

# Zum Arbeitsverhalten der indischen Belegschaft in Rourkela

KLAUS RÖH ✓

## Das Arbeitsverhalten als Entwicklungsfaktor

Der Katalog der Ursachen für das niedrige Wirtschaftsniveau der Entwicklungsländer wurde in den letzten beiden Jahrzehnten, seit man sich intensiver mit Entwicklungsproblemen befaßt, ständig erweitert. Gleichzeitig erfuhr die Bewertung der einzelnen Faktoren entsprechend der Ausdehnung des Erfahrungshorizonts mehrere Akzentverschiebungen. Bis Mitte oder sogar Ende der fünfziger Jahre war aus uns heute kaum noch verständlichen Gründen der Glaube verbreitet, daß mit Kapitalhilfe, nämlich mit Investitionshilfe in Gestalt von Anlagen und Maschinen, der wirtschaftlichen Entwicklung der Weg geebnet sei. In dieser mechanistischen Betrachtungsweise spiegelte sich die Denkweise einer Gesellschaft wider, deren Leben durch die zunehmende Technisierung und das Eindringen automatisierter Vorgänge in allen Bereichen bestimmt wurde.

Gewiß, viele der daraus resultierenden Mißerfolge ließen sich aus heutiger Sicht einfach auf eine mangelhafte Projektvorbereitung, deren „Technik“ wir im übrigen noch längst nicht beherrschen, zurückführen. Ein ganz entscheidender Fehler lag jedoch — wie das Beispiel Rourkela deutlich macht — in der Vernachlässigung des menschlichen Faktors im Entwicklungsprozeß. Der Mangel beruhte aber auch hier wieder in einer allzu mechanistischen statt einer „verstehenden“ Betrachtungsweise. Zwar begann sich verhältnismäßig rasch die Einsicht durchzusetzen, welche Bedeutung der Bildung heimischer Kader, nämlich der Heranziehung von Führungs- und Fachkräften, sowie den administrativ-organisatorischen Problemen bei der erfolgreichen Durchführung von Entwicklungsprojekten zukommt. So meinte man — und meint auch heute noch in den meisten Fällen — mit der Übermittlung des nötigen Fachwissens und der Vorführung sowie Einübung der entsprechenden Bewegungen sei dieser Teil des Problems gelöst. Demzufolge glaubt man vielfach auch heute noch, durch die Ausbildung der erforderlichen Anzahl von Praktikanten im Eilverfahren (für eine ordentliche Lehre fehlt zumeist die Zeit und das Geld) die für die Entwicklungsprojekte benötigten Kader schaffen zu können. Spätestens nach mehreren Monaten oder auch einigen Jahren merkt man, daß die Vorhaben trotzdem nicht laufen. Schlußfolgerung: die Projekte erhalten Krücken in Gestalt europäischer oder amerikanischer oder russischer Fachleute, die die Vorhaben wieder flott machen und gleichzeitig — natürlich in der Regel mit unzureichenden pädagogischen und psychologischen Mitteln — für die Ausbildung ihrer heimischen Nachfolger sorgen sollen.

Im Grunde sind wir heute noch nicht über diese Stelle des Problems hinweggekommen, handele es sich nun um Industrie- oder um landwirtschaftliche Vor-

haben, um Schulen oder um Krankenhäuser. Wenn die Zahl der erfolgreichen Maßnahmen in den letzten Jahren zugenommen hat, so liegt es eigentlich mehr am aus Erfahrung geborenen Instinkt der sogenannten „Entwicklungshelfer“ als am systematischen Anpacken einer „Entwicklungssituation“, mehr an der Zunahme der europäischen Fachkräfte, die mit dem Entwicklungsalltag im Busch fertig werden, als am methodischen Ansatz der Hauptquartiere der Entwicklungshilfe in der westlichen Welt.

Eines der noch wenig erforschten und in der Praxis der Entwicklungshilfe kaum berücksichtigten Gebiete ist das Arbeitsverhalten. Wie verhält sich der Mensch eines Entwicklungslandes, wenn er eine bestimmte wirtschaftliche Leistung erbringt? Eines der in den letzten Jahren immer wieder zitierten Schlagworte sagt, in der Entwicklungshilfe gehe es um den Menschen. Eigenartigerweise ist dabei jedoch fast immer der unterernährte, schlecht gekleidete oder kranke Mensch gemeint. Kaum denkt man an den Menschen, dessen Lebens- und speziell Arbeitsverhältnisse durch unsere Entwicklungsprojekte umgestürzt werden, und allenfalls geschieht es in rührseliger und unangebrachter Sentimentalität über den Verlust der alten „harmonischen“ Lebensverhältnisse. Man macht sich nur selten in Europa und in Amerika klar, wie groß die Unterschiede im Arbeitsverhalten in den alten Industrieländern gegenüber den traditionellen Verhaltensweisen in den Entwicklungsländern sind. Zwar ist die Vorstellung vom Menschen als arbeitendem Wesen nicht mehr eine undiskutierte anthropologische Grundüberzeugung in unserem Kulturbereich, wie Schelsky noch vor zehn Jahren schrieb; die Probleme, die unsere Gesellschaft heute mit einem Teil der Jugend hat, fordert uns gerade zur Diskussion über diesen Teil unseres Lebens heraus. Auch sind die Formen der Arbeit in den alten Industrieländern in ständigem Fluß, wie das Ringen um die „Demokratisierung“ der Betriebe und die Fragen der Mitbestimmung zeigt. Jedoch gilt noch immer, daß im euro-amerikanischen Kulturbereich „soziale Stellung und soziales Ansehen . . . von der Stellung im Beruf, von seiner Anerkennung bei anderen und seinen Erträgen abgeleitet . . .“ werden<sup>1</sup>. Es wäre allerdings falsch zu meinen, dies sei immer schon der Fall gewesen, unser Kulturbereich sei gewissermaßen mit dieser Vorstellung geboren worden. Regelmäßigkeit, Kontinuität und Intensität der Arbeit, ihre Versachlichung, die Werturteile auszuschließen bestrebt ist, sowie Präzision und Sorgfalt, schnelles Reagieren auf neue Situationen — um das euro-amerikanische Arbeitsverhalten idealtypisch mit einigen weiteren Stichworten zu charakterisieren —, sind uns heute zwar etwas weitgehend Selbstverständliches, wie René König hervorhebt; ihr Fehlen ruft bei uns eine ärgerliche Reaktion hervor. Wir haben aber diese Verhaltensweisen erst sehr mühsam im Verlaufe der letzten dreihundert Jahre erlernen müssen<sup>2</sup>. Die allgemeine Definition der Arbeit als „gestaltende Auseinandersetzung mit bestimmten physisch-materiellen Gegebenheiten der Außenwelt“, die für alle Kulturen zu gelten scheint, trifft eben doch wesentlich nur für euro-amerikanische Kulturen zu<sup>3</sup>. Es würde den Rahmen dieser Untersuchung über-

<sup>1</sup> Helmut Schelsky, Die Bedeutung des Berufes in der modernen Gesellschaft, in: Unser Verhältnis zur Arbeit, Stuttgart 1960 (Kröners Taschenausgabe Bd. 309), S. 40 ff.

<sup>2</sup> René König, Kulturelle Determination des Arbeitsstils, in: Fragen der Entwicklungshilfe aus soziologischer Sicht, Bericht von einer Tagung der deutschen UNESCO-Kommission und der Friedrich-Ebert-Stiftung im Mai 1960, o. O., o. J., S. 39 ff., hier S. 40.

