*, London: Routledge.

Appadurai, Arjun (1991), “Global Ethnoscapes: Notes and Queries for a Transnational Anthropology”, in: Richard Fox (Hg.), *Recapturing Anthropology: Working in the Present*. Santa Fe: School of American Research Press, S. 191-209.

Appadurai, Arjun und Carol Breckenridge (1995a), “Public Modernity in India”, in: Carol Breckenridge (Hg.), *Consuming Modernity – Public Culture in a South Asian World*. Minneapolis: University of Minnesota Press, S. 1-22.

Appadurai, Arjun (1995b), “Playing with Modernity: The Decolonization of Indian Cricket”, in: Carol Breckenridge (Hg.), *Consuming Modernity – Public Culture in a South Asian World*. Minneapolis: University of Minnesota Press, S. 23-48.

Appadurai, Arjun (1996), *Modernity at Large – Cultural Dimensions of Globalisation*. Minneapolis / London: University of Minneapolis Press.

Barth, Frederic (1994), “A Personal View of Present Tasks and Priorities in Cultural and Social Anthropology”, in: Richard Borofsky (Hg.), *Assessing Cultural / Social Anthropology*. New York: McGraw Hill, S. 349-360.

Barley, Stephen und Julian Orr (1997), “Introduction: The Neglected Workforce”, in: Stephen Barley und Julian Orr (Hg.), *Between Craft and Science – Technical Work in U.S. Settings*. Ithaka, NY: Cornell University Press, S. 1-21.

Baumann, Gerd (1996), *Contesting Culture – Discourses of Identity in Multi-Ethnic London*. Cambridge: Cambridge University Press.

Beck, Ulrich (1999), *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt am Main: Campus.

Beck, Ulrich (1998), *Perspektiven der Weltgesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Becker, Howard (1993), „Theory: The Necessary Evil“, in: David Flinders und Geoffrey Mills (Hg.), *Theory and Concepts in Qualitative Research*. New York: Teachers College, S. 218-229.

Becker, Howard (1996), „The epistemology of qualitative research“, in: Richard Jessor, Anne Colby und Richard Shweder (Hg.), *Ethnography and Human Development*. Chicago: University of Chicago Press, S. 318-329.

Bennett, Milton (1998), *Basic Concepts of Intercultural Communication*. Yarmouth: Intercultural Press.

Berger, Peter und Thomas Luckmann (1966), *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.

Bergquist, Magnus (2003), „Open-Source Software Development as Gift Culture: Work and Identity Formation in an Internet Community“, in: Christina Garsten und Helena Wulff (Hg.), *New Technologies at Work – People, Screens and Social Virtuality*. Oxford / New York: Berg, S. 223-242.

Bhabha, Homi K. (1994), *The Location of Culture*. New York: Routledge.

Blanco, Éric (2003a), „A Prototype Culture: Designing a Paint Atomizer“, in: Dominique Vinck (Hg.), *Everyday Engineering – An Ethnography of Design and Innovation*. Cambridge, MA / London: MIT Press, S.119-134.

Blanco, Éric (2003b), „Rough Drafts: Revealing and Mediating Design“, in: Dominique Vinck (Hg.), *Everyday Engineering – An Ethnography of Design and Innovation*. Cambridge, MA / London: MIT Press, S. 177-202.

Bourdieu, Pierre (1976), *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1993), „Concluding Remarks: For a Sociogenetic Understanding of Intellectual Works“, in: Calhoun, Craig, Edward LiPuma und Moishe Postone (Hg.), *Bourdieu: Critical Perspectives*. Chicago: University of Chicago Press, S. 263-275.

Bruner, Jerome (1990), *Acts of Meaning*. Cambridge / London: Harvard University Press.

Bruner, Jerome (2002), *Making Stories – Law, Literature, Life*. New York: Farrar, Strauss and Giroux.

Brunsson, Nils (1985), *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Chichester / Brisbane / Toronto / Singapur: John Wiley & Sons.

Bucciarelli, Louis L. (1994), *Designing Engineers*. Cambridge, MA / London: MIT Press.

Calhoun, Craig (1993), „Habitus, Field and Capital: The Question of Historical Specificity“, in: Calhoun, Craig, Edward LiPuma und Moishe Postone (Hg.), *Bourdieu: Critical Perspectives*. Chicago: University of Chicago Press, S. 61-88.

