

Wissen, Kommunikation und Gesellschaft  
Schriften zur Wissenssoziologie

Richard Bettmann

# Interkultur in Organisationen

Zur kommunikativen Konstruktion  
interkultureller Teams



Springer VS

---

# **Wissen, Kommunikation und Gesellschaft**

## Schriften zur Wissenssoziologie

### **Herausgegeben von**

H.-G. Soeffner, Essen, Deutschland

R. Hitzler, Dortmund, Deutschland

H. Knoblauch, Berlin, Deutschland

J. Reichertz, Essen, Deutschland

Wissenssoziologinnen und Wissenssoziologen haben sich schon immer mit der Beziehung zwischen Gesellschaft(en), dem in diesen verwendeten Wissen, seiner Verteilung und der Kommunikation (über) dieses Wissen(s) befasst. Damit ist auch die kommunikative Konstruktion von wissenschaftlichem Wissen Gegenstand wissenssoziologischer Reflexion. Das Projekt der Wissenssoziologie besteht in der Abklärung des Wissens durch exemplarische Re- und Dekonstruktionen gesellschaftlicher Wirklichkeitskonstruktionen. Die daraus resultierende Programmatik fungiert als Rahmen-Idee der Reihe. In dieser sollen die verschiedenen Strömungen wissenssoziologischer Reflexion zu Wort kommen: Konzeptionelle Überlegungen stehen neben exemplarischen Fallstudien und historische Rekonstruktionen stehen neben zeitdiagnostischen Analysen.

---

Richard Bettmann

# Interkultur in Organisationen

Zur kommunikativen Konstruktion  
interkultureller Teams

 Springer VS

Richard Bettmann  
Essen, Deutschland

Dissertation Universität Duisburg Essen 2015, u.d.T.: Richard Bettmann: Interkulturelle Kommunikation und transkulturelle Identitätsarbeit - Eine hermeneutisch-dekonstruktive Fallanalyse am Beispiel eines deutsch-indischen Arbeitskontextes.

Wissen, Kommunikation und Gesellschaft  
ISBN 978-3-658-14302-2 ISBN 978-3-658-14303-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-14303-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

*Für meine Familie*

# Danksagung

Das von der DFG geförderte Forschungsprojekt ‚Das Eigene und das Fremde. Interkulturelle Verständigung und transkulturelle Identitätsarbeit im globalisierten Arbeitskontext am Beispiel deutsch-indischer Flugbegleitercrews‘, aus dem diese Dissertation hervorgegangen ist, wurde von Norbert Schröer, Jo Reichertz und Ronald Kurt beantragt. Allen Dreien gilt mein ausdrücklicher Dank!

Meinem Doktorvater Prof. Dr. Jo Reichertz danke ich für seine bedingungslose Hilfsbereitschaft, für die fachlich wohlwollende sowie kritische Begleitung der Arbeit und insbesondere auch in schwierigen Phasen der Dissertation für den Zuspruch und den Mut, nicht aufzugeben.

Prof. Dr. Norbert Schröer, der das Projekt operativ leitete, stand mir während der Dissertationszeit uneingeschränkt zur Seite. Durch unsere gemeinsame Zusammenarbeit hat er mich in die Niederungen der empirischen Forschung hinab und auch wieder heraus begleitet. Er hat mich in einer produktiven Art und Weise nicht selten zum Umdenken angeregt und stand mir auch in schwierigen Untersuchungsphasen jederzeit zur Seite.

Prof. Dr. Ronald Kurt danke ich für seine freundschaftliche Verbundenheit, sowie seine offene und kreative Art, mit Wissenschaft umzugehen. Ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede haben mein Denken und wissenschaftliches Handeln nachträglich geprägt.

Mein Dank gilt darüber hinaus meiner Projektkollegin Anandita Sharma, die mir stets dabei geholfen hat, mein abstraktes Denken zu konkretisieren. Ohne ihre tatkräftige Mitarbeit in dem Projekt und ihre stets wohlwollende Kritik an dem Manuskript hätte es der Arbeit an der einen oder anderen Stelle sicherlich an Konkretisierungen gefehlt.

Zudem bedanke ich mich bei Britta und Michael Brockmann sowie bei Michael Roslon und Ina Kaminski, die immer wieder willens waren, Teile der Dissertation kritisch zu lesen. Für die weitreichende Hilfe in Bezug auf allesamt Formatierungs Herausforderungen bedanke ich mich ganz herzlich bei Eva Bahr.

In aller Breite möchte ich mich auch bei den Managern sowie bei den deutschen und indischen Flugbegleitern der Fluggesellschaft für ihre Kooperationsbereitschaft während der Projektdurchführung bedanken. Ein Wissenschaftler hat diesen Menschen nicht viel zu geben. Ohne das, was sie mir in vielen Gesprächen gegeben haben, hätte diese Arbeit nicht entstehen können.

Mein größter Dank gilt meiner Familie. Meinen Eltern Annemie und Werner, meinen Geschwistern Isabella, Clemens und Simon und meiner Großmutter Ilse Bettmann sowie Anna Scheele und Annette Hillinger für ihre Bereitschaft, mich so zu nehmen, wie ich bin. Gerade in der Dissertationsphase war das nicht immer selbstverständlich.

Zuletzt danke ich auch der DFG, die das Projekt finanziell ermöglicht hat.

