

Katrin Mitterer / Rosemarie Mimler /  
Alexander Thomas

## **Beruflich in Indien**

Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND



Katrin Mitterer / Rosemarie Mimler / Alexander Thomas, Beruflich in Indien

# Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von  
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Katrin Mitterer / Rosemarie Mimler / Alexander Thomas, Beruflich in Indien

Katrin Mitterer  
Rosemarie Mimler  
Alexander Thomas

# **Beruflich in Indien**

**Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte**

2. Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 9 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 10: 3-525-49068-2

ISBN 13: 978-3-525-49068-6

© 2013, 2006, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /  
Internet: [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## ■ Inhalt

Vorwort . . . . .	7
<b>Einführung in das Training</b> . . . . .	11
<b>Themenbereich 1: Starke hierarchische Strukturen</b> . . . . .	21
Beispiel 1: Der verstummte Verkäufer . . . . .	21
Beispiel 2: Elternversammlung . . . . .	26
Beispiel 3: Qualitätskontrolle . . . . .	31
Beispiel 4: Kundenakquise . . . . .	35
Kulturelle Verankerung von »Starke hierarchische Strukturen« . . . . .	39
<b>Themenbereich 2: Rollenkonformität</b> . . . . .	43
Beispiel 5: Die störrische Assistentin . . . . .	43
Beispiel 6: Ärger mit der Hausangestellten . . . . .	47
Kulturelle Verankerung von »Rollenkonformität« . . . . .	51
<b>Themenbereich 3: Personalismus</b> . . . . .	55
Beispiel 7: Klinken putzen . . . . .	55
Beispiel 8: Gemütliche Kollegen . . . . .	59
Beispiel 9: Probleme mit dem Händler . . . . .	64
Kulturelle Verankerung von »Personalismus« . . . . .	69
<b>Themenbereich 4: Familienorientierung</b> . . . . .	73
Beispiel 10: Eilige Fracht . . . . .	73
Beispiel 11: Dauerhafter Wasserschaden . . . . .	77
Kulturelle Verankerung von »Familienorientierung« . . . . .	82
<b>Themenbereich 5: Paternalismus</b> . . . . .	85
Beispiel 12: Anruf bei der Ehefrau . . . . .	85
Beispiel 13: Sammelbeschwerde . . . . .	90
Kulturelle Verankerung von »Paternalismus« . . . . .	94

<b>Themenbereich 6: Konfliktvermeidung</b> . . . . .	99
Beispiel 14: Verkaufsstatistik . . . . .	99
Beispiel 15: Falsches Mansanilo . . . . .	103
Beispiel 16: Produkteinführung . . . . .	108
Beispiel 17: Musterbestellung . . . . .	113
Kulturelle Verankerung von »Konfliktvermeidung« . . . . .	117
<b>Themenbereich 7: Emotionalität</b> . . . . .	121
Beispiel 18: Der weinende Direktor . . . . .	121
Beispiel 19: Wutanfall . . . . .	125
Kulturelle Verankerung von »Emotionalität« . . . . .	130
<b>Themenbereich 8: Polychronie</b> . . . . .	133
Beispiel 20: Unterbrechungen . . . . .	133
Beispiel 21: Musikfestival . . . . .	137
Kulturelle Verankerung von »Polychronie« . . . . .	142
<b>Themenbereich 9: Fatalismus</b> . . . . .	145
Beispiel 22: Verletzte Frau . . . . .	145
Beispiel 23: Kolbenfresser . . . . .	150
Kulturelle Verankerung von »Fatalismus« . . . . .	155
<b>Kurze Zusammenfassung</b> . . . . .	157
<b>Literaturempfehlungen</b> . . . . .	161
<b>Danksagung</b> . . . . .	162

## ■ Vorwort

Indien ist eine Nation, aber kein Land, viel mehr ein Subkontinent. Mit 13,3 Millionen km<sup>2</sup> ist es 3,7-mal so groß wie Frankreich und Deutschland zusammen. Es umfasst 25 Bundesstaaten und 7 Unionsterritorien. Seine Einwohnerzahl nähert sich der 1,1-Milliarden-Grenze. Die Bevölkerung besteht zu 83 % aus Hindus, 12 % aus Moslems, der Rest sind Christen, Sikhs, Buddhisten und Jains. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung beträgt nur 24 Jahre. In Indien sind Hindi und Englisch Amtssprache, obwohl im Bereich des öffentlichen Lebens ausschließlich Englisch gesprochen wird. Die Alphabetisierungsrate liegt bei 56 % der Gesamtbevölkerung (Männer 58 %, Frauen 42 %). Auf das ganze Land bezogen gibt es 18 Hauptsprachen und 100 Lokalsprachen, die als eigenständige Sprachen so unterschiedlich sind, dass die gegenseitige Verständigung nicht möglich ist.