<sup>3</sup> König, a.a.O., S. 39.

schreiten, auf die grundlegenden Darstellungen einzugehen, die im Anschluß an Max Webers Arbeit über die protestantische Ethik und den Geist des Kapitalismus von Werner Sombart, Götz Briefs, Talcott Parsons, Ralf Dahrendorf, um nur einige Namen zu nennen, verfaßt wurden: Sie zeigen deutlich, daß jedes Arbeitsverhalten auf dem Boden einer ganzen Reihe spezifischer kultureller Voraussetzungen gewachsen ist.

Was aber spielt sich nun in den Entwicklungsländern ab? Genau das Gegenteil von dem, was man nach den soziologischen Gegebenheiten erwarten sollte. Es werden nämlich einfach – in mehr oder weniger vollkommener Form – euro-amerikanische Verhaltensweisen oktroyiert. Das traditionelle Arbeitsverhalten wird punktuell verdrängt, nämlich dort, wo von den alten Industrieländern Entwicklungsvorhaben aufgebaut werden. Wie kommt es dazu? Immerhin wäre ja denkbar, daß in den verschiedenen Kulturbereichen der Entwicklungsländer eigenständige, nicht minder effiziente Verhaltensweisen (im technisch-wirtschaftlichen Sinn) entwickelt werden könnten. Jedoch wird im allgemeinen nicht einmal die Frage gestellt, ob so etwas möglich sei. Für diesen Zustand gibt es eine Reihe von Ursachen. Eine von ihnen liegt zweifellos in der Kolonialzeit: in jener Epoche ging es nicht um Entwicklung, sondern darum, möglichst viel aus den Kolonialgebieten herauszuholen. Es war klar, daß sich die Europäer dafür **ihrer** Techniken und erprobten Arbeitsformen bedienen, die sie allenfalls den speziellen Erfordernissen an Ort und Stelle anpaßten. Dies hatte einerseits zur Folge, daß etwa bestehende heimische Arbeitsformen verschwanden, da die entsprechenden Wirtschaftszweige durch die Konkurrenz der europäischen Betriebe eingingen (so bestand früher eine blühende Stahlherstellung in Indien, die, allerdings hauptsächlich durch Importe aus Europa und weniger durch die Produktion europäischer Fabriken in Indien, in wenigen Jahrzehnten eliminiert wurde); zum anderen gewöhnte man sich einfach daran, alles so zu machen wie die Europäer, und kam gar nicht auf den Gedanken, daß es auch andere Möglichkeiten – zumindest theoretisch – geben könnte.

Eine weitere Ursache ist darin zu suchen, daß Betriebe in Entwicklungsländern mit Maschinen aus dem euro-amerikanischen Bereich ausgestattet werden; denn andere Maschinen gibt es kaum, da in den Industrieländern kein entsprechender Bedarf besteht und einige Forschungsmöglichkeiten in den Entwicklungsländern nicht vorhanden sind; auch hat die euro-amerikanische Industrie aus Kostengründen kaum ein Interesse, besondere Serien für die asiatischen, afrikanischen oder latein-amerikanischen Bedingungen zu entwickeln. Aber – und hier liegt eine weitere Ursache – die kulturellen und soziologischen Kenntnisse und Erfahrungen sind kaum vorhanden, auf denen eine solche Entwicklungsarbeit aufbauen müßte: Außerdem mangelt es an personellen Voraussetzungen: Europäische Techniker verfügen nur selten über die erforderlichen kulturellen und soziologischen Kenntnisse und Techniker aus den Entwicklungsländern sind im allgemeinen kaum in der Lage, die Fusion von europäischer Technik und den heimischen Kulturbedingungen vorzunehmen.

Zu der Tatsache, daß fast ausschließlich euro-amerikanische Maschinen in den Entwicklungsländern eingesetzt werden, kommt noch die weit verbreitete Meinung, eine bestimmte Maschine erfordere ein ganz bestimmtes Arbeitsverhalten, also eine euro-amerikanische Maschine auch euro-amerikanisches Arbeitsverhalten. Diese Auffassung findet sich bereits in den Anfängen des Sozialismus, als man der Ansicht

war, daß das Werkzeug die Arbeit bestimme. Sie läßt sich nicht belegen, aber auch nicht widerlegen, nach dem heutigen Stand unserer Kenntnisse. Hier ist nur festzuhalten, daß man bisher kaum versucht hat, an euro-amerikanischen Maschinen ein dem jeweiligen Entwicklungsland spezifisches Arbeitsverhalten zu entwickeln.

So kann im Endergebnis hier nur die Tatsache der allgemeinen Oktroyierung euro-amerikanischen Arbeitsverhaltens vermerkt werden, die gleichzeitig zu einer Umstrukturierung der traditionellen Denk-, Wert- und Verhaltenssysteme führt. Dieser Vorgang soll hier in keiner Weise bewertet werden. Die Frage des Arbeitsverhaltens ist vielmehr in dem Gesamtzusammenhang des kulturellen Wandels in den Entwicklungsländern zu sehen, oder präziser ausgedrückt, der Akkulturation. Auf einem Teilgebiet werden hier die Diskrepanzen deutlich, die sich aus dem Einströmen der Einflüsse dynamischer Kulturen in bisher wesentlich statische Kulturbereiche ergeben. Die Gesamtheit dieser Erscheinungen hat man auch mit „disharmonischem Kulturwandel“ bezeichnet<sup>4</sup>.

Nun sind jedoch, wie bereits vermerkt, unsere Kenntnisse dieser disharmonischen Prozesse auf dem speziellen und für die Entwicklungsarbeit so wichtigen Gebiet des Arbeitsverhaltens sehr gering. Die erste Aufgabe wäre, die kulturellen Voraussetzungen zu untersuchen, die eine kontinuierliche Arbeit behindern. Als nächstes müßten, wie König erklärt<sup>5</sup>, Methoden entwickelt werden, mit denen diese Hemmnisse überwunden werden können, ohne die angestammten Sozialstrukturen zu vernichten. Es leuchtet ein, daß die Probleme dort am größten sind, wo der Verhaltenswandel am abruptesten erzwungen wird: So führt man zwar auf landwirtschaftlichem Gebiet in vielen Entwicklungsländern eine Reihe zum Teil einschneidender Neuerungen ein (Bodenbearbeitung durch Ochsenpflüge, neue Pflanzen usw.). Jedoch bleiben die Menschen weitgehend ihrem herkömmlichen Milieu verhaftet, trotz neuer Organisationsformen (z. B. Genossenschaften). Viel tiefer geht dagegen die Veränderung der Arbeitsweise, die der aus den alten Industrieländern importierte Industriebetrieb erzwingt. Oft wird der Arbeiter aus seinem heimatlichen Milieu ganz herausgerissen. Was aber noch schwerer wiegt, ist die Einbeziehung in einen unbarmherzigen Arbeitsrhythmus, der ihm traditionell völlig fremd ist, das Hineingestelltsein in einen für den einzelnen schwer überschaubaren komplexen Arbeitsprozeß usw.

Es ist natürlich von besonderem Interesse, die hier nur kurz skizzierten Fragen an einem konkreten Einzelfall zu untersuchen, wobei zugleich deutlich wird, wie komplex die verschiedenen Problembereiche sind. Eine solche Betrachtung ist nicht nur für den Entwicklungspolitiker wertvoll, der entsprechende Schlußfolgerungen für den Aufbau künftiger Entwicklungsprojekte ziehen kann. Sie liefert gleichzeitig dem Soziologen konkretes Anschauungsmaterial über die Fragen des kulturellen Wandels in Entwicklungsländern.

<sup>4</sup> Richard F. Behrendt, Zellen und Träger des gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses, in: Fragen der Entwicklungshilfe aus soziologischer Sicht, Bericht von einer Tagung der deutschen UNESCO-Kommission und der Friedrich-Ebert-Stiftung im Mai 1960, o. O., o. J., S. 15 ff., hier S. 16.

<sup>5</sup> König, a.a.O., S. 43.