April 2016



# Inhalt

Einleitung.....	13
Problematisierung.....	19
Das Ziel der Arbeit.....	23
Die untersuchungsleitenden Fragestellungen.....	25
Zum Aufbau der Arbeit: Anleitung zum Verstehensprozess.....	27
1	Allgemeine methodologische Überlegungen zum Untersuchungsdesign..... 29
1.1	Verstehen..... 31
1.2	Strukturen erschaffen und verstehen..... 35
1.3	Die dialogische Praxis der qualitativen Sozialforschung..... 36
1.3.1	Gruppeninterpretation als kommunikativer Kampf und Tanz.. 39
1.3.2	Interpretationsarbeit fremdkultureller Daten als Anverwandlungsarbeit..... 41
1.4	Die qualitativen Formen des Denkens..... 43
1.4.1	Qualitative Induktion..... 43
1.4.2	Abduktion..... 44
1.4.3	Qualitative Induktion und Abduktion als qualitative Inspektionsarbeit..... 45
1.5	Zur Notwendigkeit von Einzelfallanalysen..... 46
1.6	Probleme der Modellbildung und Strukturhypothesenerstellung..... 49
1.7	Wissenschaftliches Verstehen braucht Daten..... 50
1.7.1	Zum Problem von Interview- und Beobachtungsdaten..... 51
1.7.2	Gründe für die Gewinnung von Interview- und Beobachtungsdaten..... 52
1.7.3	Anmerkungen zur Fremdsprachlichkeit und Fremdkulturalität der Daten..... 53

2	Datenerhebungsinstrumente: Anwendung und Modifikation.....	57
2.1	Das Narrative Interview: Anwendung und Modifikation.....	57
2.2	Teilstrukturierte Experteninterviews.....	60
3	Datenauswertungsinstrumente: Anwendung und Modifikation .....	63
3.1	Qualitative Inhaltsanalyse zur Rekonstruktion des organisationsstrukturellen Rahmens.....	63
3.2	Die Sequenzanalyse als Auswertungsinstrument .....	64
3.2.1	Sequenzen bilden.....	64
3.2.2	Lesarten herausarbeiten .....	65
3.2.3	Erhärtung.....	65
3.2.4	Verwerfen.....	65
3.2.5	Ausdifferenzieren .....	66
3.3	Protointerpretative Horizontverschmelzung.....	67
3.3.1	Der zu interpretierende Interviewausschnitt .....	67
3.3.2	Das erste rasonierende Dreiergespräch: Falleröffnung.....	68
3.3.3	Die Ergänzung um das organisationsinterne Wissen.....	70
3.4	Kommunikationssoziologische Situationsanalyse.....	77
3.5	Auswertungsverfahren zur Rekonstruktion und Modellierung der zu leistenden Identitätsarbeit an Bord seitens der indischen Flugbegleiterinnen.....	80
3.5.1	Hermeneutisch-wissenssoziologische Einzelfallanalyse .....	80
3.5.2	Deutungsmusteranalyse in Bezug auf den relevanten Handlungsrahmen.....	82
3.5.3	Co-Interpretenarbeit.....	85
3.6	Hermeneutisch-wissenssoziologische Feldforschung als Kommunikations- und Übersetzungsarbeit .....	86
4	Forschungsfeld Flugbegleiter .....	91
5	Feldzugang .....	95
5.1	Die vier Forschungsphasen .....	99
5.1.1	Forschungsphase 1.....	99
5.1.2	Forschungsphase 2.....	101
5.1.3	Forschungsphase 3.....	101
5.1.4	Forschungsphase 4.....	103
5.2	Die zur Verfügung stehenden Untersuchungsdaten .....	103

---

6	Einführung in die empirische Analyse .....	105
6.1	Die Falldarstellung .....	107
6.2	Die Organisation der Fluggesellschaft .....	110
6.3	Die Zielvorgabe der Suborganisation ‚Kabine‘ .....	112
6.4	Die Führung der indischen Flugbegleiter/innen durch das Unternehmen .....	115
6.5	Rekrutierung als Übersetzung .....	116
6.6	Training als Einordnung.....	120
6.7	Teamleitersystem .....	123
6.8	Differenznivellierungsaccessoires .....	125
6.8.1	Der Arbeitsvertrag .....	125
6.8.2	Die Mitgliedschaftsrolle .....	127
6.8.3	Die Uniform.....	128
6.9	Zwischenresümee .....	128
6.10	Sozialstrukturelle Passung und sozialstrukturelle Selektion .....	130
7	Ergebnisdarstellung Teil I .....	135
7.1	Kommunikationsmacht der Organisation.....	135
7.2	Die Emergenz formaler Strukturen bei der Fluggesellschaft.....	139
7.3	Überleitung zur weiteren Auswertungsarbeit: Organisationale und interkulturelle Identitätsarbeit .....	140
8	Die identitätsbezogene Fallanalyse: Empirischer Teil II.....	143
8.1	Rekonstruktion der egologisch-monothetischen Perspektive der Sprecherin .....	143
8.1.1	Detailanalyse: Paraphrasierung .....	143
8.1.2	Rekonstruktion der Weil-Motive aus der egologisch rekonstruierten Perspektive der Interviewpartnerin.....	148
8.1.3	Rekonstruktion der Um-zu-Motive aus der egologisch rekonstruierten Perspektive der Interviewpartnerin.....	148
8.2	Die behutsam herbeigeführte, virtuelle Übernahme der egologischen Perspektive der Interviewpartnerin aus der Verknüpfung der Um-zu und der Weil-Motive.....	149
8.3	Polythetisch-interaktionsbezogene Perspektive .....	150
8.4	Modellierung der Situation unter Aspekten der Identitätsarbeit.....	152
8.5	Anpassungs- und Verarbeitungszwänge.....	153
8.5.1	Ihr Handlungsproblem in der Situation .....	153
8.5.2	Lachen als eine Nachinnennahme der Aushandlung .....	153
8.5.3	Entwicklung von vier Lesarten.....	154
8.5.4	Lachen als Balancemittel der Selbstkontrolle.....	156