Indien blickt auf eine über 3500-jährige Kulturtradition zurück, wenn man sie mit den heiligen Schriften des Brahmanismus der Veden im Jahr 1500 vor Christus ansetzt. Nach inzwischen 150 Jahren archäologischer und kunsthistorischer Forschung kann man mit Fug und Recht behaupten, dass die indische Kunst in ihrer Gesamtheit zu den bedeutenden Komplexen der Weltkunst zählt, wobei sie in ihren vielfältigen Erscheinungsformen fast ausschließlich religiös bestimmt ist und zwar im Sinne der Verbildlichung innerster Kontemplation (Buddhismus), mit Bildern von Praktiken sinnlicher Entrückung und geistiger Versenkung auf dem Weg zur Erlösung aus dem unendlichen Kreislauf des Entstehens und Vergehens. Aber nicht nur in der Kunst, auch in der Mathematik, Musik, Philosophie und in verschiedenen Gattungen der Literatur hat Indien weltweit Bedeutsames aufzuweisen. Auf diese kulturhisto-

rischen Leistungen ihrer Kultur sind die Inder stolz, ebenso auf die erfolgreiche, wenn auch außerordentlich dramatisch verlaufende Befreiung von der englischen Kolonialherrschaft (1949) und auf die Tatsache, dass ihnen viele zustimmen, wenn sie sich selbst als die größte Demokratie der Welt bezeichnen, die sich bislang als außerordentlich stabil erwiesen hat. Die indische Geschichte beginnt mit dem 2. Jahrtausend vor Christus, der Einwanderung arischer Hirtenkrieger nach Nordwestindien. Seit der damit einhergehenden Überlagerung respektive Unterdrückung der älteren Urbevölkerung ist die jahrtausendealte indische Kulturgeschichte geprägt von der Auseinandersetzung zwischen Eroberern und Unterdrückern, Hindus und Moslems, Indern verschiedener Kastenzugehörigkeit untereinander und gegenüber der kastenlosen Bevölkerung, einer traditionell geprägten ländlich-dörflichen Bevölkerung und einer modernen städtischen politischen und wirtschaftlichen Machtelite. Immerhin leben noch 60 bis 70 % der indischen Bevölkerung unterhalb der Armutsgrenze, viele leben in Schuldknechtschaft und sind zur Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse allein auf Subsistenzwirtschaft angewiesen.

Mit einem Bruttoinlandsprodukt von 7 bis 8 % und einem geschätzten durchschnittlichen Wert von 5,5 % für die nächsten 15 Jahre hat Indien in den letzten zehn Jahren einen erstaunlichen Aufschwung erlebt und wird inzwischen schon mit China in einer Reihe der wirtschaftlich erfolgreichsten Länder der Welt genannt. Zu diesem Vergleich äußerte sich im März 2005 der Aufsichtsratsvorsitzende der Firma Siemens und frühere Vorsitzende des Asien-Pazifik-Ausschusses der deutschen Wirtschaft so: »In Indien entwickelt sich alles freier, pluralistischer, damit aber eben auch nicht so zielorientiert wie in China. Indische Unternehmer führen eine sehr offene und selbstkritische Diskussion über ihre Verhältnisse im eigenen Land. In China wäre so etwas unmöglich – es gibt gar nicht die Leute, die eine solche Debatte führen könnten [...] Demokratie ist immer ein Vorteil. Wir können und dürfen auch als Geschäftsleute unsere Haltung gegenüber einer Staatsverfassung nicht über Nacht ändern« (FAZ, 12.03.2005, S. 15), womit er auf den Vergleich zwischen der kommunistischen Staatsverfassung Chinas und der demokratischen Staats-

verfassung Indiens anspielte. Indien steht in der Rangfolge der deutschen Handelspartner an 31. Stelle der Einfuhren und an 41. Stelle der Ausfuhren. Das wird sich in den nächsten Jahren mit Sicherheit ändern.

Fest steht, dass Indien sowohl aus politischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Sicht alle Voraussetzungen bietet, als wichtiger Handelspartner für deutsche Unternehmen zu gelten, zumal die wirtschaftliche Führungsschicht ihre fachliche Ausbildung in Europa und den USA erhalten hat, mit den internationalen Gepflogenheiten des Geschäftslebens vertraut ist, perfekt Englisch spricht und sich durch einen hohen Grad an Leistungsmotivation auszeichnet. Für viele Deutsche ist Indien ein Land, in dem die Menschen in bitterster Armut leben (was für einen Großteil der Bevölkerung auch zutrifft), in dem der Unterschied zwischen Arm und Reich besonders ausgeprägt ist, das zwar traditionell als Empfängerland für Entwicklungshilfe gilt, in dem aber diese Hilfe keine nachhaltigen Früchte trägt, sondern eher nur aktuelle Not lindert oder sogar versickert. Zudem ist es für viele ein Land der Unterdrückung und Ausbeutung (Kastensystem), aber auch ein Land voller Geheimnisse, Exotik und orientalischem Abenteuer. Diese Widersprüchlichkeiten, mit dem für viele das Bild von Indien verbunden ist, fördert nicht gerade das Vertrauen und die Zuversicht in einen wirtschaftlichen und beruflichen Erfolg in der Zusammenarbeit mit Indern, sondern verunsichert, beängstigt und stimmt bedenklich. Dabei haben Deutsche in Indien aufgrund ihrer von Wissenschaft, Philosophie, Musik und Kunst geprägten Kulturgeschichte und der Tatsache, dass Deutschland nicht zu den Kolonialmächten gehörte, einen guten Ruf in Indien. Außerdem sind die Beziehungen nicht durch politische oder historische Probleme vorbelastet.