- Caputo, Virginia (2000), "At 'Home' and 'Away': Reconfiguring the Field for Late Twentieth-Century Anthropology", in: Vered Amit (Hg.), *Constructing the Field – Ethnographic Fieldwork in the Contemporary World*, London: Routledge, S. 19-31.
- Chapman, Malcolm (2001), "Social Anthropology and Business Studies: Some Considerations of Method", in: Gellner, David und Eric Hirsch (Hg.) (2001), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*. New York: Oxford International Press, S. 19-34.
- Chaturvedi, Vinayak (2000), "Introduction", in: Vinayak Chaturvedi (Hg.), *Mapping Subaltern Studies and the Postcolonial*. London / New York: Verso, S. vii- xix.
- Chen, Guo-Ming und William Starosta (1998), *Foundations of Intercultural Communication*, Boston: Allyn and Bacon.
- Cicourel, Aaron V. (1993), "Aspects of Structural and Processual Theories of Knowledge", in: Craig Calhoun, Edward LiPuma und Moishe Postone (Hg.), *Bourdieu: Critical Perspectives*. Chicago: University of Chicago Press, S. 89-115.
- Clifford, James (1986), "Introduction: Partial Truths", in: James Clifford und George Marcus (Hg.), *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkeley: University of California Press, S. 1- 26.
- Clifford, James (1988), *The Predicament of Culture: Twentieth Century Ethnography, Literature and Art*. Cambridge: Harvard University Press.
- Clifford, James (1993) "Über ethnographische Autorität", in: Berg, Eberhard und Fuchs, Martin (Hg.), *Kultur, Soziale Praxis, Text – Die Krise der ethnographischen Repräsentation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 109- 157.
- Cohn, Bernard (1996), *Colonialism and its Form of Knowledge*. Princeton: Princeton University Press.
- Cooke, Bill (2003a), "Managing Organizational Culture and Imperialism", in: Anshuman Prasad (Hg.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis*. New York: Palgrave Macmillan, S. 75-94.
- Creighton, Sean und Randy Hodson (1997), "Whose Side are They On? Technical Workers and Management Ideology", in: Stephen Barley und Julian Orr (Hg), *Between Craft and Science – Technical Work in U.S. Settings*. Ithaka, NY: Cornell University Press, S. 82-99.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1997), *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago / London: University of Chicago Press.
- Czarniawska, Barabara und P. Gagliardi (2003) (Hg.), *Narratives we Organize by*. Amsterdam: John Benjamins.
- Dahlén, Tommy (1997), *Among the Interculturalists – An Emergent Profession and its Packaging of Knowledge*. Stockholm: Gotab.
- Dalton, Melville (1987), *Men Who Manage – Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York / London: Garland Publishing.

- Deal, Terence und Allan Kennedy (1982), *Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin.
- Decurtins, Daniela (2002), *Siemens – Anatomie eines Unternehmens*. Frankfurt am Main / Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Defert, Daniel und Francois Ewald (Hg.) (2003), *Michel Foucault – Schriften in vier Bänden*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Denning, Stephen (2005), *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narratives*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Derrida, Jaques (1978), *Writing and Difference*. Chicago: University of Chicago Press.
- Derrida, Jaques (1979), "Living on: Border Lines", in: Harold Bloom et al (Hg.), *Deconstruction and Criticism*. New York: Continuum, 75-176.
- Diehl-Khalil, Helga und Klaus Götz (1999), *Ethnologie und Organisationsentwicklung*. München / Mering: Hampp.
- Downey, Gary Lee (1998), *The Machine in Me: An Anthropologist Sits Among the Computer Engineers*. London / New York: Routledge.
- Dreyfus, Hubert und Paul Rabinov (1993), "Can there be a Science of Existential Structure and Social Meaning?", in: Craig Calhoun, Edward LiPuma und Moishe Postone (Hg.), *Bourdieu: Critical Perspectives*. Chicago: University of Chicago Press, S. 35-44.
- Dubinskas, Frank (1988), *Making Time – Ethnographies of High-Technology Organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Durckheim, Emile (1964), *The Division of Labour in Society*. New York: Free Press.
- Dyck, Noel (2000), "Home Field Advantage? Exploring the Social Construction of Children's Sports", in: Vered Amit (Hg.), *Constructing the Field – Ethnographic Fieldwork in the Contemporary World*, London: Routledge, S. 32-53.
- Eriksen, Thomas Hylland (2003), "Introduction", in: Thomas Hylland Eriksen (Hg.), *Globalisation – Studies in Anthropology*. London / Sterling: Pluto Press, S. 1-17.
- Fillitz, Thomas, Andre Gingrich und Gabriele Rasuly-Paleczek (Hg.) (1993), *Kultur, Identität und Macht – ethnologische Beiträge zum einem Dialog der Kulturen der Welt*. Frankfurt am Main: Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Fine, Gary und Daniel Martin (1995), „Humor in Ethnographic Writing: Sarcasm, Satire and Irony as Voices in Erving Goffman's *Asylums*“, in: John Van Maanen (Hg.), *Representation in Ethnography*. Thousand Oaks / London / New Delhi: Sage, S. 165-197.
- Fischer, Hans (1998), "Feldforschung", in Hans Fischer (Hg.), *Ethnologie – Einführung und Überblick*. Berlin: Reimer, S. 73-92.
- Fisher, Walter (1987), *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value and Action*. Columbia: University of South Carolina Press.

- Foucault, Michel (1980), *Power / Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*. New York: Pantheon Books.
- Fox, Richard (1991), „Introduction: Working in the Present“, in: Richard Fox (Hg.), *Recapturing Anthropology: Working in the Present*. Santa Fe: School of American Research Press, S. 1- 16.
- Friedman, Jonathan (1994), *Cultural Identity and Global Process*. London / Thousand Oaks / New Dehli: Sage.
- Gabriel, Yannis (2004), *Narratives, Myths, Stories and Organizations: Premodern Narratives for our Times*. Oxford: Oxford University Press.
- Gaonkar, Dilip (2001), “On Alternative Modernities”, in: Dilip Gaonkar, *Alternative Modernities*. Durham / London: Duke University Press, S. 1-23.
- Garsten, Christina (1994), *Apple World – Core and Periphery in a Transnational Organizational Culture*. Stockholm: Gotab.
- Garsten, Christina und David Lerdell (2003), “Mainstream Rebels: Informalization and Regulation in a Virtual World“, in: Christina Garsten und Helena Wulff (Hg.), *New Technologies at Work – People, Screens and Social Virtuality*. Oxford / New York: Berg, S. 165-186.
- Geertz, Clifford (1972), *Dichte Beschreibung – Das Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Geertz, Clifford (1983), *Local Knowledge*. New York: Basic Books.
- Geertz, Clifford (1990), *Die künstlichen Wilden – Anthropologen als Schriftsteller*. München / Wien: Carl Hauser.
- Gellner, David und Eric Hirsch (Hg.) (2001), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*. New York: Oxford International Press.
- Götz, Irene (1997), *Unternehmens-Kultur: Die Arbeitswelt in einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht*. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann.
- Goffman, Erving (1969), *Wir alle spielen Theater – Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: R. Piper & Co.
- Goffman, Erving (1974), *Frame Analysis – An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gopal, Abhijit, Robert Willis and Yasmin Gopal (2003), “From the Colonial Enterprise to Enterprise Systems: Parallels between Colonization and Globalization”, in: Anshuman Prasad (Hg.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis*. New York: Palgrave Macmillan, S. 233-254.
- Greenwood, Davydd und Morton Levin (1998), *Introduction to Action Research*. Thousand Oaks / London / New Dehli: Sage.
- Gupta, Akhil (1992a), “Culture, Power, Place: Ethnography at the End of an Era”, in: James Ferguson / Akhil Gupta (Hg.), *Culture, Power, Place*. Durham: Duke University Press, S. 1-9.