8.5.5	Gestalt und Selbst im globalisierten Arbeitskontext.....	157
8.5.6	Sicherheit und Service als berufsinhärente Strukturierungsprinzipien .....	158
8.5.7	Service und der Beitrag dieser Tätigkeit für die personale Identitätsarbeit der Flugbegleiterin.....	159
8.5.8	Macht, Entfremdung und Identität.....	161
8.5.9	Die Kommerzialisierung der Gefühle.....	163
8.6	Verarbeitung der Konfliktsituation.....	164
8.6.1	Aktivierung der kulturellen Differenz .....	167
8.6.2	Einsatz von Sonderwissensbeständen.....	169
8.6.3	Welten balancieren .....	173
8.6.4	Von der Entfremdung zur Annäherung .....	174
8.7	Möglichkeiten der lokalspezifischen Identitätsarbeit.....	175
9	Modellierung der Interpretationsergebnisse aus dem zweiten Auswertungsdurchgang .....	181
9.1	Identitätsverhandlung und Identitätsbehauptung.....	181
9.1.1	Innere Kündigung.....	183
9.1.2	Sekundäre Anpassung.....	184
9.2	Interkulturelle Identitätsarbeit .....	186
9.2.1	Binäre Oppositionierung.....	187
9.2.2	Hybride Identitätsarbeit .....	189
9.3	Formulierung der rekonstruierten Identitätsstrategie als Anpassungsleistung an den formalisierten Handlungskontext .....	191
10	Verdichtung der Analyseergebnisse: Formulierung der Strukturhypothese.....	193
11	Fallgeneralisierung – Eine theoretische Skizze .....	197
12	Kommunikation und Identitätsarbeit unter Globalisierungsbedingungen: Rückbindung an den Diskurs.....	205
13	Methodische Ergebnisse.....	209
14	Forschungsprogrammatischer Ausblick .....	213
	Literaturverzeichnis .....	215

# Einleitung

Im Zuge der globalen Öffnung und der damit einhergehenden Entgrenzung lokaler Märkte sind viele Unternehmen mit der Umsetzung von Internationalisierungsstrategien befasst (Gloger 2000; Spöri 1997). Diese Strategien sind Ausdruck der Bemühung Unternehmen im globalen Wettbewerb um Marktanteile möglichst effizient und effektiv zu gestalten und damit inter- und transnational wettbewerbsfähig aufzustellen (Schmid 2009; Perlitz/ Seger 2004). Damit reagieren viele Unternehmen auf eine Differenzierungs- und Komplexitätssteigerung, die durch Globalisierungsprozesse in ihren Geschäftsfeldern angetrieben wird. Mit der Expansion der Geschäftstätigkeiten ist häufig auch eine strategische Ausweitung personalplanerischer Prozesse verbunden, indem z.B. als Teil der Internationalisierungsstrategie lokale Arbeitnehmer/innen<sup>1</sup> in die globalen Geschäftstätigkeiten eingebunden werden. Auf diese Art und Weise entstehen im Zuge der Internationalisierung zahlreiche interkulturelle Arbeitsteams, mittels derer viele Unternehmen auf die Differenzierungs- und Komplexitätssteigerung in ihrer ‚globalen Umwelt‘ reagieren. Der Einsatz interkultureller Arbeitsteams ist dann nicht selten auch mit der Hoffnung verknüpft, Problemlösungsstrategien zu entwickeln, die der angemahnten Komplexitätssteigerung innerhalb des Geschäftsfeldes entsprechen und die von monokulturellen Arbeitsteams so nicht erwartet werden. Das *Mehr* an Perspektivität in interkulturellen Arbeitsteams soll dafür sorgen, dass sich die Komplexität der Geschäftsumwelt auch in der Zusammensetzung der Teams widerspiegelt und damit eine gewisse Passfähigkeit zwischen Organisation und Umwelt zur Optimierung ihrer Geschäftstätigkeiten eingestellt werden kann. Dabei wird angenommen, dass in interkulturellen Arbeitsteams mehr alternative Ideen bzw. Bewältigungsstrategien für die anstehenden Herausforderungen entwickelt werden können und sie weniger dem Duktus tradiert und konformistischer Denk- und Handlungsmuster unterliegen (siehe dazu den Beitrag im Handelsblatt vom 9.11.2006).