## Das Projekt Rourkela

Einen solchen konkreten Fall stellt das Vorhaben des Hüttenwerks Rourkela in Indien dar. Die zahllosen Probleme seines Aufbaus sowie seiner Inbetriebnahme bilden ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie sehr ein im Grunde wirtschaftlich gesundes Projekt gefährdet werden kann, wenn den Fragen des Arbeitsverhaltens nicht von vornherein genügend Rechnung getragen wird; auf der anderen Seite wird die soziologische Problematik sehr deutlich, die aus dem spontanen, weil unvorbereiteten Zusammenprall von Verhaltensweisen aus zwei grundverschiedenen Kulturbereichen resultiert. Bei diesem Aufeinandertreffen mußte aus exogenen – nämlich wirtschaftlich-politischen – Gründen die industrie-europäische Verhaltensweise letztlich dominieren: Der wirtschaftliche Erfolg des Vorhabens war für die beteiligten indischen und deutschen Personen und Institutionen aus wirtschaftlichen und politischen Gründen von entscheidender Bedeutung. Nach dem Gesetz, nach dem man angetreten – nämlich industrie-europäische Anlagen –, mußte die indische Belegschaft des Werkes schließlich auch die industrie-europäischen Verhaltensweisen übernehmen, um so mehr, als eine andere Konzeption nicht vorlag, geschweige denn in die Praxis hätte umgesetzt werden können.

Bevor auf die Fragen des Arbeitsverhaltens eingegangen wird, sind die Historie sowie einige Charakteristika des Orts der Handlung zum besseren Verständnis kurz wiederzugeben. Das Hüttenwerk Rourkela wurde im Rahmen der stark forcierten Industrialisierungsbestrebungen der indischen Regierung errichtet, die für die zweite Fünfjahresplanperiode (1956–61) die Schaffung von drei neuen Hüttenwerken vorsah. So wurde Rourkela mit deutscher Hilfe, Bhilai mit russischer und Durgapur mit britischer Unterstützung fertiggestellt. Auf die Problematik und die Einzelheiten dieses aufwendigen Programms soll hier nicht eingegangen werden. Hier soll nur vermerkt werden, daß Rourkela in der ersten Aufbauphase einen Kostenaufwand von rund zwei Milliarden DM erforderte (es folgten später weitere Phasen). Damit entstand ein voll integriertes Hüttenwerk mit einer Flachstahlkapazität von etwa 730 000 t pro Jahr, dessen wirtschaftliche Grundbedingungen (günstige Rohstofflage zu den Eisenerzvorkommen des berühmten „iron belt“ sowie zu Kohle- und Kalksteinvorkommen, gesicherte Absatzbedingungen) a priori als sehr gesund anzusehen waren.

Die Beteiligung der deutschen Seite in Rourkela beruhte ursprünglich auf rein privatwirtschaftlicher Basis, nämlich Planungs-, Beratungs- und Lieferverträgen für die Anlagen, die die indische Regierung mit einer Reihe bedeutender deutscher Firmen abgeschlossen hatte (vor allem Krupp und DEMAG). Die Inder wünschten und erhielten das modernste Hüttenwerk, das nach dem damaligen Stand der Technik konzipiert werden konnte; dieser Wunsch kam den Neigungen der deutschen Planer entgegen, die hier die Möglichkeit sahen, den Idealfall eines auf der grünen Wiese zu schaffenden, weitgehend automatisierten Betriebes in die Wirklichkeit umzusetzen. Der Standort Rourkela, ursprünglich ein Dorf an der Eisenbahnlinie Kalkutta–Bombay, etwa 440 km von Kalkutta entfernt, stellte nicht nur ein Optimum hinsichtlich der Transportkosten dar, sondern entsprach insbesondere den entwicklungspolitischen Zielen der Zentralregierung, da er sich in einem der unterentwickeltesten Gebiete Indiens befindet. Durch die Bildung eines Industriekerns um das Hüttenwerk als Zentrum sollte in dieser Region, die vornehmlich den indischen

Bundesstaat Orissa sowie Teile des Staates Bihar betraf, der wirtschaftliche Fortschritt gefördert werden.

Diese beiden Faktoren – modernster Betrieb in einem stark unterentwickelten Gebiet – kennzeichnen schon einen Teil der Ursachen für die außerordentlichen Schwierigkeiten, die die Verwirklichung des Vorhabens behinderten. Schon der Aufbau erforderte einen um die Hälfte höheren Aufwand an Zeit und Kosten, als in der Planung vorgesehen war. Die Inbetriebnahme des Werks stellte jedoch noch größere Probleme. Die in der Aufbauzeit begangenen Fehler fanden hier ihren eklatanten Niederschlag. Die Produktion blieb lange Zeit auf einen Bruchteil der installierten Kapazität beschränkt, und die bilanzierten Verluste nahmen beträchtliche Ausmaße an. Die Schwierigkeiten können hier nicht im einzelnen erörtert werden. An dieser Stelle ist nur hervorzuheben, daß neben allgemeinen organisatorischen Mängeln dem Faktor Arbeitskraft eine entscheidende Bedeutung zukam<sup>6</sup>.

Diese Lage der Dinge erforderte schließlich eine verstärkte Einflußnahme der deutschen Regierung, die bereits in der Aufbauzeit, als beträchtliche Finanzierungsprobleme aufgetreten waren, zu Hilfe gekommen war. Mit ihrer Unterstützung wurde nunmehr eine Mannschaft deutscher Techniker für die Inbetriebnahme zusammengestellt, die aufgrund entsprechender Interventionen der deutschen Stellen schließlich auch das erforderliche Gewicht innerhalb des Betriebes erhielt.

Die besondere Bedeutung, die dem Faktor menschliche Arbeitskraft zuzumessen war, führte dazu, daß der Verfasser während eines zehnmonatigen Indien-Aufenthalts im Jahre 1962, der hauptsächlich der Untersuchung der wirtschaftlichen Probleme des Projekts galt, gleichzeitig Unterlagen über die Einflußfaktoren des Arbeitsverhaltens der indischen Belegschaft erarbeitete. Das Material bestand aus zahlreichen nichtsystematischen Befragungen deutscher Fachleute im Werk sowie aus einer Anzahl systematischer Befragungen (anhand eines Fragebogens) der unteren und mittleren Kategorien der indischen Belegschaft, deren Gesamtzahl auf etwa 14 000 geschätzt werden konnte, und aus Beobachtungen des Verfassers<sup>7</sup>. Es muß hier darauf hingewiesen werden, daß in diesen Ausführungen nur von der recht kritischen Phase Anfang der sechziger Jahre die Rede ist. Später besserten sich offenbar die Verhältnisse beträchtlich (der Verfasser hatte keine Gelegenheit, dies durch einen zweiten Aufenthalt zu überprüfen), wenn auch zweifellos die hier behandelten Probleme zumindest latent weiterhin vorhanden bleiben.

### **Das äußere Bild des Arbeitsverhaltens**

Das Ergebnis dieser Untersuchungen, die aus einer ganzen Reihe von Gründen nur mit sehr unzulänglichen Mitteln durchgeführt werden konnten, ist nicht eindeutig

<sup>6</sup> Eine ausführliche Analyse der Probleme des Aufbaus des Werks und des Anfangsbetriebs findet sich bei Klaus Röh, Rourkela als Testfall für die Errichtung von Industrieprojekten in Entwicklungsländer, Hamburg 1967.