Das im vorliegenden Buch enthaltene Trainingsmaterial basiert auf der Befragung deutscher Fach- und Führungskräfte, die seit mehreren Jahren in Indien wirtschaftlich tätig sind. Sie berichteten über ihre immer wieder im Geschäfts- oder Alltagsleben beobachteten erstaunlichen und vielfach unverständlichen, zum Teil auch ärgerlichen Reaktionsweisen ihrer indischen Partner. Diese Erfahrungen wurden mit Hilfe von bikulturellen Experten aus Indien und Deutschland analysiert und auf ihre kul-

turspezifischen Ursachen hin diagnostiziert. So kann im Selbststudium oder im Rahmen interkultureller Orientierungstrainings – aufbauend auf diesen authentischen, kulturell bedingten, kritischen Interaktions- und Kooperationssituationen zwischen Indern und Deutschen – eine Sensibilisierung für indische Kulturstandards und deren Handlungswirksamkeit sowie eine Qualifizierung zum erfolgreichen interkulturellen Management erreicht werden. In der indischen und deutschen Kultur sind über Jahrtausende hinweg unterschiedliche Werte, Normen, Regeln, Sitten und Gebräuche des zwischenmenschlichen Zusammenlebens und der Lebensbewältigung entwickelt worden, die den Indern und Deutschen vertraut sind, aus ihrer jeweiligen Sicht auch sinnvoll und nützlich erscheinen und somit zum selbstverständlichen Handlungsrepertoire gehören, die aber für den jeweils anderen Partner unverständlich und widersprüchlich sind. Genau aus diesen der rationalen Kontrolle nicht mehr zugänglichen, aber im Alltagsgeschehen außerordentlich konflikthaft verlaufenden Interaktionsprozesse entstehen psychische Belastungen, die eine produktive Zielerreichung verhindern und zu Störungen im interpersonalen Beziehungsverhältnis und eventuell zum Abbruch von Geschäftsbeziehungen führen.

Das vorliegende Training ist so konzipiert, dass der Lernende über die Konfrontation mit kulturell bedingten, kritischen Interaktionssituationen ein Verständnis für die Handlungsursachen aufbauen kann und so in die Lage versetzt wird, mit seinen indischen Partnern kulturadäquat und kompetent umzugehen.

Hier gilt das, was der chinesische Kriegerphilosoph Sun Tsu schon vor 2500 Jahren erkannte und in seinem Buch »Die Kunst des Krieges« niederschrieb: »Nur wer den Gegner und sich selbst gut kennt, kann in 1000 Schlachten siegreich sein.« Im übertragenen Sinne heißt das »Nur wer den indischen Partner und sich selbst (in seiner eigenen kulturellen Bedingtheit) gut kennt, kann die Zusammenarbeit für beide Seiten erfolgreich und zufriedenstellend bewältigen.«

## ■ Einführung in das Training

### ■ Zielsetzung und theoretischer Hintergrund

Indien hat in den Jahren seit seinen radikalen Wirtschaftsreformen im Jahre 1991 eine bemerkenswerte wirtschaftliche Dynamik entwickelt, die für Unternehmen aus aller Welt wie ein Magnet wirkt. Der südasiatische Subkontinent wird oft als der Konjunkturmotor Asiens bezeichnet und ist damit auch für deutsche Unternehmen zu einem der interessantesten internationalen Wirtschaftspartner im asiatischen Raum geworden.

Im Rahmen dieser Entwicklung werden zunehmend deutsche Fach- und Führungskräfte von ihren Unternehmen nach Indien gesandt, um dort die Interessen des deutschen Mutterkonzerns zu vertreten. Ob die internationale Zusammenarbeit Erfolg hat, hängt dabei nicht nur von der fachlichen Qualifikation der Entsandten ab, sondern in beträchtlichem Maße auch von ihrer Fähigkeit, sich in dieser fremden Kultur zu integrieren.

### ■ Kultur und Kulturstandards

Die *Kultur* eines Landes zeigt sich nicht nur in Begrüßungsritualen, Esskultur, Kunst, Literatur und Religion, sondern wirkt sich ganz unmittelbar auf die Menschen einer Gesellschaft aus. Sie prägt deren Denken, Fühlen und Handeln auf eine ganz spezifische Art und Weise und so ist sie auch im Arbeitsalltag immer gegenwärtig. Deutsche Manager machen in Indien immer wieder die Erfahrung, dass sie mit ihrer Arbeitsweise und ihrem Führungsstil auf Widerstand und Probleme stoßen, da viele der für uns üblichen Verhaltensweisen dort plötzlich unangemessen erscheinen.

Kultur kann als ein Wertesystem angesehen werden, in das die Mitglieder einer Gruppe, Organisation, Gesellschaft oder Nation im Laufe ihrer Sozialisation und Enkulturation hineinwachsen und das einen Orientierungsrahmen bietet, um sich in einer komplexen Umwelt zurechtzufinden. Die in diesem Rahmen entwickelten gemeinsamen Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensschemata dienen als Maßstäbe zur Beurteilung des eigenen Verhaltens und des Verhaltens der Mitmenschen. Von solchen kulturellen Normen hängt ab, was beispielsweise als richtig oder falsch, als höflich oder unhöflich, als taktvoll oder respektlos gilt.