Der Einschluss lokaler Arbeitnehmer/innen – so ist anzunehmen – müsste dann aber auch zwangsläufig zu einem erheblichen Anstieg der kulturellen Diversität und damit auch zu einem Anstieg an kulturellen Interferenzen inner-

---

1 In dieser Arbeit werde ich, soweit wie möglich, sowohl die maskuline als auch die feminine Form verwenden. Aus Gründen der Lesbarkeit werde ich allerdings an der einen oder anderen Stelle darauf verzichten. Es sind aber durchweg immer beide Geschlechter gemeint.

halb der Belegschaft führen, was wiederum zu einem >> höheren Grad an Differenziertheit und Unsicherheit<< innerhalb der Personalverwaltung führen kann als dies in rein national orientierten Unternehmungen der Fall ist (Binne 2006; Hentze/ Graf 2005: 302). Das wird insbesondere dann deutlich, wenn man den Kulturbegriff differenzierungstheoretisch versteht. Denn so gesehen stattet Kultur unsere Lebenswelt mit Sinn aus und bildet eine Ordnung gegenüber dem bloß „Zufälligen und Sinnlosen“ (Soeffner 2000: 168). Damit ist sie „[...] ein vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens“ (Weber 1973: 223), durch den hindurch Deutungsmuster entworfen sowie Handlungsweisen und Wissensbestände als Konstitutive der praktischen und kognitiven Orientierung ausgebildet werden. So scheint der Faktor Kultur in interkulturellen Arbeitsteams nicht nur relevant im Hinblick auf die ästhetischen Urteile, die wir fällen, sondern auch in Anbetracht dessen, was wir uns im Umgang mit anderen kognitiv vorstellen können (Cappai 2010a: 16). Weil Menschen so gesehen *auch* ‚Kulturträger‘ und ‚Kulturverarbeiter‘ sind, können in interkulturellen Arbeitsteams „[...] latente Rollen aus den Unterschieden in Ausbildung, Alter, Religion, Geschlecht und ethischen Werten [hervorgehen: R.B.] [...] und abweichende Ansichten hinsichtlich gemeinsamer organisatorischer Probleme [vorherrschen: R.B.]“ (Corwin 1975: 252). So ist dann auch angedeutet, dass interkulturellen Arbeitsteams ein gewisser Grad an Konflikthanfälligkeit praktisch eingeschrieben ist (Kühne 2011; Hentze/ Graf 2005: 304) und Fremdsein als Bestandteil dieser Arbeitsteams in vielen Fällen nicht minder als Problem bzw. als Herausforderung formuliert wird (siehe dazu exemplarisch die Einleitung in Barmeyer/ Bolten 1998)<sup>2</sup>, gleichfalls aber auch nicht selten die synergetischen Problemlösungskompetenzen dieser Teams hervorgehoben werden (Barmeyer/ Davoine 2012)<sup>3</sup>. Sowohl in der einen als auch in der anderen Form müssten die Angehörigen dieser Teams ihr berufliches Handlungsfeld tagtäglich als eine interkulturelle Arbeitswelt wahrnehmen und handhaben (Dreher 2005).

Um die Zusammenarbeit in diesen interkulturellen Arbeitsteams möglichst effektiv und effizient zu vollführen, sind die Mitglieder solcher Teams dazu aufgefordert, interkulturell zu kommunizieren<sup>4</sup>. Denn das Fremde ist für Arbeit-

---

2 Der Grad an kultureller Differenziertheit innerhalb der Belegschaft kommt dann insbesondere in Anbetracht der Funktionsfähigkeit dieser interkulturellen Arbeitsteams zum Tragen.

3 Vor diesem Hintergrund halten Marquardt und Horvath (2001) fest, dass die Zusammenstellung und das Managen leistungsstarker interkultureller Arbeitsteams die größte Herausforderung von Organisationen im 21. Jahrhundert ist.

4 Bei der hier vorliegenden Untersuchung orientiere ich mich an dem Kommunikationsbegriff von Reichertz (2013a; 2009). Demnach ist Kommunikation das Mittel, mit dem der Mensch befähigt wird, in Kooperation und Koordination mit anderen, soziale Ordnung(en) (über die

nehmer/innen in diesen Arbeitskontexten streng genommen nicht mehr das *Außer-ordentliche*, mit dem man sich nicht kommunikativ und identitär befassen müsste. Vielmehr ist kulturelle Differenz in interkulturellen Arbeitsteams ein konstitutiver Bestandteil ihrer *Innen-ordnung*, mit dem sich die Angehörigen solcher Teams zumindest im beruflichen Kontakt arrangieren müssen. Gleichzeitig ist die Einordnung des Fremden – aufgefasst als das *Außer-ordentliche* – in die ‚personale *Innen-ordnung*‘ auch kein selbstverständlicher Prozess. Vielmehr ist diese Form der personalen Integration und Inklusion des Fremden von der kommunikativen Überbrückung bzw. von der identitätsbezogenen Bearbeitung eben dieser Differenzen abhängig<sup>5</sup>. Betrachtet man dabei abschließend „[...] den jeweiligen kulturellen Deutungsrahmen als aus dem pragmatischen Zusammenspiel der subjektiven Perspektiven hervorgegangene, in wesentlichen Teilen verfestigte, aber stets fragil bleibende und zu überarbeitende Ähnlichkeitsbeziehung, dann wird sowohl die Möglichkeit interkultureller Verständigung als auch