<sup>7</sup> Die Probleme des Arbeitsverhaltens der indischen Belegschaft in Rourkela werden mehr im Detail dargestellt bei Klaus Röh, Zum Arbeitsverhalten der indischen Belegschaft in Rourkela, Hamburg 1968 (Nummer 24 der Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Hamburg).

und spiegelt die ganze Vielfalt, das Gegen- und Miteinander der verschiedenen Einflußfaktoren wider, die das Arbeitsverhalten bestimmten. In der Phase, die der Betrieb Rourkela im Jahre 1962 durchlief, wurde die Ungeklärtheit der Verhältnisse speziell im äußeren Bild des Werks und des Arbeitsverhaltens deutlich: die Anlagen des Werks, nahezu neu und sehr modern, boten ein Bild der Verwahrlosung und der Verkommenheit. Die Maschinen waren völlig verschmutzt. Die Transporteinrichtungen starrten von verschüttetem flüssigem Metall oder Schlacke usw. Der Zustand der Belegschaft entsprach dem der Anlagen. Die indischen Ingenieure, Meister und Vorarbeiter zeigten, von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen, völlige Gleichgültigkeit gegenüber ihren betrieblichen Aufgaben, sei es in fachlicher Hinsicht, sei es als Vorgesetzte gegenüber ihren Untergebenen. Demzufolge erwies sich das Interesse der Arbeiter an ihrer Arbeit als noch geringer. Arbeitsverweigerungen kamen ständig vor. Zahlreiche Vorgesetzte sahen überhaupt davon ab, Anweisungen zu geben, um sich nicht einer schwierigen Situation auszusetzen. Einzelne Meister oder Vorarbeiter, die versuchten, ein gewisses Minimum an Disziplin aufrechtzuerhalten, liefen sogar Lebensgefahr<sup>8</sup>. Infolgedessen sah man nur einen Bruchteil der im Werk anwesenden Leute arbeiten. Nicht selten stieß man auf schlafende, schwatzende oder teetrinkende Arbeiter. Der Absentismus, das unentschuldigte Fehlen vom Arbeitsplatz, lag sehr hoch. Betrug er normalerweise in indischen Betrieben etwa 11–13%, so belief er sich um diese Zeit in Rourkela auf etwa 20% und erreichte in einzelnen Abteilungen sogar 25%.

Unpünktliches Erscheinen zur Arbeit war nahezu allgemein. Bezeichnend hierfür war das Bild, das sich bei Schichtwechsel vor den Toren des Werks und auf der großen Verbindungsstraße zwischen Werk und Wohnstadt bot. Während dieser Zeit begegneten sich nämlich die beiden Kolonnen der von der Arbeit heimkehrenden und der zur Arbeit einrückenden Belegschaftsmitglieder. Infolgedessen konnte man in den Betriebsabteilungen während einer halben Stunde und länger bei Schichtwechsel völlig verwaiste Maschinen beobachten. Dementsprechend sah auch das Ergebnis des Arbeitsprozesses aus. Die Produktion blieb nicht nur weit unter der installierten Kapazität, sondern wies größtenteils minderwertige Qualität auf, soweit dies angesichts der damals kaum funktionierenden Warenkontrolle gesagt werden kann.

### **Die hauptsächlichen Einflußfaktoren des Arbeitsverhaltens**

Von einer industriellen Arbeitsdisziplin konnte somit schon nach einem oberflächlichen Eindruck keineswegs die Rede sein, das heißt, von einer auf die Erbringung einer methodischen, kontrollierten, kontinuierlichen Arbeitsleistung, die in den Gesamtzusammenhang der vor- und nachgeschalteten Arbeitsprozesse eingefügt war und auch als solche von dem einzelnen Arbeiter empfunden wurde. Welche Faktoren bestimmten nun dieses Arbeitsverhalten? Die Untersuchung ließ drei Hauptgruppen erkennen. Grundlage der Vorgänge bildete das Zusammen-

<sup>8</sup> Im Mai 1962 wurde ein indischer Meister auf dem Nachhauseweg durch einen Steinwurf aus dem Hinterhalt tödlich verletzt. Dies geschah offenbar im Zusammenhang mit einem Zwischenfall im Betrieb, der sich kurz zuvor ereignet hatte, als der Meister einem Arbeiter wegen Arbeitsverweigerung mit Anzeige bei der Direktion drohte.

treffen der beiden großen Kontrahenten: traditionales und industrie-europäisches Arbeitsverhalten. Dieses Gegensatzpaar ist allerdings im idealtypischen Sinne Max Webers zu verstehen. Wenn von industrie-europäischem Verhalten die Rede ist, soll unberücksichtigt bleiben, daß auch der Industrie-Europäer von ganz bestimmten traditionellen Verhaltensweisen geprägt ist, die ihn auch heute noch beeinflussen: er ist kein „homo industrius“ im Sinne eines rationalen Wesens, dessen Verhalten gänzlich den Erfordernissen des Arbeitsprozesses angepaßt ist. Zwischen diesen beiden Gruppen steht noch eine dritte, die wesentlichen Einfluß auf das Arbeitsverhalten ausübt: der institutionelle Rahmen, nämlich die gesetzlichen Vorschriften (vor allem arbeitsrechtlicher Art) sowie die Maßnahmen der Betriebsführung (Organisation und Personalpolitik). Gewiß ließe sich diese letzte Gruppe auf traditionale und industrie-europäische Ursprünge zurückführen: eine solche Untersuchung würde jedoch hier kaum möglich sein und außerdem im Hinblick auf das Problem Rourkela ihrem Charakter als gesondertes, gewissermaßen exogenes Element innerhalb des Arbeitsverhaltens der mittleren und unteren Schicht der Belegschaft nicht genügend Rechnung tragen.

### Die traditionellen Verhaltensweisen

Bei den Einflußfaktoren, die auf traditionellen Verhaltensweisen beruhen, können wiederum drei Gruppen unterschieden werden: die erste umfaßt eine Reihe von Erscheinungen, die hier unter der Sammelbezeichnung „Positionelles Denken“ zusammengefaßt werden; eine weitere Gruppe betrifft die religiösen Einflüsse und eine letzte schließlich die übrigen Faktoren traditionaler Art, wie Cliquenbildung und heimatliche Bindungen. Dies ist natürlich nur eine behelfsmäßige Einteilung, da die einzelnen Gruppen nicht streng voneinander getrennt werden können, gegenseitig aufeinander einwirken und nicht einmal immer demselben Abstraktionsniveau angehören. Trotzdem ist diese Einteilung nützlich, da sie hilft, bestimmte Erscheinungen und die ihren zugehörigen Faktoren in der Praxis zu verdeutlichen.

Das zeigt vor allem das sehr vielfältige Phänomen des **positionellen Denkens**. Dem Betrachter der Vorgänge in Rourkela fiel vor allem eine Reihe von Verhaltensweisen auf, die geradezu diametral im Gegensatz zum betrieblichen Zweck zu stehen schienen. Unter industrie-europäischem Gesichtspunkt bestand dieser darin, eine bestimmte Produktionsleistung unter wirtschaftlichen Bedingungen hervorzubringen oder, auf den einzelnen bezogen, bestimmte Funktionen innerhalb des Produktionsprozesses zu erfüllen. Tatsächlich verhielt sich die Belegschaft, als sei der Betriebszweck weitgehend pervertiert worden. Nicht zu produzieren galt es, sondern die individuelle Position zu bestimmen, sie zu fixieren und gegenüber anderen abzugrenzen und, wenn möglich, durch Manipulationen zu erhöhen. Dieses extrem auf die eigene Position konzentrierte Denken soll hier deshalb als „positionelles Denken“ bezeichnet werden. Es ist zweifellos aus dem traditionellen indischen Denken und der überkommenen Gesellschaftsform erwachsen. Die Stellung des einzelnen ist in Indien in einer bis ins Detail gehenden traditionellen Rangordnung bestimmt, nämlich einmal innerhalb des Kastensystems und zum anderen innerhalb der Großfamilie (joint family). Innerhalb des Kastensystems ist der einzelne unbeweglich, er bleibt zeitlebens in der Kaste, in die er hineingeboren worden ist. Bei Wohlverhalten ent-



sprechend den ethischen Normen bleibt ihm der metaphysische Trost, in einem späteren Leben in eine höhere Daseinsform aufzusteigen. Innerhalb der Großfamilie dagegen ist ein Aufstieg noch in diesem Leben nach einem fein gestuften Rangfolgeprinzip möglich. Bei Ausscheiden eines der älteren Mitglieder rücken die Jüngeren in der Familienhierarchie empor. So vereinigen sich schon im traditionellen Denken hierarchisch-statische mit hierarchisch-dynamischen Vorstellungen, wobei die letzteren relativ schwach ausgeprägt auf den Rahmen des „natürlichen“ Senioritätsprinzips beschränkt sind.