- Gupta, Akhil und James Ferguson (1992b), “Beyond ‘Culture’: Space, Identity, and the Politics of Difference”, in: James Ferguson und Akhil Gupta (Hg.), *Culture, Power, Place*. Durham: Duke University Press, S. 33-51.
- Gupta, Akhil und James Ferguson (Hg.) (1997), *Anthropological Locations – Boundaries and Grounds of a Field Science*. Berkeley / Los Angeles / London: University of California Press.
- Habermas, Jürgen (1980), *Die Moderne – ein unvollendetes Projekt*. Leipzig: Reclam.
- Hall, Edward (1969), *The Hidden Dimension – Man’s Use of Space in Public and Private*. London / Sydney / Toronto: The Bodley Head.
- Hall, Stuart und Bram Gieben (1992), *Formations of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Handwerker, William Penn (2001), *Quick Ethnography*. Lanham / Oxford: AltaMira Press.
- Hannerz, Ulf (1991), *Cultural Complexity: Studies in the Social Organization of Meaning*. New York: Columbia University Press.
- Hannerz, Ulf (2003), “Several Sites in One”, in: Thomas Hylland Eriksen (Hg.), *Globalisation – Studies in Anthropology*. London / Sterling: Pluto Press, S. 18-39.
- Harmsen, Andrea (1999), *Globalisierung und lokale Kultur – eine ethnologische Betrachtung*. Münster / Hamburg / London: LIT Verlag
- Hauser, Regina (2003), *Aspekte interkultureller Kompetenz. Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hauser-Schäublin Brigitta und Ulrich Braukämper (Hg.) (2002), *Ethnologie der Globalisierung – Perspektiven kultureller Verflechtungen*. Berlin: Dietrich Reimer.
- Held, David, Anthony McGrew, David Goldblatt und Jonathan Perraton (1999), *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Stanford: Stanford California Press.
- Hine, Christine (2001), „Ethnography in the Laboratory“, in: David Gellner und Eric Hirsch, *Inside Organizations – Anthropologists at Work*. New York: Oxford Internat. Press, S. 61-76.
- Hirsch, Eric und David Gellner (2001), “Introduction: Ethnography of Organizations and Organizations of Ethnography”, in: David Gellner und Eric Hirsch, *Inside Organizations – Anthropologists at Work*. New York: Oxford International Press, S. 1-18.
- Hobsbawm, Eric und Terence Ranger (1983), *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, Geert (1993), *Interkulturelle Zusammenarbeit – Kulturen, Organisationen, Management*, Wiesbaden: Gabler.
- Inda, Jonathan und Renato Rosaldo (Hg.) (2001), *Anthropology of Globalization: A Reader*. Malden / Oxford / Melbourne: Blackwell Publishing.
- Jack, Gavin and Anna Lorbiecki (2003), “Asserting Possibilities of Resistance in the Cross-Cultural Teaching Machine: Re-Viewing Videos of Others”, in: Anshuman Prasad (Hg.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis*. New York: Palgrave, S. 213-232.

Jackall, Robert (1988), *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*. Oxford / New York: Oxford University Press.

Jackson, Jean E. (1995), “Déjà Entendu’: The Liminal Qualities of Anthropological Fieldnotes”, in: John Van Maanen (Hg.), *Representation in Ethnography*. Thousand Oaks / London / New Delhi: Sage, S. 36-78.

Jackson, Peter, Phillip Crank und Claire Dwyer (2004), “Introduction: The Spaces of Transnationality”, in: Peter Jackson, Phillip Crank und Claire Dwyer (Hg.), *Transnational Spaces*. London: Routledge. S.1-15.

Johannson, Ulla und Jill Woodilla (Hg.) (2005), *Irony and Organizations: Epistemological Claims and Supporting Field Stories*. Malmö: Daleke Grafiska AB.

Jones, Michael Owen (1996), *Studying Organizational Symbolism: What, How, Why?*. Thousand Oaks / London / New Dehli.

Keefe, Jeffrey und Denise Potosky (1997), “Technical Dissonance: Conflicting Portraits of Technicians”, in: Stephen Barley und Julian Orr (Hg.), *Between Craft and Science – Technical Work in U.S. Settings*. Ithaka, New York: Cornell University Press, S. 53-81.

Keesing, Roger (1994), “Theories of Culture Revisited”, in: Richard Borofsky, (Hg.), *Assessing Cultural / Social Anthropology*. New York: McGraw Hill, S. 302 – 310.

Kluckhohn, Richard (Hg.) (1962), *Culture and Behaviour – Collected Essays by Clyde Kluckhohn*. New York: Macmillan.