Die zentralen Maßstäbe einer Kultur werden hier als *Kulturstandards* verstanden. Sie dienen den Menschen als Anhaltspunkte dafür, welche Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen in ihrer Lebensumwelt erstrebenswert und akzeptabel sind. Sie sind das Resultat einer langen Auseinandersetzung der Angehörigen einer Kultur mit wechselnden sozialen, politischen und ökonomischen Bedingungen. Die Kulturstandards sind in der Geschichte, der Philosophie und der Religion eines Kulturkreises verankert und daher gegenüber vorübergehenden Veränderungen relativ unempfindlich. Sie dürfen jedoch keinesfalls als starres Regelwerk missverstanden werden. Ein langfristiger Wandel der Lebensbedingungen – wie man ihn seit einigen Jahren auch auf dem indischen Subkontinent beobachten kann – führt auf Dauer zu einer Weiterentwicklung der Kulturstandards, einer Anpassung der kulturellen Normen an die neuen Lebensumstände. Dabei werden alte Regeln verändert oder neue Regeln geschaffen. Ein solcher Prozess vollzieht sich meist langsam und unbewusst, oft über mehrere Generationen hinweg, bis die neuen Regeln irgendwann von der Gesellschaft als selbstverständlich angesehen werden.

## ■ Kulturelle Überschneidungssituationen

Wie sich die unterschiedlichen Kulturstandards auf das Verhalten auswirken, wird uns meist erst bewusst, wenn wir intensiveren Kontakt mit Angehörigen einer fremden Kultur haben. In solchen kulturellen Überschneidungssituationen kann es passieren,

dass unsere gewohnten Verhaltensweisen plötzlich zu Schwierigkeiten führen, weil sie von unserem fremdkulturellen Partner aus der Sicht seines eigenkulturellen Orientierungssystems heraus interpretiert werden und dabei unter Umständen eine vollkommen andere Bedeutung erhalten. So kann eine aus unserer Sicht höfliche und freundliche Geste von dem anderen als unhöflich und arrogant interpretiert werden. Dies kann seinerseits wiederum zu einer Reaktion führen, die wir nach unseren Maßstäben als unpassend empfinden. Es entsteht ein Teufelskreis aus Missverständnissen, der bei beiden Partnern zu Verunsicherung darüber führt, welches Verhalten in welcher Situation richtig oder falsch ist. Solche kritischen, interkulturellen Begegnungssituationen können als extrem konflikthaft und belastend empfunden werden, da sie uns vor Augen führen, dass unsere vertrauten, kulturellen Regelsysteme hier nicht wirksam sind. So kann es passieren, dass sich ein sonst überaus souveräner Vorgesetzter durch solche Erlebnisse plötzlich unsicher im Umgang mit seinen Mitarbeitern fühlt und er über dieses Gefühl der Unzulänglichkeit sogar Schwierigkeiten bei der Bewältigung seines alltäglichen Lebens empfindet. Dieses Phänomen, das auch als Kulturschock bezeichnet wird, kann in Einzelfällen zu psychischen und psychosomatischen Belastungsreaktionen führen.

## ■ Ziele des Trainings

Der Weg aus dieser Krise – oder zur Vermeidung einer solchen – führt über ein tieferes *Verständnis* der fremden Kultur. Je mehr wir über die kulturellen Hintergründe unseres Partners, über seine Lebensweise und seine Traditionen wissen, desto mehr erschließt sich uns seine Sicht der Welt. Sein Verhalten wird auf diese Weise begreifbar und nachvollziehbar. Ziel des interkulturellen Lernprozesses soll dabei nicht die vollständige Anpassung an die fremden Denk- und Verhaltensmuster sein, sondern die Fähigkeit, Situationen aus der Perspektive der fremden Kultur zu betrachten und dadurch mehr Sicherheit im zwischenmenschlichen Umgang mit den Menschen dieser Kultur zu erlangen. Die Einsicht in die Lebenswelt des Partners ermöglicht es uns, bei der

Interpretation seines Verhaltens die fremdkulturellen Denkgewohnheiten, Selbstverständlichkeiten und Empfindlichkeiten zu berücksichtigen. Dieses Verständnis schafft die Voraussetzungen für einen partnerschaftlichen Dialog und damit für eine harmonische und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Das vorliegende Training beschränkt sich daher nicht darauf, Ihnen »beizubringen«, wie Sie sich in Indien verhalten sollen oder welche »Regeln« Sie im Umgang mit Indern beachten müssen. Es will Ihnen vielmehr die Augen öffnen für die indische Sicht auf die Welt und Sie davor bewahren, Ihre Begegnungen mit Indern ausschließlich durch die eigene »kulturelle Brille« zu betrachten. Das Training leistet also Hilfestellung bei der Annäherung an die indische Kultur, indem es Ihnen wertvolle Erfahrungen anderer Indien-Entsandter zugänglich macht. Im Mittelpunkt des Trainings steht dabei die Auseinandersetzung mit den zentralen indischen Kulturstandards. Dazu wurden deutsche Fach- und Führungskräfte im Rahmen von Interviews in ihrem Arbeitsumfeld in Indien nach selbst erlebten, kritischen Begegnungssituationen mit Indern gefragt. Die so gesammelten Situationen wurden im Anschluss von deutsch-indischen Experten dahingehend beurteilt, ob sie tatsächlich Problemfelder darstellen, die für die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Indern typisch sind. Die Experten erklärten das Verhalten der indischen Interaktionspartner in den jeweiligen Situationen und führten es auf verschiedene Aspekte der indischen Kultur zurück. Damit lieferten sie die kulturellen Erklärungen, auf deren Basis später die indischen Kulturstandards identifiziert werden konnten. In das Training wurden nur diejenigen Situationen aufgenommen, welche von den Experten als sehr repräsentativ für deutsch-indische Begegnungen eingestuft wurden. Als Leser bekommen Sie dadurch nicht nur einen Einblick in die Kultur und die Geschichte Indiens, sondern entwickeln zudem ein Gefühl dafür, in welchen Situationen die Kulturstandards handlungsrelevant werden können. Sie werden lernen, das Verhalten Ihres indischen Partners kulturadäquat zu beurteilen und Ihnen werden mögliche Lösungsstrategien für vergleichbare Problemsituationen an die Hand gegeben.

