

## Respektlos oder unfähig?

Wir schreiben das Jahr 20 nach der Öffnung Indiens für den Rest der Welt. Nach teils zaghaften Anfängen, dem Software-Boom zur Jahrtausendwende und einigen Rückschritten nach 9/11 hat Corporate Germany inzwischen erkannt, dass in Indien durchaus auch Verantwortung angesiedelt werden kann. Programme und Projekte laufen in Konzernen wie auch im Mittelstand, um den indischen Kollegen mehr Verantwortung zu übertragen. Ohne Indien geht es nicht mehr.

Die typischen Themen bleiben indes die Gleichen: „sehr enger Kontakt erforderlich, um Ziele zu erreichen“. „Falls Aufgabe nicht 100% verstanden, wird dies nicht immer kommuniziert“. „Kritische Anmerkungen zum Projekt werden z.T. persönlich genommen“. „Es fällt ihnen schwer, NEIN zu sagen“. „Wie ein Produkt mit Komponenten minderwertiger Qualität zusammen gebaut und ausgeliefert werden kann, ist mir völlig schleierhaft“. „Die meisten Inder wollen keine eigene Verantwortung übernehmen“. „Die unendlichen Gespräche und Verhandlungen kosten nur Zeit“ – so oder ähnlich sind die Beobachtungen deutscher Geschäftsleute.

Auch die indische Seite hat einige Dauerbrenner: „die Vertrauensbasis und die persönliche Beziehung in der Zusammenarbeit scheint den Deutschen unwichtig zu sein“. „Es gibt offensichtlich unterschiedliche Erwartungshaltungen, die jedoch nicht genauer definiert werden“. „Zu viele Aktivitäten sind ferngesteuert, der persönliche Kontakt kommt zu kurz“. „Deutsche sind zu direkt und häufig beleidigend“ – so einige Eindrücke von Indern, die mit deutschen Gesprächspartnern arbeiten.

Nach 20 Jahren rasanter Entwicklung stehen wir in vielerlei Hinsicht immer noch am Anfang: Deutsche und Inder reden mit großer Eleganz und hervorragendem Englisch komplett an einander vorbei. Die persönliche Beziehung – von Indern geschätzt und auch erwartet – ist für die Deutschen häufig zweitrangig. Die Deutschen ihrerseits bewerten die indische Kommunikation - die nach wie vor die Befindlichkeit des Gesprächspartners priorisiert - als schlichtes Lügen. Deutsche Erwartungshaltung beinhaltet Unehrllichkeit, Unpünktlichkeit und generelles „nicht funktionieren“ auf indischer Seite. Job-Verlust-Ängste sind das unerwünschte Salz in der deutschen Suppe. Inder haben punktuell schieren Horror vor der deutschen Direktheit, die schlicht und ergreifend als Grobheit oder Unhöflichkeit empfunden wird.

Inder verkaufen sich nach wie vor als „Alleskönner“, gleichzeitig wird von deutscher Seite punktuell zu viel vorausgesetzt. Fehlende Erfahrung der Inder in manchen technischen Bereichen und internen Geschäftsabläufen, weitgehend starre Hierarchien, unterschiedliche Herangehensweise in der Entscheidungsfindung sorgen aus deutscher Sicht für Störungen im Geschäftsablauf. Die Fluktuation bestimmter Altersgruppen, oder auch die Auswahl sehr junger Mitarbeiter für Schulungen werden nicht als hilfreich empfunden.

Stimmen beider Seiten berichten aber auch: „seitdem wir uns persönlich getroffen und alles besprochen haben, läuft alles viel besser“. „Beim Besuch des deutschen Geschäftspartners hier in Indien wurde ihm vieles klar“. „Seit dem Teambuilding begegnen wir uns mit sehr viel mehr Respekt“. „Die Besprechungsmoderation hat geholfen, die jeweiligen Bedenken zu klären und für beide Seiten sehr viel mehr Transparenz zu schaffen“. „Seitdem ich den deutschen Gesprächspartner persönlich kenne, laufen die Geschäfte reibungslos“. „Verhandlung mit Indern kann auch Spaß machen“.

Wo ist die Lösung? Wie sind gemeinsames Wachstum und Erfolg möglich?

Hau-Ruck Methoden, die bestimmte Aufgaben, prozentuale Beteiligungen oder ganze Operationen über Nacht nach Indien zu verlagern bietet hohes Potential, erfolglos zu sein. Ansätze, die untersuchen was sinnvoll in Indien getan werden kann scheinen erfolgversprechender. Eine einzige Ideal-Lösung wird es nicht geben, der für beide Seiten ideale Aufgaben-Mix kann nur schrittweise unter Berücksichtigung der lokalen Möglichkeiten definiert werden.

Im Vordergrund bleiben für alle Industrien und alle Beteiligten: der persönliche Kontakt, das persönliche Kennen, des jeweiligen Gesprächspartners sind essentiell. Sinnvolle Aufgaben-Auswahl, langsame Steigerung der Anforderungen an die indischen Kollegen und Geschäftspartner bieten die Möglichkeit, wichtige Erfahrungen gemeinsam zu sammeln und das nötige Know-how vor Ort aufzubauen. Den Spaßfaktor in die Verhandlungen einfließen zu lassen ist ebenfalls hilfreich. Interessen vertreten anstelle auf Positionen zu beharren - auf Augenhöhe und als gleichwertige Partner zusammen zu arbeiten ist der Schlüssel zum Erfolg.

Margit E. Flierl, Inhaberin von Delta Consultants EK, Nürnberg, ist seit 1996 beruflich in Indien erfolgreich. Neben Outsourcing-Beratung bietet sie gemeinsam mit ihren indischen Kollegen auch Team-Building Maßnahmen, Projektbegleitung, Verhandlungsberatung und interkulturelles Training für Deutsche und Inder an.