Knapp, Karlfried (1995<sup>2</sup>), “Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wirtschaft”, in: Jürgen Bolten (Hg.), *Cross-Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis, S. 9-24.

Knowles, Caroline (2000), „Here and There: Doing Transnational Fieldwork“, in: Vered Amit (Hg.) (2000), *Constructing the Field – Ethnographic Fieldwork in the Contemporary World*, London: Routledge, S. 54-70.

Kohl, Karl-Heinz (2000<sup>2</sup>), *Ethnologie – die Wissenschaft vom kulturell Fremden*. München: C.H. Beck

Kühl, Stefan und Petra Strodtholz (2002) (Hg.), *Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 11-32.

Kunda, Gideon (1992), *Engineering Culture – Control and Commitment in a High-Tech-Cooperation*. Philadelphia: Temple University Press.

Kuper, Adam (1999), *Culture: The Anthropologist’s Account*. Cambridge: Harvard University Press.

Kwek, Dennis (2003), “Decolonizing and Re-presenting Culture’s Consequences: A Postcolonial Critique of Cross-Cultural Studies in Management”, in: Anshuman Prasad (Hg.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis*. New York: Palgrave Macmillan, S. 121-147.

Lässig, Annette (1999), *Gestaltung der Organisationskultur – Evaluation kultureller Veränderungsprozesse in der Zentralabteilung Technik der Siemens AG*. Dissertation, Lehrstuhl für Philosophie, Ludwig-Maximilians-Universität München.

Landis, Dan und Richard Brislin (1983), „Preface“, in: Dan Landis und Richard Brislin (Hg.), *Handbook of Intercultural Training, Vol. 2*. New York u.a.: Pergamon Press, S. xi-xii.

Latour, Bruno und Steve Woolgar (1979), *Laboratory Life – The Social Construction of Scientific Facts*. Beverly Hills / London: Sage.

Latour, Bruno (2002), *Wir sind modern gewesen – Versuch einer symmetrischen Anthropologie*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

Laureillard, Pascal und Dominique Vinck (2003), „The Role of Graphical Representations in Inter-Professional Cooperation“, in: Dominique Vinck (Hg.), *Everyday Engineering – An Ethnography of Design and Innovation*. Cambridge, MA / London: MIT Press, S.159-176.

Lavoisy, Olivier (2003), „The Nature and the Stakes of a Tool: The Genesis of a Design Aid Tool for Mechanical Engineering“, in: Dominique Vinck (Hg.), *Everyday Engineering – An Ethnography of Design and Innovation*. Cambridge, MA / London: MIT Press, S.29-52.

Law, John (Hg.) (1991), *A Sociology of Monsters – Essays on Power, Technology and Domination*. London: Routledge.

Liell, Christoph (2001), „Anmache‘, Rap und Breakdance – Identitäten und Praktiken Jugendlicher türkischer Herkunft in der HipHop-Szene, in: Werner Rammert u.a. (Hg.), *Kollektive Identitäten und kulturelle Innovationen – Ethnologische, soziologische und historische Studien*. Leipzig: Leipziger Universitäts-Verlag, S. 177-196.

LiPuma, Edward (1994), „Culture and the Concept of Culture in a Theory of Practice“, in: Craig Calhoun, Edward LiPuma und Moishe Postone (Hg.), *Bourdieu: Critical Perspectives*. Chicago: University of Chicago Press, S. 14-34.

Low, Setha (2003), „The Edge and the Center: Gated Communities and the Discourse of Urban Fear“, in: Setha Low und Denise Lawrence-Zúñiga (Hg.), *The Anthropology of Space and Place – Locating Culture*. Malden / Oxford / Melbourne: Blackwell Publishing, S. 387-407.

Low, Setha und Denise Lawrence-Zúñiga (Hg.) (2003), *The Anthropology of Space and Place – Locating Culture*. Malden / Oxford / Melbourne: Blackwell Publishing.

Lyotard, Jean-Francois (1984), *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Manchester: Manchester University Press.

Lupton, Deborah (1999), „Introduction: Risk and Sociocultural Theory“, in: Deborah Lupton (Hg.), *Risk and Sociocultural Theory – New Directions and Perspectives*. Cambridge / New York / Melbourne: Cambridge University Press.

MacKenzie, Donald (1996), *Knowing Machines – Essays on Technical Change*. Cambridge, MA / London: MIT Press.

Maletzke, Gerhard (1996), *Interkulturelle Kommunikation – Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Manning, Peter (1995), „The Challenges of Postmodernism“, in: John Van Maanen (Hg.), *Representation in Ethnography*. Thousand Oaks / London / New Delhi: Sage, S. 245-272.

Mascarenhas-Keyes, Stella (2001), “Understanding the Working Environment: Notes Toward a Rapid Organizational Analysis”, in: David Gellner und Eric Hirsch (Hg.), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*. New York: Oxford International Press, S. 205-220.

Mayring, Philipp (2002), *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim / Basel: Beltz.

Mayring, Philipp (2003), *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim / Basel: Beltz.

McLeod, John (2000), *Beginning Postcolonialism*, Manchester / New York: Manchester University Press.

McNiff, Jean und Jack Whitehead (Hg.) (2000), *Action Research in Organizations*. London / New York: Routledge.

Mer, Stéphane (2003), “The Structural Engineer in the Design Office: A World, Its Objects, and Its Work Practices”, in: Dominique Vinck (Hg.), *Everyday Engineering – An Ethnography of Design and Innovation*. Cambridge, MA / London: MIT Press, S.79-92.

Meyer, Thomas (1997), *Identitäts-Wahn – die Politisierung des kulturellen Unterschieds*, Berlin: Aufbau Taschenbuch Verlag.