## ■ Aufbau und Ablauf des Trainings

Das Training ist in neun Abschnitte gegliedert, die jeweils einen indischen Kulturstandard thematisieren. Ein Themenblock besteht dabei aus zwei bis vier Fallbeispielen, die vom Leser bearbeitet werden. Jedes dieser Beispiele beleuchtet einen bestimmten Aspekt des zu Grunde liegenden Kulturstandards, so dass der Leser einen differenzierten Einblick in die Handlungsrelevanz der Kulturstandards und deren Einfluss in verschiedenen Bereichen der Zusammenarbeit und des Zusammenleben mit Indern gewinnt. Der Grad der Komplexität der Kulturstandards steigt dabei im Laufe des Trainings an, sie reichen von allgemeinen bis hin zu sehr spezifischen Aspekten der indischen Kultur.

Zu Beginn jedes Fallbeispiels wird eine *Begegnungssituation* zwischen einem Deutschen und einem Inder beschrieben, in der die kulturelle Verschiedenheit zu Missverständnissen und Schwierigkeiten führt. Der Leser soll zunächst diese Situationsbeschreibung aufmerksam lesen. Diese Konfrontation mit fremdkulturellen Verhaltensmustern wird beim Leser spontan zu Überlegungen über die Hintergründe für das beschriebene Verhalten führen. Wenn sich ein Leser im Vorfeld noch nicht mit der indischen Kultur beschäftigt hat, dann wird er unwillkürlich auf die eigenkulturellen Denk- und Interpretationsmuster zurückgreifen. Auf diese Weise werden ihm die in seinem eigenen Orientierungssystem verankerten Einstellungen und Normen bewusst, die – wie er im Laufe des Trainings feststellen wird – oft konträr zu den indischen sind. Diese »Selbsterkenntnis« ist der erste Schritt, um später die kulturellen Unterschiede zwischen der Eigen- und der Fremdkultur zu verstehen und zu verinnerlichen.

In einem zweiten Schritt werden dem Leser vier unterschiedliche *Deutungen* angeboten, welche die Situation jeweils auf unterschiedliche Weise erklären. Der Erklärungswert der einzelnen Deutungen ist in unterschiedlichem Maß kulturell angemessen. Eine von ihnen entspricht am besten der Sichtweise des indischen Partners und stellt damit die zutreffendste Erklärung dar. Andere Alternativen beinhalten oft Aspekte der indischen Kultur, die in einer ähnlichen Situation durchaus relevant sein könnten, in dem vorliegenden Beispiel jedoch nicht voll zutreffen. Wieder andere

Deutungen erklären das indische Verhalten aus deutscher Perspektive und sind daher als Interpretationen nicht zutreffend, da sie die Sichtweise des indischen Partners unberücksichtigt lassen. Der Leser hat nun die Aufgabe zu beurteilen, wie zutreffend jede der vier Möglichkeiten als Erklärung für die Situation ist. Er soll eine Einstufung auf einer vierstufigen Skala von »sehr zutreffend« bis »nicht zutreffend« vornehmen und die Begründung für seine Entscheidung stichpunktartig festhalten.

Nach der Einstufung der Deutungen durch den Leser erfolgt anhand von Bedeutungen der Feedbackprozess. Dabei erhält der Leser zunächst *Rückmeldungen* zu jeder der vier Erklärungsalternativen. Darin wird begründet, inwieweit die jeweilige Deutung geeignet ist, das Verhalten der indischen Person(en) in der Situation zu erklären. Es werden wichtige Hintergrundinformationen gegeben und Verbindungen zu anderen indischen Kulturstandards hergestellt. Indem der Leser seine Notizen mit den Rückmeldungen vergleicht, hat er eine direkte Gegenüberstellung seiner eigenen und der dargestellten indischen Sichtweise. Die in den Rückmeldungen enthaltenen Hinweise auf die Wirksamkeit des deutschen Orientierungssystems in der Situation wirken für den Leser wie ein Spiegelbild. Hier werden ihm seine eigenkulturelle Prägung und die Unterschiede zur indischen Kultur bewusst gemacht. Für den interkulturellen Lernprozess ist diese Reflexion der eigenen kulturellen Besonderheiten besonders wichtig, da die kritischen Interaktionssituationen genau deshalb entstehen, weil für den Menschen seine eigene Kultur als selbstverständlich gilt. Es ist daher sehr wichtig, dass der Leser alle Rückmeldungen sorgfältig studiert und nicht auf der Suche nach der »richtigen« Lösung die anderen einfach überspringt.