Dieses Verhaltensschema wird in den Betrieb Rourkela hineingetragen, allerdings mit dem Unterschied, daß die dynamischen Elemente erheblich verstärkt werden. Es besteht ein durchaus ausgeprägter individueller Ehrgeiz im Betrieb, der sich auch betätigt. So wurde von allen Befragten die Frage „Do you want a higher post?“ positiv beantwortet. Das traditionale Kastendenken war also in diesem Punkt überwunden. Inwieweit Prestige eine Rolle spielte, war bei den befragten Gruppen nicht zu erkennen. Als Grund für den Aufstiegswunsch, der übrigens nur in Ausnahmefällen für einen bestimmten Posten spezifiziert werden konnte, wurde in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle das höhere Einkommen angegeben. Das Vorherrschen dieses Motivs ist angesichts der äußerst bescheidenen Bezüge in diesen Gruppen (zwischen 27 und 425 DM im Monat, von denen in den meisten Fällen eine umfangreiche Familie zu ernähren war) allerdings erklärlich. Wie im folgenden noch deutlich werden wird, hatte jedoch das gesellschaftliche Prestige offenbar eine nicht zu unterschätzende Bedeutung.

Anders als in europäischen Betrieben bewegen sich die aus diesem Ehrgeiz resultierenden Aktivitäten jedoch fast ausschließlich im Rahmen des positionellen Denkens. Jedes nur mögliche Attribut wird im Hinblick auf die eigene Position bewertet und ausgenutzt. Dieser Drang findet in Rourkela noch eine zusätzliche Förderung durch die Tatsache, daß die Stellung innerhalb des Betriebes entscheidend die Stellung des einzelnen auch außerhalb des Betriebes beeinflußt. Anders als in einer normalen deutschen Industriestadt (von Ausnahmen abgesehen) stellen in Rourkela Werk und Betrieb eine Einheit dar, zumal sich auch die Verwaltung der Stadt Rourkela mit allen sozialen Einrichtungen ebenfalls in der Hand der Hüttenwerksgesellschaft befand. So ist eine Trennung von betrieblichem und privatem Dasein, wie wir es als Regelfall kennen, in Rourkela kaum möglich.

Bevor das Phänomen des positionellen Denkens im einzelnen beleuchtet wird, sei von vornherein ein mögliches Mißverständnis ausgeräumt. Eine ganze Reihe der in Rourkela festgestellten Erscheinungen lassen sich in ähnlicher Form auch in europäischen oder amerikanischen Betrieben beobachten. So sind die zahlreichen Möglichkeiten der feinen Differenzierung betrieblicher Positionen, zum Beispiel mit Hilfe äußerer Kriterien des Arbeitsplatzes (Größe und Ausstattung des Raumes, des Schreibtisches usw.), jedem Industriesozologen genügsam bekannt. Entscheidend ist aber in Rourkela die außerordentliche und nahezu ausschließliche Wirkung, die das positionelle Denken auf das Arbeitsverhalten ausüben kann, wie an einer Reihe von Beobachtungen deutlich wird.

So stellt die Art der Arbeit, und zwar speziell der Grad der mit ihr verbundenen **körperlichen Arbeit**, eines der bedeutendsten Attribute der sozialen Stellung dar und beeinflußt damit das Verhalten außerordentlich. Wenn dieses Kriterium schon ohnehin in tropischen Ländern eine besondere Rolle spielt, so kommt ihm in Indien eine

noch größere Bedeutung zu. Jede körperliche Tätigkeit deklassiert prinzipiell denjenigen, der sie verrichtet, gegenüber demjenigen, der nicht zu ihr gezwungen ist. Man könnte, etwas überspitzt, behaupten, daß der Rang einer Position mit ihrem Abstand von körperlicher Tätigkeit zunimmt. Ganz offensichtlich haben sich hier Einflüsse traditionellen indischen Denkens und Einflüsse aus der Kolonialherrschaft gegenseitig verstärkt. Man darf nicht vergessen, daß hundert Jahre lang die Europäer in Indien die Herrschaft ausübten. Ihr Verhalten galt deshalb weitgehend als Muster für die Einheimischen, ohne daß jedoch das Begreifen des europäischen Verhaltens im allgemeinen über das im Faust so treffend charakterisierte „Wie er sich räuspert, wie er spuckt, habt ihr ihm glücklich abgeguckt“, hinausgegangen wäre. Da die Tätigkeit der Europäer in Indien sich vornehmlich auf Überwachungsfunktionen und intellektuelle Arbeit konzentrierte, waren die von ihnen ausgeübten körperlichen Arbeiten sehr gering.

In diesem Zusammenhang ist der Terminus „körperliche Tätigkeit“ sehr weit zu verstehen. Er betrifft praktisch jede Tätigkeit, die über das Bewegen eines Federhalters auf einem Blatt Papier hinausgeht. So kommt es zum Beispiel vor, daß ein Sekretär, dessen Aufgabe im Schreiben von Briefen usw. auf der Schreibmaschine besteht, tagelang nichts schreibt, weil der Bürodienner fehlt, um ihm die Schreibmaschine aus dem Schrank auf den Schreibtisch zu stellen. Ebenso wird der Bürodienner, der auf einem Hocker vor dem Büro sitzt, zum Öffnen oder Schließen des Fensters gerufen.

Es leuchtet ein, daß diese Haltung in den Produktionsabteilungen eines modernen Hüttenwerks wesentlich weitreichendere Folgen haben kann als in einem Büro. Ein von deutschen Fachleuten in zahlreichen Varianten geschilderter täglich beobachteter Vorgang ist etwa folgender: An einer Anlage muß ein Ventil zugedreht werden. Der Vorarbeiter, der diese Notwendigkeit feststellt, steht unmittelbar neben dem Ventilrad und hat in dem betreffenden Augenblick nichts zu tun. Er beauftragt einen der ihm unterstellten (Fach-)Arbeiter, das Ventilrad zuzudrehen, denn eine solche Handlung liegt unter seiner Position. Der (Fach-)Arbeiter führt jedoch die Anordnung nicht selbst aus, sondern gibt sie an einen der ihm zugeteilten „helper“ (angelernter Arbeiter der Klasse IV mit einem Grundgehalt von etwa 50 DM monatlich) weiter. Sofern dieser die Möglichkeit hat, überträgt er den Auftrag seinerseits an einen sogenannten „Khalassi“ (Hilfsarbeiter mit einem Grundgehalt von etwa 27 DM im Monat, die unterste Stufe der Beschäftigten in Rourkela). Dieser ist nun gezwungen, den Auftrag endlich auszuführen, da er sich am untersten Ende der Hierarchie befindet. Nicht selten tritt dabei der Fall ein, daß er aus Unkenntnis das Ventilrad falsch herumdreht.