Miller, Daniel (1995), „Introduction“, in: Daniel Miller (Hg.), *Worlds Apart: Modernity Through the Prism of the Local*. London / New York: Routledge, S. 1-22.

Mir, Raza, Ali Mir und Punya Upadhaya (2003), „Toward a Postcolonial Reading of Organizational Control“, in: Anshuman Prasad (Hg.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis*. New York: Palgrave Macmillan, S. 47-74.

Moosmüller, Alois (2000), “Die Schwierigkeit mit dem Kulturbegriff in der interkulturellen Kommunikation”, in: Rainer Alsheimer, Alois Moosmüller und Klaus Roth, *Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt – Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder*. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann, S. 15 – 32.

Mukhopadhyay, Carol (1994), “Family structure and Indian women’s participation in science and engineering”, in: Carol Mukhopadhyay und Susan Seymour (Hg.), *Women, Education, and Family Structure in India*, Boulder: Westview.

Mumby, Dennis (1993), “Introduction: Narrative and Social Control”, in: Dennis Mumby (Hg.), *Narrative and Social Control: Critical Perspectives*. Newbury Park / London / New Delhi: Sage.

Mumby, Dennis (2001), „Power and Politics“, in: Frederic Jablin und Linda Putnam (Hg.), *The New Handbook of Organizational Communication – Advances in Theory, Research, and Method*. Thousand Oaks: Sage, S. 585-623.

Nelson, Bonalyn (1997), "Work as a Moral Act: How Emergency Medical Technicians Understand Their Work", in: Stephen Barley und Julian Orr (Hg.), *Between Craft and Science – Technical Work in U.S. Settings*. Ithaka, New York: Cornell University Press, S. 154-184.

Norman, Karin (2000), „Phoning the Field: Meanings of Place and Involvement in Fieldwork ‚At Home‘, in: Vered Amit (Hg.), *Constructing the Field – Ethnographic Fieldwork in the Contemporary World*, London: Routledge, S. 120-146.

Nothnagel, Detlev (2000), "Lokalität und Globalität als Funktion technisch vermittelter Kommunikation", in: Rainer Alsheimer, Alois Moosmüller und Klaus Roth, *Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt – Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder*. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann, S. 55-78.

Nothnagel, Detlev (2001), „*The Physics Way*“: *Nationale Stile, Geschlechter und die kommunikative Praxis einer internationalen Wissenskultur*. Frankfurt am Main / New York: Campus.

Olwig, Karen und Kirsten Hastrup (Hg.) (1997), *Siting Culture – the Shifting Anthropological Object*. London / New York: Routledge.

O’Neill, Martin (2001), „Participation or Observation? Some Practical and Ethnical Dilemmas“, in: David Gellner und Eric Hirsch (Hg.), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*. New York: Oxford International Press, S. 221-230.

Orr, Julian (1996), *Talking About Machines – An Ethnography of a Modern Job*. Ithaca: Cornell University Press.

Ouchi, William (1981), *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ouroussoff, Alexandra (2001), "What is an Ethnographic Study?", in: David Gellner und Eric Hirsch (Hg.), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*. New York: Oxford International Press, S. 35-59.

Prasad, Anshuman (2003), "The Gaze of the Other: Postcolonial Theory and Organizational Analysis", in: Anshuman Prasad (Hg.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis*. New York: Palgrave Macmillan, S. 3-45.

Prasad, Anshuman und Pushkala Prasad (2003), "The Empire of Organizations and the Organization of Empires: Postcolonial Considerations and Theorizing Workplace Resistance", in: Anshuman Prasad (Hg.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis*. New York: Palgrave Macmillan, S. 95-120.

Pentland, Brian (1997), "Bleeding Edge Epistemology: Practical Problem Solving in Support Hot Lines", in: Stephen Barley und Julian Orr (Hg.), *Between Craft and Science – Technical Work in U.S. Settings*. Ithaka, New York: Cornell University Press, S. 113-128.

Peters, Thomas und Robert Waterman (1982), *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

Pickering, Andrew (1992), "From Science as Knowledge to Science as Practice", in: Andrew Pickering (Hg.), *Science as Practice and Culture*. Chicago: University of Chicago Press.

- Pries, Ludger (1998), „Transnationale Soziale Räume“, in: Ulrich Beck (Hg.), *Perspektiven der Weltgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 55-86.
- Pries, Ludger (1999), *Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen*. München / Mehring: Rainer Hampp.
- Pries, Ludger (2001), „The Approach of Transnational Social Spaces“, in: Ludger Pries (Hg.), *New Transnational Social Spaces. International Migration and Transnational Companies in the Early Twenty-First Century*. London: Routledge. S.3-33.
- Polanyi, Michael (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, London: Routledge.
- Polkinghorne, Donald (1988), *Narrative Knowing and the Human Science*. Albany: State University of New York Press.
- Potthast, Jörg (2001), „Kollektive Identität und Technik: Rekonstruktion einer Erfolgsgeschichte. Die Wartungstechniker von Roissy“, in: Werner Rammert u.a. (Hg.), *Kollektive Identitäten und kulturelle Innovationen – Ethnologische, soziologische und historische Studien*. Leipzig: Leipziger Universitäts-Verlag, S. 197-220.
- Putnam, Linda und Pacanowsky, Michael (Hg.) (1983), *Communication and Organizations – An Interpretative Approach*. Beverly Hills / London / New Dehli: Sage.
- Rammert, Werner (2000), *Technik aus soziologischer Perspektive 2. Kultur – Innovation – Virtualität*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rapport, Nigel (2000), “The Narrative as Fieldwork Technique: Processual Ethnography for a World in Motion”, in: London: Routledge, Amit (Hg.), *Constructing the Field – Ethnographic Fieldwork in the Contemporary World*, S. 71-95.
- Reckwitz, Andreas (2001), “Der Identitätsdiskurs – Zum Bedeutungswandel einer sozialwissenschaftlichen Semantik”, in: Werner Rammert u.a. (Hg.), *Kollektive Identitäten und kulturelle Innovationen – Ethnologische, soziologische und historische Studien*. Leipzig: Leipziger Universitäts-Verlag, S. 21-40.
- Reverdy, Thomas (2003), “Writing Procedures: The Role of Quality Assurance Formats”, in: Dominique Vinck (Hg.), *Everyday Engineering – An Ethnography of Design and Innovation*. Cambridge, MA / London: MIT Press, S.137-158.
- Richardson, Laurel (1995), “Narrative and Sociology”, in: John Van Maanen (Hg.), *Representation in Ethnography*. Thousand Oaks / London / New Delhi: Sage, S. 198-221.
- Ricoeur, Paul (1962), *Oneself as Another*. Chicago: Chicago University Press.
- Ricoeur, Paul (1988), *Time and Narrative, Vol. 3*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Roethlisberger, Fritz und William Dickson (1943), *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Said, Edward (1979), *Orientalism*, New York: Vintage.