Im nächsten Schritt des Feedbackprozesses werden dem Leser mögliche *Lösungsstrategien* aufgezeigt. Er soll sich hier zunächst selbst Gedanken darüber machen, wie er in einer ähnlichen Situation reagiert hätte. Die dann folgenden Handlungsempfehlungen geben ihm zum einen Anregungen, welches Verhalten in der Situation sinnvoll wäre, zum anderen wird er auf die Wirkung von weniger adäquaten Verhaltensweisen aufmerksam gemacht. Der Leser lernt so, das Verhalten indischer Mitarbeiter und Verhandlungspartner richtig einzuschätzen und Handlungs-

strategien für vergleichbare Situationen zu entwickeln, die zu einem positiveren Verlauf der Situation beitragen können. Auf diese Weise sollten die kulturellen Unterschiede nicht mehr nur als störende Barrieren angesehen werden, sondern als Chance, beide Orientierungssysteme zu einer synergieträchtigen Form des Zusammenarbeitens und Zusammenlebens zu verbinden.

Am Ende jedes Themenblocks findet der Leser eine Erläuterung des Kulturstandards. Die Darstellung der Entstehung, Entwicklung und kulturhistorischen Verankerung dient der Verfestigung und Vertiefung des Wissens, das er sich während der Bearbeitung des jeweiligen Themenbereichs aktiv erarbeitet hat. Es fügen sich hier alle Aspekte des Kulturstandards zusammen, so dass durch die Bearbeitung aller Themenbereiche ein konsistentes Bild der indischen Kultur entsteht.

## ■ Hinweise für das Verständnis und die Bearbeitung des Trainingsmaterials

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass der größte Teil des interkulturellen Lernprozesses erst während des Aufenthalts in Indien stattfindet. Erst dort hat man die Möglichkeit, eigene Erfahrungen mit dem Land und seinen Bewohnern zu machen. Durch diese Erlebnisse kann theoretisches Wissen erfahrbar gemacht werden und in die Denk- und Handlungsroutine des Lernenden einfließen. Situationsspezifische Lösungsstrategien können dann in der Praxis erprobt und modifiziert werden. Dazu gibt das Training dem Entsandten schon vor dem Aufenthalt in Indien einige hilfreiche »Werkzeuge« mit auf den Weg: Neben kulturell relevanten Informationen wird er auf mögliche Spannungsfelder zwischen der deutschen und der indischen Kultur aufmerksam gemacht und er bekommt Lern- und Lösungsstrategien an die Hand, auf die er bei der Bewältigung der kommenden Aufgaben stets zurückgreifen kann. Dieses Wissen gibt ihm in seinem neuen Arbeitsumfeld von Beginn an Sicherheit. Das Trainingsmaterial kann zudem als Begleiter während des Aufenthalts genutzt werden um Informationen nachzuschlagen, eigene Erlebnisse zu ver-

gleichen und zu verarbeiten und neue Lösungsstrategien auszu-  
probieren.

Ein Training in Buchform kann natürlich niemals ein Grup-  
pentraining ersetzen. Durch Erfahrungsaustausch, Diskussions-  
runden und Rollenspiele kann der Lernende sich dort sehr inten-  
siv mit dem Gelernten beschäftigen und aktiv mit der eigenen  
und der fremden Kultur auseinandersetzen. Im Gespräch mit den  
Gruppenmitgliedern können neue, bisher nicht bedachte Sicht-  
weisen zu Tage kommen, die für den Einzelnen eine zusätzliche  
Bereicherung bedeuten. Das vorliegende Material kann dazu als  
ideale Ergänzung dienen: Es bietet nicht nur die Möglichkeit, be-  
reits Gelerntes im Selbststudium zu vertiefen, sondern kann als  
Diskussionsgrundlage oder in Form von Rollenspielen in ein  
Gruppentraining integriert werden.

Bei der Bearbeitung der Fallbeispiele sollten Sie auf jeden Fall  
versuchen, sich genügend Zeit zu nehmen und nicht erst in letz-  
ter Minute – etwa auf dem Flug nach Indien – durch das Training  
zu »hetzen«. Eine komplexe Kultur wie Indien durchdringt man  
nicht in wenigen Stunden. Manche Erkenntnisse und Sinnzu-  
sammenhänge erschließen sich nicht auf den allerersten Blick –  
oft müssen sich neue Eindrücke und Gedanken erst setzen, um  
sie zu verstehen. Planen Sie daher Zeit ein, das Gelesene zu  
durchdenken und zu reflektieren. Wenn Sie die Möglichkeit ha-  
ben, diskutieren Sie mit Freunden oder Bekannten darüber. Auf  
diese Weise ziehen Sie den optimalen Nutzen aus dem Training.

Bitte beachten Sie auch: Bei dieser Form des Trainings werden  
vorwiegend konflikträchtige Interaktionen geschildert. So kann  
es leicht passieren, dass während des Lesens der Eindruck ent-  
steht, deutsch-indische Begegnungen seien besonders problema-  
tisch und der Umgang mit Indern sei außerordentlich schwierig.  
Vor solchen abschreckenden Schlussfolgerungen muss hier aus-  
drücklich gewarnt werden. Interkulturelles Lernen ist von Natur  
aus ein langwieriger und schwieriger Prozess, egal auf welche  
Kultur man sich vorbereitet. So sollten nicht die vielen positiven  
Seiten des Lebens und Arbeitens in Indien aus den Augen verlo-  
ren werden. Die enorme Vielfalt der Menschen in Indien, ihre  
Herzlichkeit und Wärme, ihre Kreativität und Spiritualität, ihre  
Begeisterungsfähigkeit und Lebensfreude bleibt niemandem ver-

borgen, der offen und neugierig auf die fremde Kultur und ihre Menschen zugeht.