Die möglichen katastrophalen Folgen eines solchen Verhaltens sind leicht vorstellbar, zumal diese Anordnungskette ohne Rücksicht auf die Dringlichkeit der Handlung genau eingehalten wird, und zwar selbst dann, wenn innerhalb von Sekunden gehandelt werden muß, um einen größeren Schaden an der Anlage zu verhindern. Wie groß die Bedeutung ist, die dem Element „körperliche Arbeit“ zugemessen wird, und wie schnell jede sich bietende Gelegenheit ergriffen wird, um dem erniedrigenden Status der körperlich Arbeitenden zu entkommen und damit aufzusteigen, zeigen zwei Beispiele aus der Aufbauzeit Rourkelas:

In einer Gruppe von Bauarbeitern erhielt ein Kuli (unterste Stufe der Hilfsarbeiter) eines Tages den Auftrag, Werkzeuge zu verwalten, die sich in einer Kiste be-

fanden. Dazu mußte er sich auf die Kiste setzen, die Werkzeuge nur gegen Daumendruck auf einem Stück Papier ausgeben und auf die Rückgabe achten. Daraufhin lieh er sich Geld und erschien am nächsten Morgen in neuer Kleidung, da er nun eine höhere Stelle bekleidete. Später, als diese Tätigkeit überflüssig wurde, konnten ihn seine deutschen Vorgesetzten nicht mehr dazu bewegen, gewöhnliche Kuli-Arbeit zu tun, und mußten ihn deshalb entlassen.

In einer Gruppe von indischen Schweißern, deren Aufgabe im Verschweißen von Großrohren bestand, wurde eines Tages der beste Mann zum Vormann ernannt und gleichzeitig darauf hingewiesen, daß er in die Rohre zu kriechen habe, um die Arbeit der ihm unterstellten Schweißer zu prüfen. Am nächsten Morgen erschien er in einem weißen Anzug, spazierte auf der Arbeitsstelle herum und dachte gar nicht daran, in die Rohre zu kriechen und sich schmutzig zu machen. Er mußte entlassen werden.

Die vorgenannten Beispiele lassen noch eine weitere Erscheinung erkennen: nämlich das Bestreben, die eigene **Position formal fixiert** zu sehen. Es drückt sich im Betrieb Rourkela in der Formel „to be in charge“ aus. Ohne formal in eine Position eingesetzt zu sein, wollte keiner ein Amt übernehmen. Es war deshalb nicht möglich, wie etwa in deutschen Betrieben, eine neu zu schaffende Position oder einen Mann dafür einmal auszuprobieren.

Als Mittel der vertikalen Abgrenzung der eigenen Position und ihrer Einordnung dient das Gehalt. Dies drückt sich zum Beispiel darin aus, daß sich die Belegschaftsmitglieder gegenseitig nach ihrem Gehalt als „Sechshunderter“ (= einer, dessen Gehalt 600 Rupien im Monat beträgt), „Neunhunderter“ usw. bezeichnen. Als einmal der Generaldirektor einem Abteilungsleiter den Auftrag erteilte, mit einem Dritten über eine bestimmte Angelegenheit zu sprechen, wurde ihm erwidert: „Wie kann ich als Fünfzehnhunderter mit einem Neunhunderter sprechen?“

Eng mit dieser Erscheinung hängt eine weitere zusammen, nämlich die **übermäßig strenge Abgrenzung der eigenen Tätigkeit** in jeder Richtung, ohne Rücksicht auf die funktionellen Erfordernisse des Betriebsablaufs. Ein Maschinist wird niemals daran denken, die Fundamente seiner Maschine zu fegen (wenn er überhaupt die Maschine selbst putzt); aber auch die für das Reinigen der Maschinenhalle zuständigen „sweeper“ rechnen die Fundamente nicht zu ihrem Arbeitsbereich: infolgedessen verschmutzt die Anlage vollständig. Diese Erscheinung ist übrigens im täglichen Leben ständig zu beobachten. Ein Hausdiener wird niemals die Arbeit des Kochs – auch nur aushilfsweise – übernehmen und umgekehrt; wenn er den Auftrag erhält, doch eben eine in den Garten eingedrungene und die Blumen fressende Kuh hinauszu-jagen, wird er die Kuh ruhig fressen lassen und sich auf die Suche nach dem „Mali“ begeben, der den Garten in seiner Obhut hat.

Der soeben skizzierten Haltung fehlt jedoch das nach – industrie-europäischem Denken – entsprechende positive Element, nämlich das Bewußtsein der Verantwortung für den so streng definierten Arbeitsbereich. Die Inhaber von Positionen sind ängstlich bestrebt, **Verantwortung zu umgehen** und Entscheidungen auf andere abzuwälzen. Sicherlich spielen auch Gründe der betrieblichen Organisation (sehr weitgehende Haftung der Verantwortlichen für ihre Entscheidungen) und der ungenügende Ausbildungs- und Erfahrungsstand des Personals eine große Rolle: der Hauptgrund dürfte jedoch in Elementen traditionellen Verhaltens zu suchen sein.

Ein weiterer Ausdruck des bereits zitierten formalen Denkens ist die Bedeutung, die der **Ausbildung** zugemessen wird. Es kommt nicht auf das erworbene Wissen, sondern auf Titel und Schein an, gegebenenfalls den Nachweis, an einer bestimmten Ausbildung teilgenommen zu haben (so sieht man zum Beispiel Briefköpfe mit „Matric failed“ = Abitur nicht bestanden, anstelle eines Titels). Dies gilt im Falle Rourkela speziell für den Begriff „foreign educated“. Wer einmal im Ausland war, hat – gleichgültig, wie er dort seine Zeit zugebracht und was er gelernt hat – in seinen eigenen Augen Anspruch auf eine sehr hohe Stellung. Um sein – vermeintliches – Prestige zu erhalten, kann es vorkommen, daß er eher arbeitslos bleibt, als eine seiner Meinung nach zu niedrige Position zu akzeptieren. Die Folgen für den Betrieb Rourkela waren schwerwiegend. Die ohnehin in sehr vielen Fällen damals mangelhafte Ausbildung in den europäischen Betrieben, die die für Rourkela bestimmten Praktikanten erhielten, führte in keinem Fall zu einer Änderung des Arbeitsverhaltens im industrie-europäischen Sinn. Dieser Tatbestand wirkte sich namentlich im Bereich der unteren und mittleren Kader aus, wo das Problem der körperlichen Arbeit, deren Anteil, wie oben dargestellt, in besonderem Maße statusbestimmend ist, eine ganz erhebliche Rolle für die Effizienz bei der Ausübung dieser betrieblichen Funktionen darstellt.

Der vorwiegend formale Charakter, unter dem die berufliche Tätigkeit betrachtet wird, und der weitgehende Mangel an Interesse gegenüber der jeweiligen Arbeit zeigen sich noch deutlicher bei den Bewerbungen um höhere Positionen. Es fehlt weitgehend das Gefühl für die der jeweiligen Position spezifischen Anforderungen. Bewerbungen um offene Stellen gehen ein, ohne daß sich die Bewerber viele Gedanken um ihre Qualifikation machen. So hat ein Hochofen-Fachmann keinerlei Bedenken, sich für eine nächsthöhere Position etwa im Stahlwerk zu interessieren. Ein Metallurge machte sich ernsthaft Hoffnungen auf den Posten des Walzwerkdirektors, der durch den Fortgang eines Deutschen frei wurde und mit einem Inder besetzt werden sollte, obwohl er keinerlei Erfahrungen im Walzwerksbetrieb besaß.

Eine solche Einstellung wird natürlich auch durch die Personalpolitik des Betriebes gefördert, von der weiter unten noch die Rede sein wird. Die Besetzung offener Stellen wird nämlich weitgehend nach dem **Senioritätsprinzip** vorgenommen, das in sehr verfeinerter Form praktiziert wird: ausschlaggebend für die Auswahl sind Dienstal- und Lebensalter. Die sachliche Qualifikation ist nur von sehr untergeordneter Bedeutung. Hier zeigen sich ganz offensichtlich starke traditionale Einflüsse. Ihre außerordentlich schädlichen Folgen für den Betriebsablauf liegen auf der Hand.