- Sanjek, Roger (1985), *Fieldnotes: The Makings of Anthropology*. Ithaca: Cornell University Press.
- Sarason, Seymour und Elizabeth Lorenz (1998), *Crossing Boundaries – Collaboration, Coordination, and the Redefinition of Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sassen, Saskia (1998), *Globalization and its Discontents*. New York: New York Press.
- Schiffauer, Werner (1997), *Fremde in der Stadt*. Frankfurt am Main : Suhrkamp.
- Schön, Donald (1987), *Educating the Reflexive Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartzman, Helen (1993), *Ethnography in Organizations*. Newbury Park / London / New Dehli: Sage.
- Schwarz, Heinrich (2003), „Mobile Workplace: Office Design, Space and Technology“, in: Christina Garsten und Helena Wulff (Hg.), *New Technologies at Work – People, Screens and Social Virtuality*. Oxford / New York: Berg, S. 91-118.
- Seifert, Manfred (2000), „Kulturen im Prozess weltweiter Vernetzung – Zur Spezifik kultureller Globalisierungsläufe“, in: Rainer Alsheimer, Alois Moosmüller und Klaus Roth (Hg.), *Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt – Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder*. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann, S.33-54.
- Spradley, James (1979), *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Spradley, James (1980), *Participant Observation*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Strauss, Sarah (2000), „Locating Yoga: Ethnography and Transnational Practice“, in: London: Routledge, Amit Vered (Hg.), *Constructing the Field – Ethnographic Fieldwork in the Contemporary World*, S. 162-194.
- Suchman, Lucy (1987), *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Trompenaars, Fons und Charles Hampden-Turner (1997), *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in global business*, London: Nicholas Brealey.
- Uimonen, Paula (2003), „Networking as a Form of Life: The Transnational Movement of Internet Pioneers“, in: Christina Garsten und Helena Wulff (Hg.), *New Technologies at Work – People, Screens and Social Virtuality*. Oxford / New York: Berg, S. 145-164.
- Van Maanen, John (1998), *Qualitative Studies of Organizations*. Thousand Oaks / London / New Dehli: Sage.
- Van Maanen, John (2001), „Afterword: Natives 'R' Us: Some Notes on the Ethnography of Organizations“, in: David Gellner und Eric Hirsch (Hg.), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*, New York: Oxford International Press, S. 19-34.
- Vaughan, Diane (1996), *The Challenger Launch Decision – Risky Technology, Culture, And Deviance at NASA*. Chicago / London: University of Chicago Press.

Vayda, Andrew (1994), "Actions, Variations, and Change: The Emerging Anti-Essentialist View in Anthropology, in: Richard Borofsky (Hg.), *Assessing Cultural / Social Anthropology*. New York: McGraw Hill, S. 349- 360.

Wahl, Anna, Charlotte Holgersson und Pia Hööck (2005), "Irony as a feminist strategy for women managers", in: Ulla Johannson und Jill Woodilla (Hg.), *Irony and Organizations: Epistemological Claims and Supporting Field Stories*. Malmö: Daleke Grafiska AB, S. 109-125.

Walsham, Geoff (2001), *Making a World of Difference – IT in a Global Context*. Chicester: John Wiley.

Weber, Max (1948<sup>3</sup>), *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J.C.B.Mohr.

Whalley, Peter und Stephan Barley (1997), „Technical Work in the Division of Labor: Stalking the Wily Anomaly”, in: Stephen Barley und Julian Orr (Hg), *Between Craft and Science – Technical Work in U.S. Settings*. Ithaka, New York: Cornell University Press, S. 23-52.

Wiendahl, Hans-Peter (1997), *Betriebsorganisation für Ingenieure*. München / Wien: Carl Hauser Verlag.

Wischmann, Maike (1999), *Angewandte Ethnologie im Unternehmen – Die praxisorientierte ethnologische Forschung zu Unternehmenskulturen*. Münster / Hamburg / London: LIT Verlag.

Wright, Susan (Hg.) (1994), *Anthropology of Organizations*. London: Routledge.

Wulff, Helena (2000), "Access to a Closed World: Methods for a Multi-Local Study on Ballet as a Career", in: London: Routledge, Amit (Hg.), *Constructing the Field – Ethnographic Fieldwork in the Contemporary World*, S. 147-161.

