MARGIT FLIERL

Das umschriebene »Nein«

Kommunikation und Zusammenarbeit mit indischen Kollegen

Auch 20 Jahre nach der Öffnung Indiens, nach Software-Boom und Globalisierung, bestehen zwischen deutschen und indischen Kollegen weiterhin wesentliche Unterschiede in der Arbeitsweise, bei der Kommunikation, in der Verhandlungsführung und bei Konfliktlösungsstrategien.

Das indische Geschäftsleben ist von Respekt und Hierarchie geprägt. Seniorität spielt nach wie vor eine wesentliche Rolle. Anerkennung (»appreciation«) und Anleitung (»guidance«) sind auf den Arbeitsebenen erwünscht. Die Familie, persönliche Beziehungen und langjährig Freundschaft/Zusammenarbeit spielen auch im modernen indischen Geschäftsleben immer noch eine bedeutende Rolle. Smalltalk über solche Themen muten den deutschen Manager häufig als Zeitverschwendung und auch als zu persönlich an.

Sand im Getriebe. Die Topmanager beider Nationen haben keinerlei Verständnisprobleme. Die Zielsetzungen sind klar: Der indische Markt wird immer wichtiger, immer mehr Verantwortung wird an die indischen Niederlassungen und Partner übergeben. Auf den Arbeitsebenen kommt jedoch häufig Sand ins Getriebe. Deutsche Projektmanager, getrieben von deutschen Zielsetzungen und Zeitplänen, wollen mit deutscher Herangehensweise Ergebnisse in Indien erzielen. Doch wo Deutschland in Effizienz-Dimensionen denkt, handelt Indien arbeitsteilig. Flache Hierarchien in Deutschland treffen auf tiefe Hierarchien vor Ort. Indien delegiert, so lange es geht. Die Beobachtungen deutscher Manager lauten wie folgt: »Sehr enger Kontakt erforderlich, um Ziele zu erreichen.« »Falls Aufgabe nicht zu 100 Prozent verstanden, wird dies nicht immer kommuniziert.« »Kritische Anmerkungen zum Projekt werden zum Teil persönlich genommen.« »Es fällt ihnen schwer, NEIN zu sagen.« »Die meisten Inder wollen keine eigene Verantwortung übernehmen.« »Die unendlichen Gespräche und Verhandlungen kosten nur Zeit.« Doch auch die Inder halten mit ihren Beobachtungen auf Nachfrage nicht mehr hinter dem Berg: »Die Vertrauensbasis und die persönliche Beziehung in der Zusammenarbeit scheinen 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.« Interessanterweise nimmt Indien Österreich, im Vergleich zu Deutschland, als weniger »kantig«, weniger »hart« wahr. Die Zusammenarbeit scheint flüssiger zu sein, die Extreme geringer.

Schlüssel zum Erfolg. Der Schlüssel zum Geschäftserfolg ist die persönli-

Illustration: ti communication/ Foto: OWC

Margit Flierl
ist interkulturelle Trainerin und Indien-Expertin bei ti communication.

Kommunikationsprobleme auf Geschäftsebene können relativ einfach gelöst werden.

che Beziehung auf allen Ebenen. Dieser wird aus indischer Sicht höchste Bedeutung beigemessen. Der persönliche Besuch ist sicher das beste Mittel, jedoch nicht immer auf allen Ebenen möglich. Ein freundliches Wort, einige persönliche Fragen zum Auftakt des Gesprächs, Rücksicht auf die Befindlichkeit des Gesprächspartners helfen enorm. In Indien arbeiten Menschen, die daran gewöhnt sind, dass sich jemand um die Sache und um die Person kümmert. Anerkennung ist einer der erfolgreichsten Motivatoren im Indiengeschäft. Indien hat ein wenig die Grundhaltung: »Wenn es den Auftraggeber nicht interessiert, warum sollte ich mich interessieren?« Was bei uns als rigide und unerwünschte Kontrolle aufgefasst werden würde, kommt in Indien als Interesse sehr gut an.

Unterschiedliche Regeln. Wo Deutschland über Zahlen, Fakten und Termine spricht, die einfach so existieren und nicht diskutiert werden müssen, kommuniziert Indien entsprechend der erahnten Befindlichkeit des Gesprächspartners. Der deutsche Eindruck verfestigt sich häufig in Sätzen wie »die Inder lügen, dass sich die Balken biegen«. »Mit Fakten hat Indien nichts am Hut.« »Alles scheint dort relativ.«

Ja. In Indien ist alles relativ. Wir agieren mit kurzen, geschlossenen Fragen und wollen ein klares »JA« oder »NEIN« als Antwort. Wir wollen keine Opern hören, auch keine Auszüge aus Bollywood-Filmen. In Indien ist es eher rüde, ein klares »Nein« zu sagen. In Indien ist nichts unmöglich. Unhöflich wäre, auf die Unmöglichkeit hinzuweisen! Also wird ein klares »Nein« nach Möglichkeit umgangen. Auch mit den Zusagen sieht es nicht viel besser aus: Das beste »Ja« aus Indien ist ein »yes, but«. Also wieder ein umschriebenes »Nein«. Über 50 Jahre Unabhängigkeit haben die Inder gelehrt, dass immer was dazwischen kommen kann. Macht ein Inder eine Zusage, dann möchte er sie auch einhalten – aber: Da sind ja die Erfahrungswerte! Also legt man sich besser gar nicht ganz so konkret fest, dann findet sich auch immer eine Lösung.

Verhandlung ist ein Spiel. Ganz anders die Kommunikation mit indischen Kunden. Diese sagen nicht nur ganz klar »NEIN«, sie stellen auch noch dreiste Forderungen! Selbst wenn es um Millionen geht, ist alles nur ein Spiel. Ein großer Teil der indischen Forderungen sind nur Versuchsballons – diese werden jedoch so überzeugend gestartet, dass viele westliche Manager glauben, alles sei ernst und müsste vor allem detailliert und mit großer Fachkenntnis beantwortet werden. Solche Antworten liest ein indischer Manager wie eine Bedienungsanleitung, wie der deutsche Lieferant am besten manipuliert werden kann. Also: Kurze, knappe, vage Antworten, wenig Details! Die indischen Verhandlungsregeln haben kein Copyright, wir können sie ebenso anwenden!

Konfliktfreie Zone. Inder sind innerhalb ihres sozialen Umfelds nicht konfliktfähig. Durch die Zusammenarbeit gehören auch wir zum erweiterten Kreis des sozialen Umfeldes. Konflikte werden möglichst vermieden. Als Folge sind in der Zusammenarbeit mit Indern kaum Frühwarnsysteme zu erkennen. Konflikte werden totgeschwiegen, im Stillen wird nach Lösungen gesucht und diese passen häufig nicht zum deutschen Geschäftsmodell. Im Konfliktfall sind Inder sehr, sehr dünnhäutig. Das Gefühl des persönlichen Angriffs ist jederzeit zum Greifen nahe. Absolut sachlich bleiben ist die Lösung. Kritik im Passiv zu formulieren ist der Schlüssel zu weiterer, guter Zusammenarbeit und hoher Motivation der indischen Kollegen/Partner. Indien – das Land der unbegrenzten Möglichkeiten? Ja, und nochmals ja. Wenn wir uns trotz Zeit- und Kostendrucks, Terminplänen und Millioneninvestitionen auf den Menschen am anderen Ende der Telefonleitung zurückbesinnen, dann ist in Indien tatsächlich nichts unmöglich. ■