Dabei wünschen wir Ihnen viel Spaß und viel Erfolg!



## ■ Themenbereich 1: Starke hierarchische Strukturen

### ■ Beispiel 1: Der verstummte Verkäufer

#### ■ Situation

Herr Ludwig arbeitet seit einem Jahr als Leiter der Verkaufsabteilung bei einer deutschen Firma in Indien. Er arbeitet mit Herrn Gupta, einem sehr guten und zuverlässigen Verkäufer zusammen. Als er ihn einmal zu einem Kundengespräch begleitet, in dem es darum geht, für ein aktuelles Geschäft neue Preise abzustimmen, erwartet er, dass Herr Gupta die Initiative ergreift und sich für das Ziel einsetzt, damit das Geschäft schnell unter Dach und Fach kommt. Während der gesamten Besprechung fällt ihm jedoch auf, dass sich Herr Gupta überhaupt nicht engagiert zeigt, den Einkaufsleiter irgendwie davon zu überzeugen, die geforderten Preise zu akzeptieren. Die Verhandlungen führen letztendlich nicht zu einer Einigung, das Geschäft wird nicht abgeschlossen. Herr Ludwig kann sich nicht erklären, warum Herr Gupta sich so wenig eingesetzt hat, obwohl er sonst ein sehr engagierter und zuverlässiger Verkäufer ist.

Was steckt hinter dem Verhalten des indischen Verkäufers?

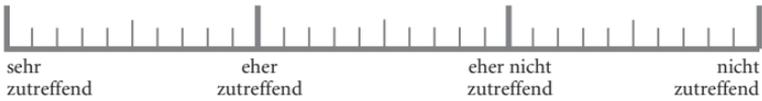
- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

## ■ Deutungen

- a) In der indischen Kultur ist es nicht üblich, so offen über Preisfragen zu diskutieren.



- b) Verhandlungen beginnen in Indien immer mit einem eher informellen Treffen, in dem sich die Geschäftspartner näher kennen lernen wollen. Erst beim nächsten Treffen werden dann die tatsächlichen Verkaufsverhandlungen geführt.



- c) Herr Gupta ist das fordernde Auftreten seines Chefs vor dem Kunden unangenehm. Daher zieht er sich aus den Verhandlungen zurück.



- d) In Indien ist es üblich, dass in Verhandlungen der Vorgesetzte das Gespräch führt.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen Begründungen.

## ■ Bedeutungen

### Erläuterung zu a):

Verhandelt man mit Indern über Preise, ist man oft überrascht, wie gut und geübt sie darin sind. Es wird taktiert, gefeilscht und mit allen Mitteln für den besseren Preis gekämpft. Dieses Geschick entwickeln Inder schon in frühen Jahren, da hier, wie in vielen asiatischen Kulturen, Waren und Dienstleistungen keine festgelegten Preise haben, sondern der Preis oder der Lohn ausgehandelt werden. Offen über Preisfragen zu diskutieren ist daher in Indien kein Tabu, es gehört sogar zur Handelskultur der Inder. Deshalb ist diese Deutung unzutreffend.

### Erläuterung zu b):

Es ist in Indien tatsächlich sehr wichtig, einen Geschäftspartner gut zu kennen. Es ist daher durchaus üblich, für das Zustandekommen von Verträgen mehrere Treffen anzusetzen. Dabei versuchen beide Partner, einen Eindruck von ihrem Gegenüber zu bekommen, um so herauszufinden, ob sie einander vertrauen können. Denn dies ist in der unübersichtlichen Geschäftswelt Indiens eine Grundvoraussetzung für gute Zusammenarbeit und Erfolg. Es gibt jedoch keine Regel, die besagt, dass man erst beim zweiten Treffen auf Geschäfts- und Preisfragen zu sprechen kommt. Aus der Situation lässt sich außerdem entnehmen, dass mit dem Kunden bereits eine Geschäftsverbindung besteht und das Treffen lediglich dazu dient, neue Preise zu verhandeln. Die Deutung trifft daher für diese Situation nicht zu.

### Erläuterung zu c):

Europäer werden auf Grund ihrer direkten Art von Indern oft als etwas rüpelhaft und grob wahrgenommen. Die in Deutschland immer noch weit verbreitete Vorstellung, dass die Inder ein ruhiges, friedliches und immerzu meditierendes Volk sind und dass sie niemals aggressiv oder laut werden, ist ein Stereotyp, das dem tatsächlichen Bild der Menschen in Indien nicht gerecht wird. Inder erscheinen Fremden gegenüber besonders höflich, freundlich und offen. Es kann jedoch durchaus vorkommen, dass sie in Verhandlungen aggressiv auftreten und lautstark ihre Forderungen

vertreten. Dieses Verhalten kann manchmal auch Teil einer Verhandlungsstrategie sein, die dazu dient, den Verhandlungspartner zu verunsichern. Es ist also unwahrscheinlich, dass diese Erklärung das zentrale Handlungsmotiv des indischen Verkäufers widerspiegelt. Es gibt eine Antwort, welche die Situation besser erklärt.