---

Zuweisung von Identitäten) zu erzeugen. Denn durch Kommunikation identifizieren sich die Kommunizierenden gegenseitig und weisen sich, den anderen Interaktanten und den Dingen um sich herum – mittels der Ressourcen, die ihnen dafür zur Verfügung stehen – Identität(en) zu. So sorgen Kommunizierende mittels Kommunikation für die Etablierung einer sozialen Ordnung (Reichert 2013b), die daher als kommunikativ konstruierte Wirklichkeit (Keller/Knoblauch/Reichert 2013) aufgefasst werden kann. Gleichfalls geht Kommunikation aus dieser sozialen Ordnung hervor. Dabei kann Kommunikation unterschieden werden in das kommunikative Tun und das kommunikative Handeln (Reichert 2009). Während das kommunikative Tun nonintentional zu verstehen ist und keine Struktur im Sinne eines Entwurfes beinhaltet (man könnte es auch das kommunikative Verhalten nennen), ist das kommunikative Handeln intentional zu verstehen und von einem Kommunikationsplan unterlegt. Wichtig ist, dass Kommunikation in diesem Sinne wesentlich mehr ist als Sprache. Zwar benutzt der Mensch, wenn er kommuniziert, auch Sprache, der aktive Kommunikationsprozess lässt sich aber nicht auf diese reduzieren. Denn um zu kommunizieren verwenden Kommunikationspartner eben nicht nur Sprache, sondern greifen dabei unentwegt auf Handlungstypen, Kommunikationsgattungen, habituelle Formate und Dispositionen sowie auf sozial figurierte Rahmen zurück. Diese wechselseitige Koordination und Co-orientierung, unter Rückgriff auf die eben benannten Ressourcen, findet immer in Situationen statt. Von daher stehen in diesem Sinne nicht nur die medialen Kommunikationsressourcen und ihre Verwendung im Vordergrund einer Kommunikationsanalyse, sondern die gesamte Kommunikationssituation (samt der den Kommunikationsteilnehmern in *sutio* zur Verfügung stehenden Ressourcen). Von daher liegt es nahe, Kommunikation primär nicht (nur) als sprachliches Handeln aufzufassen, sondern es im Anschluss an Schütz und Luckmann (2003) als „wechselseitiges Wirkhandeln“ zu betrachten. Unter interkultureller Kommunikation verstehe ich das Zusammen- und Aufeinandertreffen sowie das kommunikative in Beziehung setzen unterschiedlicher Wissensbestände, Deutungsmuster und Handlungspraktiken in Situationen wechselseitiger Kopräsenz. Für einen fundierten Einblick in die grundlagentheoretischen Arbeiten zur Interkulturellen Kommunikation siehe Schröder (2009, 2002); Renn (2004, 1999); Hinnenkamp (1994) und Loenhoff (1992).

5 Dies gilt, solange man ‚westlichen‘ Gesellschafts- und Identitätsvorstellungen folgt, denn diese Form der Differenzkonstruktion ist ohne Zweifel ein europäisch-westliches Konstrukt und konstitutiver Bestandteil der Identitätsvorstellungen in westlich-europäischen Gesellschaften. In anderen Kulturen sind die Vorstellungen ggf. abweichend.

die besondere Problematik interkultureller Kommunikation plausibel“ (Schröer 2009: 75).

Damit Menschen in interkulturellen Arbeitszusammenhängen interkulturell kommunizieren können, müssen sie komplementär betrachtet dazu in der Lage sein, identitätsbezogene >>Um-Orientierungen<< in der Konfrontation mit dem Fremden vorzunehmen (Hitzler/ Honer 1988: 496), um überhaupt ein gewisses Maß an kommunikativer Anschlussfähigkeit an eine Vielzahl unterschiedlicher Deutungsmuster und Sinnschemata im Arbeitsalltag vornehmen zu können. Diese *Um*-orientierungen und kulturellen Anpassungsleistungen in der Begegnung mit den *fremd*kulturellen Arbeitskollegen sind ohne die Modifikation der eigenen Identität nicht denkbar<sup>6</sup>. So gesehen wird das Fremde als Gegenstand der personalen Identitätsarbeit gleichfalls als das *Außer*-ordentliche begriffen, „[...] das sich der [natürlichen: R.B.] Einordnung entzieht“ (Hilpert 2010: 12) und daher eine gewisse Form der identitären Verarbeitung und kommunikativen Auseinandersetzung von sich aus abverlangt. Das Zusammen- und Aufeinandertreffen in interkulturellen Arbeitsteams müsste dann folglich zu interaktionalen Kontingenz- und Diskontinuitäts Erfahrungen führen, die eine bestimmte Form der Reflexivität als moderne Welterfahrung hervorrufen und notwendig machen (Keupp 2009). Um diese moderne, reflexiv ‚Welterfahrung‘ als Grundmoment der Zusammenarbeit zu ermöglichen, wird betont, dass Mitarbeiter/innen in diesen Teamkonstellationen dazu in der Lage sein müssen, die eigene Perspektive als kulturell geprägt zu begreifen, um die Perspektive des anderen zumindest annäherungsweise zu verstehen. Dafür muss der Arbeitnehmer „[...] letztlich in der Lage sein, die eigene Wahrnehmung und Normalität in Frage zu stellen, um andere Konzepte neben den eigenen gelten zu lassen und sich ihnen ohne Vorbehalte zu nähern“ (Ehlail/ Schön/ Schrittmater-Haubold 2010: 7), damit gemein-