Yanov, Dvora (2003), *Constructing 'Race' and 'Ethnicity' in America: Category Making in Public Policy and Administration*. Armonk / London: M. E. Sharpe.

Zabusky, Stacia (1997), "Computers, Clients, and Expertise: Negotiating Technical Identities in a Nontechnical World", in: Stephen Barley und Julian Orr (Hg), *Between Craft and Science – Technical Work in U.S. Settings*. Ithaka, New York: Cornell University Press, S. 129-152.

## 4.2 Zeitschriften und Zeitungen

Abu-Lughod, Lila (1997), "The Interpretation of Culture(s) After Television", in: Sherry Ortner (Hg.), *The Fate of Culture, Special Issue of Representations, Summer 1997/59*: 109-135.

Appadurai, Arjun (1986), "Theory in Anthropology: Center and Periphery", in: *Comparative Studies in Society and History* 28: 356- 361.

Appadurai, Arjun und Carol Breckenridge (1988a), "Editor's Comments", in: Arjun Appadurai und Carol Breckenridge (Hg.), *Public Culture 1/1*: 1-4.

Appadurai, Arjun und Carol Breckenridge (1988b), "Why Public Culture", in: Arjun Appadurai und Carol Breckenridge (Hg.), *Public Culture 1/1*: 5-9.

Appleyard, Melissa (1996), "How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor industry", in: *Strategic Management Journal 17, Special Issue 'Knowledge and the Firm'*: 137-154.

Assayag, Jackie und C. J. Fuller (Hg.) (2005), *Globalizing India: Perspectives from Below*, London: Anthem.

Bate, Paul (1997), "What Happened to Organizational Anthropology? A Review of the Field of Organizational Ethnography and Anthropological Studies", in: *Human Relations 50/9*: 1147-1175.

Baumann, Zygmunt (2001), „Identity in the Globalising World“, in: *Social Anthropology 9/2*, S.121-129.

Brumann, Christoph (1999), "Writing for Culture: Why a Successful Concept Should Not Be Discarded", *Current Anthropology 40/Supplement*: 1-27.

Burrell, Gibson (1988), "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault", in: *Organization Studies 9/2*: 221-235.

Calás, Marta und Linda Smircich (1999), "Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions", in: *Academy of Management Review 24/4*: 649-671.

Chan, Andrew und Stewart Clegg (2002), "History, Culture and Organization Studies", in: *Culture and Organization 8/4*, S. 259-273.

Chiang, Flora (2005), "A Critical Examination of Hofstede's Thesis and its Application to International Reward Management", in: *International Journal of Human Resource Management 16/9*. London u.a.: Routledge, S. 1545-1563.

Clark, Burton (1972), "The Organizational Saga in Higher Education", in: *Administrative Science Quarterly 17*: 178-184.

Cooke, Bill (2003b), "The Denial of Slavery in Management Studies", in: *Journal of Management Studies 40/1*, S. 1895-1918.

Cooper, R. und Gibson Burrell (1988), "Modernism, Postmodernism und Organizational Analysis: An Introduction", in: *Organization Studies 9/1*: 91-112.

Cooper, R. (1989), "Modernism, Postmodernism und Organizational Analysis: The Contribution of Jaques Derrida", in: *Organization Studies 10/4*: 479-502.

Delmesti, Guiseppe and Peter Wolgenbach (2005), "Mastering Techniques or Brokering Knowledge? Middle Managers in Germany, Great Britain and Italy", in: *Organization Studies 26/2*, S. 197-220.

- Erney, Hans-Georg (2004), "Book Review: Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement", in : *Organization Studies* 25 (2), S.315-327.
- Ewick, Patricia und Susan Silbey (1995), "Subversive Stories and Hegemonic Tales: Toward a Sociology of Narrative", *Law and Society Review* 29: 197-220.
- Frenkel, Michael (2006), "From Binarism Back to Hybridity: A Postcolonial Reading Management and Organization Studies", in: *Organization Studies* 24/6, S. 855-876.
- Friedman, Jonathan (1990), "Being in the World: Globalization and Localization", in: *Theory, Culture and Society* 7: 311- 328.
- Gabriel, Yannis (2003), "Your Home, My Exile: Boundaries and 'Otherness' in Antiquity and Now, in: *Organization Studies* 24/4, S. 619-632.
- Hannerz, Ulf (1986), "Theory in Anthropology: Small is Beautiful? The Problem of Complex Cultures", in: *Comparative Studies in Society and History* 28: 362-367.
- Jarzabkowski, Paula (2004), "Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-In-Use", in: *Organization Studies* 25/4, S. 529-560.
- Metiu, Anca Maria (2004), "Escalation of Disengagement Across Distributed Groups: Ownership and Opacity", in: *INSEAD Working Paper Series, Februar 2004*.
- Morrill, Calvin und Fine, Gary Alan (1997): "Ethnographic Contributions to Organizational Sociology", in: *Sociological Methods & Research* 25/4: 425-451.
- Mukhopadhyay, Carol (2004), "A feminist cognitive anthropology: the case of women and mathematics", in: *Ethos* 32: 458-92.
- N.N. (2005), "Special Issue on 'The Iron Cage in the Information Age: The Legacy and Relevance of Max Weber for Organization Studies', *Organization Studies* 26/4.
- N.N. (2006), "Geschichte des Kapitalismus, Teil 6: Der Sieg des Geldes", in: *Der Stern* 15/2006 vom 16.04.2006, S. 156-168.
- N.N. (2005), diverse Artikel, Times of India Bangalore, Ausgaben 01.05.2005, 03.05.2005 – 15.05.2005, 17.05.2005, 19.05.2005, 20.05.2005, 21.05.2005, 05.06.2005.
- Ortner, Sherry (1984), "Theory in Anthropology Since the Sixties", in: *Comparative Studies in Society and History* 26: 126-166.
- Ortner, Sherry (1997) "Thick Resistance: Death and the Cultural Construction of Agency in Himalayan Mountaineering", in: Sherry Ortner (Hg.), *The Fate of Culture, Special Issue of Representations, Summer 1997/59*: 109-135.
- Palriwala, Rajni (2005), "Fieldwork in the Post-Colonial Anthropology. Experience and the Comparative", in: *Social Anthropology* 13 (2), S. 151-170.
- Parikh, P.P. und S.P.Sukhatme (2004), "Women engineers in India", in: *Economic and Political Weekly*, 10. Januar 2004, S.193-201.