Neben dem positionellen Denken ist unter den traditionellen Einflußfaktoren des Arbeitsverhaltens insbesondere auf die **religiösen Einflüsse** hinzuweisen, deren Intensität schwer zu erfassen ist. Es soll hier nicht die Rede von spektakulären Ereignissen sein, in deren Folge Massenhysterien auftreten, die zum Beispiel zu blutigen Auseinandersetzungen zwischen Hindus und Moslems sowie zur Flucht Tausender aus Rourkela führen können. Dies sind gewissermaßen Unfälle im Ablauf des gesellschaftlich-betrieblichen Lebens, die nur relativ kurzfristiger Dauer sind. Wichtiger ist vielmehr die dauerhafte Beeinflussung des Arbeitsverhaltens aufgrund vorgegebener religiöser Haltungen. Ganz allgemein ist festzustellen, daß religiöse Vorstellungen in einer für uns schwer vorstellbaren Weise in den Betrieb hinein-

getragen und ohne Rücksicht auf den Betriebsablauf praktiziert werden. So kommt es vor, daß strenggläubige Moslems ihre Maschinen ohne weiteres stehenlassen, wenn Gebetszeit ist. Manche Hindus verrichten morgens ein Gebet vor der Maschine, die sie zu bedienen haben, um sich mit dem in der Maschine wohnenden Gott gut zu stellen. Dies geschieht auch bei Arbeitern, die die Arbeitsweise der Anlage genau kennen. Es erscheint ihnen besser, auf jeden Fall vorzusorgen. Hier wirken auch die gerade im Gebiet von Rourkela sehr starken animistischen Einflüsse mit. Man muß sich erinnern, daß die Bevölkerung in der Umgebung von Rourkela noch teilweise im Jahre 1962 mit Pfeil und Bogen zur Jagd ging.

Ganz besondere Bedeutung kommt den Hindupriestern und Astrologen zu, deren Einfluß weitreichend ist, da in allen Angelegenheiten von einiger Bedeutung Götter und Sterne mit ihrer Hilfe zu Rate gezogen werden. So mußte im Januar 1962 die Inbetriebnahme des dritten Hochofens um einen Tag verschoben werden, weil die Sterndeuter den von den deutschen Fachleuten nach betriebstechnischen Gesichtspunkten ursprünglich vorgesehenen Tag für zu gefährlich hielten.

Auch die plötzlich auftretende Neigung zu Gewaltakten hat zu einem guten Teil sicherlich religiöse Ursprünge. So rottete sich unmittelbar nach einem tödlichen Unfall im Stahlwerk (ein Mann wurde durch die Unachtsamkeit eines Kranführers mit flüssigem Roheisen überschüttet) die Mannschaft dieser Abteilung zusammen, um die indischen Meister und Vorarbeiter zu lynchen, die sich nur mit genauer Not retten konnten. Religiöse Gründe (dem zürnenden Gott ein Opfer bringen), massenpsychologische Elemente (der Mut zur Gewalttätigkeit wächst eher in einer großen Menge als in Individuen) und eine Art Klassenhaß (Neid auf die Höhergestellten) mischen sich hier zu einem explosiven Konglomerat.

Leider sind unsere Kenntnisse über die ethischen und religiösen Grundlagen des Arbeitsverhaltens trotz Max Webers Untersuchungen (der unter einem ganz anderen Blickwinkel an die Fragen heranging) äußerst mangelhaft. Hier liegt sicherlich noch ein sehr lohnendes und schwieriges Feld für die Soziologie. Wie bedeutsam religiös-ethische Haltungen für das Arbeitsverhalten sind, wird deutlich an der sehr viel positiveren Haltung der Sikhs gegenüber der körperlichen Arbeit (infolgedessen bestehen die Wartungsmannschaften in Rourkela zum großen Teil aus Sikhs). Dies gilt, wenn auch in geringerem Maße, für die Moslems (ein großer Teil der bei den Aufbauarbeiten eingesetzten Maurer bestand aus Moslems). Gerade die indirekten Einflüsse auf das Arbeitsverhalten sind oft die bedeutsamsten. Ein gut funktionierender Betriebsablauf hängt weitgehend von der Initiative und dem informellen Ausfüllen der Funktion durch die Individuen ab. Mangel an geeigneter Initiative kann für den Betriebsablauf tödlich sein, wie sich in Rourkela zeigte. Dafür bietet aber gerade die religiöse Grundhaltung der Hindus allzuguten Nährboden. Wenn ein technisches Problem auftritt, das sich nicht auf Antrieb lösen läßt, wird in Form eines Opferdienstes („Puja“) versucht, auf die göttliche Macht Einfluß zu nehmen. Geht es dann auch nicht, so ist eben die Macht Schiwass (des Zerstörers) größer, und man läßt die Sache auf sich beruhen.

Unter den traditionellen Faktoren seien schließlich noch kurz die **landsmannschaftlichen Bindungen** erwähnt, die eine große Rolle spielen. Der Einfluß der auf ihnen beruhenden Cliquen ist sehr groß. So werden oft alle Finessen eingesetzt, um unter Umgehung des Senioritätsprinzips den Kandidaten einer bestimmten Landsmannschaft auf eine bestimmte Position zu bringen. Die Frage der landsmannschaftlichen

Zusammensetzung der Belegschaft war äußerst heikel (so gab es z. B. keine offizielle Statistik zu diesem Punkt), da hier die Interessen der verschiedenen Gruppen im Kampf um die Positionen zusammentrafen. Die Bezugssysteme reichen von sehr weit oben bis nach unten in den Betrieb. So verlor eine bestimmte Gruppe über Nacht ihre Bedeutung, als der für das Werk im Stahlministerium zuständige Staatssekretär plötzlich abgelöst wurde. Auf dem unteren Niveau äußerten sich diese Probleme zum Beispiel während der Aufbauzeit in Gestalt von Handgreiflichkeiten, Straßenschlachten, regelrechten „Kämpfen bis aufs Messer“ zwischen den heimischen Oryas und zugewanderten Landsmannschaften, zu deren Schlichtung zuweilen sogar Militär eingesetzt werden mußte. Neben diesen Erscheinungen bewirken die **heimatlichen Bindungen** oft Störungen des Betriebsablaufs. So ist der erwähnte hohe Prozentsatz der unentschuldig Fehlenden ohne Zweifel zu einem großen Teil auf das Übergewicht der Bindungen an die Familie (Teilnahme an Familienfesten) oder auch an die heimatliche Scholle zurückzuführen: in allen Entwicklungsländern leiden die Industriebetriebe zum Beispiel unter den Auswirkungen der Erntezeit.

### Der institutionelle Rahmen

Wie bereits eingangs bemerkt, verstärkt der institutionelle Rahmen in vieler Hinsicht die traditionellen Einflüsse. So erschweren die gesetzlichen Vorschriften – und noch mehr ihre Handhabung – die Entlassung eines festangestellten Arbeiters ganz außerordentlich, machen sie nahezu unmöglich. Arbeitsverweigerungen konnten deshalb kaum geahndet werden. So wollte eines Tages ein deutscher Ingenieur einen Arbeiter entlassen, der ihm in offener und unverfrorener Weise die Arbeit verweigert hatte. Die Drohung des Ingenieurs, nach Deutschland zurückzukehren, wenn der Mann nicht entlassen würde, bewirkte nur, daß der Mann schließlich zwar in Rourkela entlassen, aber im gleichen Zuge im Schwesterwerk Bhilai, einige hundert Kilometer entfernt, wieder eingestellt wurde. Es ist deutlich, daß es auf diese Weise schwer, wenn nicht unmöglich war, neue Verhaltensweisen einzuführen, die den traditionellen diametral entgegengesetzt sind.