---

6 Der hier im Zentrum stehende Begriff der Identität leitet sich von dem lateinischen Begriff ‚idem‘ ab, was so viel bedeutet wie ‚dasselbe‘ oder ‚dieselbe‘ bzw. ‚Selbigkeit‘ oder das ‚Gleichbleibende‘ (Zirfas 2010: 11). Subjektphilosophisch verweist der Begriff auf eine innerlich erfahrene Beständigkeit und auf eine gewisse Kontinuität des Selbsterlebens (Fuchs-Heinritz et al. 1995: 286). Unter dem Begriff der Identität können damit dann sowohl „[...] inhaltlich-qualitative [als auch: R.B.] formal-strukturelle Aspekte möglicher Antworten auf die Frage, wer eine Person bzw. ein Kollektiv ist und sein möchte“ (Straub 1994/1995: 1) in den Blick einer subjektzentrierten Analyse individueller Deutungs- und Orientierungsleistungen genommen werden, die für diese Untersuchung unter den Begriff der ‚Identitätsarbeit‘ zusammengeführt werden. Dabei ist für diese Arbeit die Annahme zentral, dass Identität nicht einfach vorliegt, „[...] sie ist bei der Geburt anfänglich nicht vorhanden, entsteht aber innerhalb des gesellschaftlichen Erfahrungs- und Tätigkeitsprozesses, das heißt im jeweiligen Individuum als Ergebnis seiner Beziehungen zu diesem Prozeß als Ganzem und zu anderen Individuen innerhalb dieses Prozesses.“ (Mead 1973: 177).



sames und zielgerichtetes Arbeitshandeln funktionieren kann<sup>7</sup>. Diese kulturellen Diversifizierungs- und Anpassungsprozesse müssten dann auch zu neuen Formen alltäglicher Identitätsarbeit führen. Um diese neuen Formen zu fassen und erklären zu können, wurden zeitdiagnostische Begriffe gesellschaftstheoretisch ausgerichteter Modernisierungs- und Transformationstheorien, wie z.B. Fragmentierung (Fischer-Lescano/ Teubner 2006), Pluralisierung (Abels 2009: 146ff.), Dezentralisierung (Sampson 1985) und Individualisierung (Beck 2008 [1986]) handlungstheoretisch umformuliert. Damit war das Problem im Wesentlichen klar umrissen: so gesehen schien auch die Identitätsarbeit unter Globalisierungsbedingungen von Fragmentierungsprozessen und der Pluralisierung der Lebensformen bestimmt zu werden. Unter diesen gesellschaftlichen Dynamiken wird nicht selten auch die Erosion kulturell tradiert Orientierungsmarkierungen titulierte. Bei der Identitätsarbeit geht es unter diesen Umständen nun nicht mehr (nur) darum, eine gewisse Form der Kohärenz als Ausdruck eines inneren Kontinuitätsenerlebens anzustreben. Es wird nun auch wichtiger, Unterschiede sowie Differenzen und damit andere Wirklichkeitskonstruktionen in permanenter Passungsarbeit kohäsiv in das Selbstkonzept zu integrieren (Welsch 2010), damit Anschlussfähigkeit und Anpassung an divergente soziale Welten bzw. divergente soziale Interaktionsgemeinschaften bei gleichzeitiger Beibehaltung eines innerlichen Kontinuitätsenerlebens eingestellt werden können (Baumann 1999). Im Zuge dessen wurde dann innerhalb der Globalisierungsdebatte die Idee, dass es sich bei der Identität um eine feststehende Entität handelt, zunehmend in Frage gestellt (Welsch 2010; 1998; 1991). Vielmehr muss es der Arbeitnehmer unter den angemahnten gesellschaftlichen Insignien schaffen, Anschlussfähigkeit bei gleichzeitiger Unverträglichkeit der Anschlüsse, der Anschlusshandlungen und der daraus entstehenden Spannungen auszuhalten und zu gestalten. Gerahmt wird diese Form der Identitätsarbeit komplementär zu den durch die Globalisierung angeregten lebensweltlichen Fragmentierungs- und Differenzierungsprozessen von der Erfahrung der Diskontinuität (Straub/ Renn 2002) und dem Erleben der Dezentralisierung des Selbst (Sampson 1985) in zunehmend fragmentarisch und plural organisierten Umwelten. Die beiden letztgenannten Aspekte sind die zentralen Charakteristika einer für diese Untersuchung so zu verstehenden ‚transkulturellen Identitätsarbeit‘.

---

7 An anderer Stelle wurde diese Kompetenz bereits als Ambiguitätstoleranz beschrieben. Der Begriff findet Verwendung in relativ vielen psychologischen und pädagogischen Identitätstheorien, so z.B. bei Else Frenkel-Brunswick (1996; 1949). Darunter wird – etwas grob formuliert – zumeist die Fähigkeit verstanden, Widersprüchlichkeiten bzw. kulturelle Differenzen auszuhalten (zur interkulturellen Handlungskompetenz siehe auch Hatzler/ Layers 2005).

# Problematisierung

Antworten darauf, wie dieses damit veranschlagte Identitätsdesign und die damit verbundene Identitätsarbeit unter Globalisierungsbedingungen handlungstheoretisch konkret zu begreifen ist, sowie empirische Belege dafür, nach welchen *konkreten* Bedingungen dieses ‚Design‘ entwickelt wird, ebenso wie die Rekonstruktion der „[...] Möglichkeiten und Verfahren einer im (beruflichen) Alltag situativ verankerten und prozesshaft fortschreitenden interkulturellen Verständigung“ (Schröer 2009: 11), bleiben in vielen Untersuchungen in der Regel außen vor<sup>8</sup>. Im Zuge dessen wird auch nicht geklärt, welche Bedeutung die Feststellung der kulturellen Andersartigkeit im beruflichen Kontakt mit den fremdkulturellen Kollegen für dieses Identitätsdesign besitzen kann, wie die oben angesprochenen Um-Orientierungen im globalisierten Arbeitskontext pragmatisch betrachtet ‚funktionieren‘, wie Arbeitnehmerinnen dort über interkulturelle Kommunikationsprozesse lokaldiskursiv geformte Arbeitspraktiken ausbilden und mit welchen Konsequenzen das für die Zusammenarbeit in multinationalen Teams verbunden ist.