Spittler, Gerd (2001), „Teilnehmende Beobachtung als Dichte Teilnahme“, in: *Zeitschrift für Ethnologie* 126: 1-25.

Vaara, Eero (2002), “On the Discursive Construction of Success / Failure in Narratives of Post-Merger Intergration”, in: *Organization Studies* 23/2: 211-148.

Wikan, Uli (1996), “The Nun’s Story: Reflections on an Age-Old Postmodern Dilemma, in: *American Anthropologist* 98/2: 279- 289.

### **4.3 Fernsehsendungen**

N.N. (2006), „Meinen Job gibt’s billiger“, in: *37 Grad*, Erstaussstrahlung am 11.04.2006, 23.25 Uhr im ZDF.

N.N. (2006), „Wirtschaftsmacht China“, in: *Auslands-Journal extra*, Erstaussstrahlung am 19.05.2006 um 21.30 Uhr auf 3 Sat.

N.N. (2006), „High-Tech-Strategie für Deutschland“, in: *Berlin – Sitzung des Deutschen Bundestags*, am 21.09.2006 um 8.45 Uhr auf Phoenix.

Seipel, Hubert (2006), „Und Du bist raus – wie Investoren die Traditionsfirma Grohe auspressen“, Erstaussstrahlung am 11.01.2006 um 23.30 Uhr in der ARD.

### **4.4 Internetseiten**

Niejahr, Elisabeth (2006), „Kollegen zweiter Klasse“, in: *Die ZEIT* 10/2006, <http://www.zeit.de/2006/10/Arbeitsmarkt>: 19.04.2006.

Hannerz, Ulf (1997), “Flows, Boundaries and Hybrids: Keywords in Transnational Anthropology”, [www.transcomm.ox.ac.uk/working%20papers/hannerz.pdf](http://www.transcomm.ox.ac.uk/working%20papers/hannerz.pdf): 21.01.2006.

[http://www.iep.uni-karlsruhe.de/download/SS03\\_V08\\_17.06.2003.pdf](http://www.iep.uni-karlsruhe.de/download/SS03_V08_17.06.2003.pdf): 24.01.2006

<http://www.qualitative-research.net/organizations>: 17.03.2006.

<http://www.egosnet.org>: 08.06.2006.

### **4.5 Bildmaterial**

Mahadevan (2005a), „Straße in Palm Meadows mit Standard-Häusern“, Digitalfoto: 21.05.2005.

Mahadevan (2005b), „Neuer Kompaktarbeitsplatz“, Digitalfoto: 18.11.2005.

## 5. Lebenslauf der Autorin

### Jasmin Mahadevan

Geboren am 18.08.1976 in Rosenheim

Nationalität: deutsch

### Akademischer Werdegang

- 05/1995** Abitur, Gymnasium Geretsried, neusprachlicher Zweig  
Leistungskurse: Englisch, Latein, dritte Fremdsprache: Spanisch
- 10/1995 – 05/2001** Studium Sprachen-, Wirtschafts- und Kulturraumstudien, Universität Passau, mit Spezialisierung auf den südostasiatischen Raum
- Fremdsprachen: Englisch, Indonesisch
  - 1997: Summerschool SOAS, London / UK (DAAD-Stipendium)
  - 1998: Studien-Exkursion nach Süd-Korea
  - 1998/1999: Auslandsjahr, Universität Leiden / NL (Erasmus)
  - 1999 / 2000: Diplomarbeit: „Human Resource Management in Singapur“ an der National University of Singapore
  - 05/2001: Abschluss als Diplom-Kulturwirtin (Univ.)
- zusätzlich* Fachspez. Fremdsprachenausbildung (8 Semester), Universität Passau in Wirtschaftsenglisch und Wirtschaftsniederländisch
- Intensivkurs Chinesisch, Landesspracheninstitut Nordrhein-Westfalen
- 10/2004 – 02/2007** Promotion, Ludwig-Maximilians-Universität, München
- Hauptfach: Ethnologie
  - Nebenfach: Interkulturelle Kommunikation
  - 10/2004 – 10/2006: Verfassen der Dissertation

### Berufserfahrung

- Im Studium** Diverse Praktika, Werkstudententätigkeit  
Marketing/Werbung und Account Management (insgesamt 16 Monate)
- 06/2001 – 08/2001** Junior Account Manager, Zellner & Pirker / München
- 09/2001 – 09/2002** Account Manager, Euro RSCG Life / München
- 10/2002 – 09/2004** Volontärin, Zeitungsgruppe Münchner Merkur
- Parallel:** Freiberufliche interkulturelle Beraterin und Trainerin  
Konzeption des Promotionsprojekts  
Gewinnung der ChipTech-Corporation als Partner
- 10/2004 – 10/2006** Doktorandin bei ChipTech-Corporation
- Danach:** Selbstständige Beraterin