#### **Erläuterung zu d):**

Indien ist eine stark hierarchisch strukturierte Gesellschaft. So ist es selbstverständlich, dass ein Mitarbeiter seinem Chef die Verhandlungsführung überlässt. Er zeigt dadurch den nötigen Respekt und erkennt die Autorität seines Vorgesetzten an. Es wäre dem Mitarbeiter gerade in der geschilderten Situation völlig unmöglich, das Wort zu ergreifen, denn damit würde er signalisieren, dass er die Verhandlungen genauso gut oder sogar besser führen könnte als sein Chef. Durch dieses respektlose Verhalten würde er nicht nur sein eigenes Gesicht verlieren, sondern auch das Ansehen seines Chefs vor dem Kunden gefährden. Der Vorgesetzte gilt außerdem als allwissend und wird daher in alle zu treffenden Entscheidungen mit einbezogen. Seine Position wird von den Mitarbeitern akzeptiert und respektiert. Wenn er bei Verhandlungsgesprächen anwesend ist, ist es daher seine Aufgabe, das Gespräch zu führen. Dies ist die beste Erklärung für das Verhalten von Herrn Gupta.

### **■ Lösungsstrategie**

Deutsche in Indien erzählen sehr häufig von Situationen, in denen ihre indischen Mitarbeiter zu wenig Eigeninitiative und Motivation zeigen. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass es sich dabei meist um Situationen handelt, in denen sie als Chef anwesend waren und von ihren Mitarbeitern Entscheidungen und eine aktive Beteiligung gefordert haben. Die strenge hierarchische Ordnung innerhalb der indischen Gesellschaft und auch innerhalb vieler indischer Firmen erlaubt es dem indischen Mitarbeiter jedoch nicht, sich vor dem Chef in irgendeiner Weise in den Vordergrund zu stellen. Denn die Verantwortung liegt immer

beim Chef, daher muss er alle wichtigen Entscheidungen alleine treffen.

Ein deutscher Vorgesetzter muss im Umgang mit seinen indischen Mitarbeitern diesen kulturellen Unterschied stets im Kopf behalten. Wenn er von ihnen trotzdem mehr Eigeninitiative verlangt, sollte er das in einem persönlichen Gespräch im Vorfeld abklären. Für den indischen Mitarbeiter muss dabei deutlich werden, was das Ziel der anstehenden Verhandlungen ist und was in diesem Rahmen von ihm verlangt wird, also welche Rolle er dabei spielen soll. So wird das Feld seiner Kompetenzen klar abgegrenzt. Wenn Herr Ludwig dies tut, muss er allerdings das Gespräch vorzeitig verlassen, um zu verhindern, dass Herr Gupta vor dem Kunden in eine unangenehme Situation gebracht wird, indem er sich scheinbar respektlos gegenüber seinem Chef verhält.

Da Inder mit diesen hierarchischen Strukturen aufwachsen und ihr Verhalten von Kindheit an dadurch geprägt ist, wird es ein deutscher Chef kaum schaffen, diese Denkweise in einem einzigen Gespräch grundlegend zu verändern. So tief im Bewusstsein verankerte Einstellungen ändern zu wollen erscheint nahezu unmöglich. Innerhalb einer Firma ist es zwar möglich, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitsweise an die Wünsche ihres Vorgesetzten anpassen. Dazu ist jedoch viel Geduld notwendig und man muss intensiv kommunizieren, was genau von den Mitarbeitern erwartet wird. Vom Vorgesetzten muss für diese Entwicklung schon im Vorfeld intensive Beziehungsarbeit geleistet werden, so dass die Mitarbeiter Vertrauen zu ihm aufbauen. Erst wenn sie die Sicherheit haben, dass selbstständiges Handeln keine negativen Konsequenzen für sie hat, können sie sich auf die neuen Anforderungen einlassen. In diesem Fall kann es sein, dass die Veränderung der eigenen Arbeitsweise von den Mitarbeitern als persönlicher Gefallen für den Chef betrachtet wird. Ihm zuliebe versuchen sie dann beispielsweise, selbst mehr Verantwortung zu übernehmen und eigenständige Entscheidungen zu treffen. Problematisch bei dieser Vorgehensweise ist jedoch die Motivation, die hinter der Änderung des Verhaltens steht: Sie kommt nicht durch Einsicht und Überzeugung zustande und ist daher nicht innerlich gefestigt, sondern abhängig von speziellen Personen.

Wohl kaum eine andere Kultur vereint so viele Gegensätze. Der Reichtum an unterschiedlichen Sprachen, Religionen und Traditionen ist charakteristisch für dieses einzigartige Land. Diese kulturelle Diversität ist es jedoch auch, die den Besucher vor große Herausforderungen stellt. Um diesen Herausforderungen gut vorbereitet begegnen zu können, wurde dieses Trainingsprogramm entwickelt.

## **Die Autoren**

Katrin Mitterer, Diplom-Psychologin, verantwortet das Projekt »Expatriates Coaching India« im Unternehmen »factorP – leadership development«.

Rosemarie Mimler, Diplom-Psychologin, ist als Dozentin im Studiengang »Internationale Handlungskompetenz« an der Universität Regensburg tätig.

Dr. phil. Alexander Thomas ist Professor für Sozialpsychologie und Organisationspsychologie an der Universität Regensburg.

ISBN 3-525-49068-2



[www.v-r.de](http://www.v-r.de)