Diese Erklärungsmissstände lassen sich darauf zurückführen, dass die Globalisierung, also der Prozess, „[...] in deren Folge die Nationalstaaten und ihre Souveränität durch transnationale Akteure, ihre Machtchancen, Orientierungen, Identitäten und Netzwerke unterlaufen und querverbunden werden“ (Beck 2007: 27) im soziologischen Diskurs weitestgehend aus einer makrosoziologischen Perspektive erfasst, erklärt und erläutert wird (siehe beispielsweise Bhagwati 2004; Albrow 1996). Exemplarisch stehen dafür z.B. die ‚Weltssystemanalyse‘ von Immanuel Wallerstein (2006; 1987; siehe auch Stichweh 2000; Wobbe 2000) oder die dieser Theorie zum Teil zugrunde liegende Dependenztheorie (Cardoso/ Faletto 1979), die in kritischer Auseinandersetzung mit der ersten Welle der Modernisierungstheorien (Rostow 1997; Huntington 2004) entwickelt wurde und die in ihren Erklärungen zur Transformation der sozialen Welt immer wieder auf die Auswirkungen der Globalisierung abheben<sup>9</sup>. Dabei handelt es sich

---

8 Ausnahmen sind beispielsweise die Untersuchungen von Straub (2004) und Sökerfeld (1999).

9 Im Mittelpunkt der Dependenztheorie stehen u.a. die durch die Globalisierung bedingten Transformationsprozesse der gesellschaftlichen Wirklichkeit in Form eines organisierten und hierarchisierten ‚Ineinander-Verwebens‘ von Peripherie und Zentrum. Mit den Zentren sind in der Regel die ökonomisch etablierten Länder oder auch Wirtschaftsunternehmen/ Arbeitsorganisationen des ‚Westens‘ gemeint und mit den Peripherien die Länder und Unternehmen/ Or-

im Kern um weitestgehend systemtheoretisch zugeschnittene Erklärungsmodelle (Luhmann 1987; Parsons 1951). Analysen, die das Subjekt im Virulenzstrudel globalisierter Arbeitsverhältnisse – in Rückbesinnung auf den methodologischen Individualismus nach Weber (1976) – handlungsanalytisch in den Blick nehmen, sind hingegen nicht geläufig.

Während die Globalisierung als weltgesellschaftliches Phänomen also in vielen makrosoziologischen Analysen immer wieder aufgegriffen wird (wie z.B. die Arbeiten von Hannerz (1998) zur ‚globalen Ökumene‘), werden die Verständigungs- und Identitätsarbeitsprozesse der Menschen, die als Arbeitnehmer/innen in globalisierten Arbeitskontexten tätig sind und von denen die Globalisierung im Wesentlichen getragen wird, weitestgehend vernachlässigt<sup>10</sup>. Zudem wird eine ‚feinnervige‘ Rekonstruktion der Übersetzungs- und Einpassungsprozesse dieser Mitarbeiter/innen in den globalisierten Arbeitskontext seitens der Organisation fast immer außen vor gelassen. Diese handlungsanalytisch motivierten Untersuchungen sind aber notwendig, besonders weil die makrosoziologischen Erklärungsmodelle (wie z.B. die Weltsystemanalyse) in Bezug auf das subjektive Handeln wenig erklärend sind. Zwar sind thematische Anschlüsse durchweg zu erkennen, eine detaillierte Gegenstandsadäquanz mit Rekurs auf die Verständigungs- und Identitätsarbeitsprozesse und den damit von den Subjekten zu erbringenden Orientierungsleistungen, von denen die Zusammenarbeit letztendlich getragen wird, sind jedoch häufig nicht zu erkennen. Demnach wundert es nicht, dass es dem Globalisierungsdiskurs an ausführlichen, subjektfokussierten und handlungstheoretisch ausgerichteten, empirischen Analysen in interkulturellen Arbeitswelten weitestgehend fehlt. Wenn man aber die Kommunikationsherausforderungen und die Identitätsarbeitsprozesse der Menschen, die in

---

ganisationen, die nicht aus dem ‚Westen‘ stammen. Im Zuge dessen wird auch die damit einhergehende Gestaltung von Machtarchitekturen zwischen Zentrum und Peripherie thematisiert. Hervorgehoben werden ebenso wirtschaftliche Verhältnisse (Terms of Trade), die die Manifestation dieser Verhältnismäßigkeiten und Abhängigkeiten formal strukturieren, wie z.B. entsprechende Handelsabkommen zwischen Staaten und organisationalen Handelsförderungen in Form von Unternehmenskooperativen und nationalübergreifenden Handelszonen. Dabei gehen einige Vertreter/innen der Dependenztheorie davon aus, dass die Auswirkungen der Globalisierung für eine Erosion kulturell tradiertener Orientierungssysteme sorgen würden (Bachinger/Matis 2009: 123ff.). Während die Modernisierungstheorien der ersten Welle u.a. davon ausgehen, dass kulturell endogene Faktoren für die Entwicklung moderner Gesellschaften verantwortlich sind, verweisen dependenztheoretische Positionen häufig auf asymmetrische Machtverhältnisse und die Machtkonstruktionsmechanismen zwischen Peripherie und Zentrum und den davon ausgehenden Einfluss auf die Entwicklungsmöglichkeiten moderner Gesellschaften. Neuere Modernisierungstheorien haben denen der ersten Welle bereits deutlich widersprochen und es innerhalb ihrer Argumentationslinien geschafft, dependenztheoretische und modernisierungstheoretische Diskurspositionen zu verbinden (u.a. Beck 2008, 2003 [1986]; Giddens 2001).

