



Geschäftsbeziehungen mit Indien:

No problem, Sir!

Eine der größten Herausforderungen für deutsche Ingenieure in der Zusammenarbeit mit indischen Geschäftspartnern ist eine für sie oftmals ungewohnte indirekte Ausdrucksweise. Sich der Unterschiede in der Kommunikation bewusst zu werden und entsprechende Gesprächsstrategien zu entwickeln kann die Interaktion erheblich erleichtern und Konflikte und Frustration vermeiden helfen.

Erste Unterschiede der deutschen und indischen Kultur werden durch die Dimension „Individualität“ offensichtlich: Während in Deutschland eher das „ich“ im Vordergrund steht, zählt in Indien weitläufig das „Wir“. Betonen deutsche Mitarbeiter eher ihre Individualität und Durchsetzungsfähigkeit, legen indische Kollegen oftmals mehr Wert auf Gemeinsamkeit und Harmonie. Diese Harmonie gilt es zu bewahren – ein „Nein“ bekommt man in Indien daher

selten zu hören. Deutsche Kollegen sind daher gefordert, eine Absage sozusagen „zwischen den Zeilen“ herauszuhören. Aussagen wie „we'll try our very best“ oder „hopefully we'll manage“ deuten darauf hin, dass eine Projektidee nicht umsetzbar ist. Die Kunst besteht darin, Fragetechniken zu entwickeln, die dem indischen Gegenüber erlauben, eine negative Einschätzung zu geben, ohne dass jemand das Gesicht verliert. Statt danach zu fragen, ob eine bestimmte

Deadline eingehalten wird, sollte man sich eher erkundigen, bis wann geliefert werden kann. Weicht der indische Kollege oder Geschäftspartner (wiederholt) aus oder verweist auf Probleme mit ähnlichen Projekten in der Vergangenheit, sollten beim deutschen Mitarbeiter die Alarmglocken klingen. „No problem“ oder „Yes“ ist in den wenigsten Fällen mit „kein Problem – klar schaffen wir das!“ zu übersetzen. Eher mit „Ah ja, interessant“, oder „OK, I see“.

Buchempfehlung

Dr. Lionel Laroche, laut Verlag interkultureller Trainer und Berater mit umfassender Erfahrung in der internationalen Zusammenarbeit von Ingenieuren, definiert in seinem Buch „Managing Cultural Diversity in Technical Professions“ Kultur pragmatisch und zielgruppengerecht als „default mode of operation“. Leicht nachvollziehbar und mit vielen Fallbeispielen unterfüttert, gibt Laroche konkrete Anleitung, wie die interkulturelle Kommunikation in technischen Teams gelingen kann.

Das Buch kann als komplette Einführung in den Themenkreis der interkulturellen Kommunikation gelesen oder fallweise genutzt werden: Neben einer kurzen Einführung zu



machen das Buch für den Praxisgebrauch besonders wertvoll. *Andra Riemhofer / jw*

Laroche, L.: Managing Cultural Diversity in Technical Professions (Managing Cultural Differences Series). Englisch. Routledge, 2002.

Kultur und kulturellen Unterschieden bietet Laroche – immer mit Fokus auf Ingenieurberufe – fundierte Information zu interkulturellem Management und interkultureller Teamarbeit, zur Kommunikation technischer Information und zum interkulturellen Karrieremanagement. Jedes Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung und Literaturhinweisen. Zahlreiche praktische Übersichten und Illustrationen

Hierarchische Strukturen

Die indische Gesellschaft ist im Gegensatz zur deutschen eher hierarchisch aufgebaut. Es ist daher zu empfehlen, sich mit der Führungsebene des indischen Unternehmens zu vernetzen und bei Problemen möglichst (auch) mit dem Chef oder der Chefin der Abteilung zu kommunizieren. Nicht selten warten indische Mitarbeiter lieber auf eine klare Anweisung von oben, statt – wie es in Deutschland oftmals erwartet würde – selbst die Initiative zu ergreifen. Klare und detaillierte Anweisungen werden in der Regel höher geschätzt als Spielraum für eigenständige Entscheidungen. Auch wird möglicherweise ein „you might want to try ...“ eher verstanden oder angenommen als ein abstraktes „in my experience, xy would work“. Generell wichtig für eine gelungene interkulturelle Kommunikation ist die

Reflexion der eigenen kulturellen Prägung. So ist es nützlich, sich zu vergegenwärtigen, dass man als Deutscher eher risikoscheu ist und tendenziell großen Wert auf eine detaillierte Planung legt. Ein Bewusstsein dafür, dass eigene Werte und Standards nicht universell gelten, kann Offenheit, Verständnis und Wertschätzung für neue oder ungewohnte Ansätze und Gewohnheiten schaffen. Hilfreich ist zudem die Kenntnis der von Geert Hofstede entwickelten Kulturdimensionen (vgl. <http://geert-hofstede.com/germany.html>).

Dos & Don'ts

- Achten Sie auf Relativierungen und Bekräftigungen in den Aussagen Ihrer indischen Kollegen und werden Sie hellhörig, wenn Sie ausweichende Antworten bekommen. Achten Sie auf Körpersprache und lernen Sie auch, den indischen Head Wobble (Kopfbewegungen) zu interpretieren.
- Stoßen Sie Ihr Gegenüber nicht vor den Kopf. In der indischen Gesellschaft ist Familie und Religion sehr wichtig. Statt „ich bin aus der Kirche ausgetreten und genieße mein Single-Leben“ ist ein „I was born and raised Catholic“ plus „I am still looking“ oder gerne auch „I missed the bus“ angebracht.
- Seien Sie nicht verwundert, nach Ihren Eltern, Ihrem Gehalt oder Ihrer Verdauung gefragt zu werden. Man interessiert sich für Sie als Person, möchte vielleicht Ihren sozialen Status einschätzen können und ganz bestimmt will man eine gute Beziehung zu Ihnen aufbauen.
- Bringen Sie kritische Themen nicht vor versammelter Runde auf den Tisch. Meetings dienen eher dazu, Entscheidungen zu kommunizieren als sie zu treffen. Stimmen Sie sich vorher mit Ihren Ansprechpartnern ab und vermeiden Sie unerwartete Themen.
- Lassen Sie während Meetings genug Pausen für individuelle Rücksprachen zu und nehmen Sie es nicht persönlich, wenn indische Kollegen auf Sie abgelenkt wirken oder wegen familiärer Angelegenheiten spontan nicht erscheinen.
- Arbeiten Sie an guten und dauerhaften Beziehungen und versuchen Sie, Ihre indischen Kollegen so oft wie möglich persönlich zu treffen. Kleine Geschenke und Souvenirs für das gesamte Team wie Schokolade, Lebkuchen-Herzen oder Dekorationsgegenstände kommen immer gut an.
- Vermeiden Sie gerade in Stress-Situationen Stereotypisierungen. Ihr Gegenüber ist in erster Linie eine Persönlichkeit, die von ihrer Kultur geprägt ist und abhängig von der Situation agiert.

jw



Andra Riemhofer

ist freiberuflich tätige Beraterin für interkulturelle Geschäftsbeziehungen im Bereich Elektronik, Software-Entwicklung und Verlagswesen und kennt die Besonderheiten in der Zusammen-

arbeit mit Indien seit 2001. Ihr Buch „Interkulturelle Kinder- und Jugendliteratur: Lesen auf eigene Gefahr“ ist beim Tectum Verlag, Marburg, erschienen.

www.andra-ibf.com