Sehr unzulänglich war auch das Lohnsystem. Die Arbeiter wurden wie Angestellte behandelt. Sie erhielten feste Monatslöhne mit ebenfalls festen – leistungsunabhängigen – Jahreszulagen. Erst im Frühjahr 1962 wurde ein von der Produktionsleistung der jeweiligen Anlagen abhängiger Gruppenbonus eingeführt, jedoch beteiligte man gerade die besonders wichtigen Wartungsabteilungen nicht an dieser Vergünstigung, mit entsprechenden Folgen für den Zustand der Anlagen.

Eine kurze Bemerkung sei noch über die **Gewerkschaften** eingefügt. Sie wirkten als uneinheitlicher und störender Faktor im Hinblick auf den Betriebsablauf. Es bestanden damals fünf sich heftig befehdende Gewerkschaften unterschiedlicher Größe. Jede versuchte möglichst viele Arbeiter an sich zu ziehen, durch Versprechungen, Forderungen aller Art an die Werksleitung und durch Streiks, die, wenn sie geschickt angelegt waren, das ganze Werk lahmlegen konnten.

## Die industrie-europäischen Einflußfaktoren

Gegenüber der Lawine traditionaler Verhaltensweisen, durch den institutionellen Rahmen noch verstärkt, hatten die Einflußfaktoren aus Industrie-Europa lange Zeit einen schwachen Stand. Wie anfangs erörtert, hieß das Gesetz, nach dem man in Rourkela angetreten, „Industrie-Europa“: und zwar in bezug auf die Technik wie auch auf die wirtschaftlichen Sachzwänge. Rourkela mußte unter wirtschaftlich rentablen Bedingungen arbeiten — der indische Staat konnte sich ein so großes Projekt unter unrentablen Bedingungen kaum leisten — und das konnte nur erreicht werden, wenn die indische Belegschaft industrie-europäische Verhaltensweisen annahm.

Zwei Faktoren wirkten in dieser Richtung. Das eine Mittel zur Einführung industrie-europäischer Verhaltensweisen war die Ausbildung von indischen Fachkräften in deutschen Betrieben. Es wurde bereits angedeutet, daß dieser Weg in der Regel zum Mißerfolg führte und sogar dem Werksbetrieb Rourkela abträglich sein konnte. Der Unterschied zwischen Wissensvermittlung durch Anschauung einerseits und Einübung einer neuen Verhaltensweise andererseits wurde kaum erkannt. Tatsächlich vernachlässigte man das zweite Element weitgehend. Die indischen Praktikanten in Deutschland blieben sich in den entscheidenden Phasen ihres Deutschlandaufenthaltes größtenteils selbst überlassen. Sie wurden im allgemeinen nicht in diese Arbeitsprozesse eingeschaltet und konnten sich deshalb auch nicht innerlich beteiligen. Hinzu kam, daß in den Fällen, in denen eine gewisse Einübung von industrie-europäischen Verhaltensweisen erreicht werden konnte, trotzdem bei der Rückkehr nach Indien die Rückanpassung an traditionales Verhalten vorherrschte und nicht die Durchsetzung des neuen industrie-europäischen Verhaltens. Bezeichnend für diese Erscheinung ist der Bericht eines deutschen Ingenieurs in Rourkela. Er hatte einen jungen indischen Techniker als seinen Mitarbeiter in einem deutschen Betrieb während mehrjähriger Zusammenarbeit außerordentlich schätzen gelernt (es handelt sich hier, wohlgemerkt, nicht um einen Praktikanten, sondern um einen Ingenieur, der in Deutschland studiert und dann mehrere Jahre hier gearbeitet hatte). Als dieser deutsche Fachmann dann nach Rourkela abgeordnet wurde, sorgte er dafür, daß der betreffende indische Mitarbeiter ebenfalls in Rourkela eingesetzt wurde, damit er dort wenigstens einen zuverlässigen indischen Mitarbeiter hatte. Tatsächlich stellte sich aber heraus, daß dieser Inder die in ihn gesetzten Erwartungen keineswegs erfüllte; er war nicht imstande, auch nur kleine Arbeiten ohne übermäßigen Zeitaufwand und einigermaßen zuverlässig auszuführen.

Wenn dieser Weg also als wenig erfolgversprechend anzusehen ist, bleibt nur noch der Einsatz importierter industrie-europäischer Kader. Sie müssen die Arbeitsatmosphäre an Ort und Stelle schaffen und gleichzeitig einheimische Kollegen in das neue Verhalten einüben. Diese Aufgabe stellte in Rourkela beträchtliche Anforderungen, nicht nur in rein fachlicher, sondern auch in soziologischer und seelischer Hinsicht. Hinzu kam, daß die organisatorischen Rahmenbedingungen, innerhalb deren die deutschen Techniker arbeiten mußten, zumindest in der ersten Zeit der deutschen Betriebsmannschaft (ab August 1961), der Durchsetzung industrie-europäischen Verhaltens nahezu unüberwindliche Hindernisse entgegenstellten. Dies beruhte zum einen auf den bereits behandelten Gegebenheiten des institutionellen Rahmens, die die betriebliche Disziplin außerordentlich beeinträchtigten. Es lag aber zum anderen auch an der organisatorischen Stellung der deutschen Techniker, die unzureichend

definiert war. Aufgrund ihrer Sachkenntnis kamen den Deutschen in Rourkela die wichtigsten Entscheidungen zu. Offiziell waren sie auch in die Betriebshierarchie eingebaut. Tatsächlich blieb ihre Resonanz sehr begrenzt — aus einer Reihe von Gründen, die hier nicht mehr erörtert werden können — bis zu dem Augenblick, in dem die Stellung der deutschen Techniker massiv von der deutschen Regierung unterstützt wurde.

Eine weitere Erschwerung der Effizienz der Deutschen lag einfach in dem Umstand, daß ihr Aufenthalt von vornherein zeitlich sehr begrenzt war. Die indischen Untergebenen hatten also in sehr vielen Fällen die Tendenz, mehr dem indischen „counterpart“ des Deutschen zu folgen als dem Deutschen selbst. Sehr viel hing deshalb von dem Grad des Einverständnisses zwischen dem deutschen Fachmann und seinem indischen Partner ab. Leider ließ damals, wie bereits oben erläutert, die Qualität der indischen Kader im allgemeinen sehr zu wünschen übrig. So ist es nur verständlich, wenn aus diesen Umständen häufig eine Situation erwuchs, die die Wirkung des deutschen Technikers nahezu neutralisierte.

### **Schlußbemerkung**

Abschließend sei noch einmal darauf hingewiesen, daß die vorstehenden Ausführungen die Lage in Rourkela Anfang der sechziger Jahre widerspiegeln. Inzwischen hat sich, wie die Produktionszahlen, die finanziellen Ergebnisse sowie die Tatsache des mit deutscher Beteiligung vorgenommenen Ausbaus des Werks zeigen, die Situation offenbar wesentlich gewandelt. Trotzdem ist der Fall des Rourkela Anfang der sechziger Jahre von großem Nutzen für uns: Diese Erfahrung macht nämlich deutlich, wie sorgfältig man die Einflußfaktoren aus traditionellen Verhaltensweisen, dem institutionellen Rahmen und aus industrie-europäischem Verhalten miteinander koordinieren muß, um ein wirtschaftlich lebensfähiges Gebilde zu schaffen. Denn darum geht es ja heute vor allem in der Entwicklungspolitik: die Entwicklungsländer mit einer Vielzahl von wirtschaftlich sinnvollen Vorhaben zu durchsetzen, die schließlich den autonomen Prozeß der wirtschaftlichen Entwicklung des ganzen Landes auslösen sollen.