10 Ausnahmen sind die Studien von Saskia Sassen (1988) und Ludger Pries (2013; 2010a; 2007).

globalisierten Arbeitskontexten tätig sind, verstehen möchte, müssen die Fragen nach der von *diesen Menschen* zu leistenden interkulturellen Kommunikation und transkulturellen Identitätsarbeit im Zusammenhang des jeweils spezifischen, globalisierten Arbeitskontextes beantwortet werden.

## Das Ziel der Arbeit

In der hier vorliegenden qualitativ explorativen Untersuchung verfolge ich das Ziel, typische Aspekte interkultureller Verständigung und transkultureller Identitätsarbeit unter Globalisierungsbedingungen am Beispiel deutsch-indischer Flugbegleitercrews in einer fallanalytisch qualitativ wissenssoziologischen Untersuchung unter einem kommunikationssoziologischen Fokus herauszuarbeiten (vgl. zur Spezifizierung des Forschungsansatzes Taylor/ van Every 2011).

Mein Erkenntnisinteresse entwickelte ich im Rahmen eines von der DFG geförderten Forschungsprojektes unter dem Titel „Fremde Eigenheiten – eigene Fremdheiten. Interkulturelle Verständigung und transkulturelle Identitätsarbeit in globalisierten Arbeitskontexten am Beispiel deutsch-indischer Flugbegleitercrews“. Dieses Interaktionsfeld schien für die Rekonstruktion interkultureller Kommunikationsprozesse und transkultureller Identitätsarbeit besonders gut geeignet, weil hier die Interaktion unter Globalisierungsbedingungen exemplarisch auf die Spitze getrieben ist, so dass die Ausdifferenzierung(en) interkultureller Kommunikation und kultureller Identitäts(trans)formationen unter Globalisierungsbedingungen am Beispiel dieses Handlungsfeldes empirisch greifbar werden müsste(n). Im Rahmen dieses Projektes stellte ich mir die Fragen, wie die interkulturelle Kommunikation an Bord aus Sicht der Flugbegleiter/innen aus Indien abläuft, welche Identitäts(trans)formationen der Kontakt mit den ‚fremdkulturellen‘ Kolleginnen ggf. bei ihnen auslöst, mit welchen kommunikativen Herausforderungen sich diese Menschen dabei begegnen und welche Lösungswege sie entwickeln, um möglichst effektiv und effizient mit ihren vorwiegend deutschen Kollegen zusammenarbeiten zu können. Die indischen Flugbegleiter/innen eigneten sich als Untersuchungsgruppe zur Verfolgung meiner Fragestellung(en) besonders gut, weil sie einen typischen, streckengebundenen Berufspendler darstellen. Anders als ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen werden die indisch-regionalen Flugbegleiter/innen nur auf den Strecken zwischen Deutschland und Indien eingesetzt, während sie ihren Wohnsitz in Indien beibehalten<sup>11</sup>. Sie kommen also nur zum Zwecke der Arbeit mit ihren deutschen

---

11 Die Crew der indischen Flugbegleiter/innen, die im Zuge der Internationalisierung des Serviceproduktes seit Beginn der 1990er Jahre eingestellt wurde, umfasst ca. 240 Personen unter insgesamt ca. 17.300 Flugbegleiter/innen, die für die Fluggesellschaft tätig sind. Sie gehören in Abgrenzung zu ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen zu der Gruppe der sogenannten regionalen Flugbegleiter/innen.

Kollegen in Kontakt und kehren nach getaner Arbeit wieder nach Indien zurück. Im Rahmen des Projektes beschäftigten wir uns dann vorerst und vornehmlich mit der Rekonstruktion der typischen kommunikativen Herausforderungen in diesen Teams. Vor diesem Hintergrund und in Anbetracht der oben aufgeführten Diskurspositionen ging ich bei meinen Vorüberlegungen von einer mehr oder weniger diffusen Verständigungs- und Kooperationslage innerhalb der indisch-deutschen Servicecrews aus.

# Die untersuchungsleitenden Fragestellungen

Vor diesem Hintergrund interessierte mich das hier ausgewählte Forschungsfeld im Rahmen meiner Untersuchung insbesondere unter den Fragen

- *wie die interkulturellen Kommunikationsprozesse in den deutsch-indischen Teams vornehmlich aus der Perspektive der indischen Flugbegleiter/innen ablaufen*
- *und von welchen transkulturellen Identitäts(trans)formationen diese Kommunikationsprozesse seitens der indischen Flugbegleiter/innen abgestützt werden (müssen)?*

In der Verfolgung dieser beiden Forschungsfragen gewann ich durch meine Immersion im Feld sowie durch die Auswertung der dabei erhobenen Interview- und Beobachtungsdaten erstaunliche Einsichten, die ich dem Leser des Forschungsberichtes hier anhand der Darstellung eines qualitativen Forschungsprozesses präsentieren möchte.