

SOFT-SKILLS FÜR INTERIM-MANAGEMENT IN INDIEN

von Margit E. Flierl

Indien – das Land der unbegrenzten Möglichkeiten. Indien – Mysterium und Herausforderung zugleich. Alle sprechen Englisch – das macht uns doch das Leben leicht, oder?

Im praktischen Ansatz hilft die englische Sprache zweifellos, ist jedoch nicht der Schlüssel zum Erfolg. Die Soft-Skills in der Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit sind in Indien noch von herausragender Bedeutung. „Guidance and Appreciation“ sind die Zauberworte für den Einsatz in Indien.

Während sich die Top-Manager indischer Firmen am internationalen Parkett sicher bewegen, beginnen die Probleme meist auf der Arbeitsebene bzw. bei der Umsetzung von Projekten. Die indische Gesellschaft ist nach wie vor von Respekt und alten Traditionen geprägt. Senioritätsprinzip und strikte, hierarchische Organisation bestimmen den Arbeitsalltag. Lange Vorgespräche und Verhandlungen gehören zum guten Ton.

Es gibt nichts, was ein Inder – aus seiner eigenen Sichtweise – nicht kann. Lediglich zwei Dinge sind fast unmöglich: Nein-Sagen und Fragen stellen.

Zusammenarbeit mit Indern ist so ganz anders als in Deutschland: Man kommt in Indien nicht einfach auf den Punkt. Man spricht die Fakten nicht knallhart aus. Man setzt keine kurzen Meetings an – der Inder weiß vorher nicht, wie lange es dauern wird, ein Thema zu besprechen. Reichlich Zeit ist also nötig.

Die Grundlage jeder Zusammenarbeit ist eine etablierte, persönliche Beziehung. Ist die Vertrauensbasis gefestigt, ist nichts unmöglich. Inder arbeiten gerne mit Menschen, die man gut und bevorzugt lange kennt. Persönliche Netzwerke helfen bei der Lösung sämtlicher Probleme. Inder sind in jeder Lebenslage in eine soziale Gemeinschaft eingebettet. Im privaten Bereich sind dies Familie, Community, Jati, Varna, Kaste. Im beruflichen Bereich analog das Team, das Projekt, die Abteilung, die Firma. Berufs- und Privatleben sind eng miteinander verflochten. Der Familie kommt zentrale Bedeutung zu.

Die Kommunikation ist von Respekt getragen und sehr, sehr indirekt. Der Inder versucht zunächst, dem Ausländer zu sagen, was er glaubt, das der Ausländer hören möchte, d.h. Befindlichkeiten werden bedient, nicht Fakten ausgegraben. Deutsche Kommunikation ist kurz, knapp und direkt. Kurze Fragen, die nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können, sind in Indien einigermassen sinnlos. In Indien gilt es als ä-

berst unhöflich, ein klares NEIN zu sagen. Ein deutliches JA gibt es allerdings auch nicht – geprägt von geschichtlichen Ereignissen geht der Inder immer davon aus, das etwas dazwischen kommen könnte, und legt sich deshalb ungern fest.

Eine Respektsperson etwas zu fragen bedeutet in Indien doppelten Gesichtverlust: der Fragende signalisiert mit seiner Frage, dass er nicht genügend geistige Kapazitäten hat, um das Gesagte zu verstehen – er verliert Gesicht. Gleichzeitig würde die Frage auch signalisieren, dass die Respektsperson schlecht erklärt hat – sie verliert Gesicht. Dies ist eine Situation, die Inder unbedingt vermeiden möchten. Es ist empfehlenswert, selbst mit offenen Fragen nachzuhaken, was beim indischen Gesprächspartner angekommen ist.

„Probleme“ kennt ein Inder nicht. Man spricht über „small issues“, „minor defiations“, „few items“. Nur die Aussage „no problem“ bedeutet exakt das Gegenteil: Unklarheiten im Verständnis, Terminkonflikte, technische Schwierigkeiten. Themen, die dem Inder Schwierigkeiten bereiten, werden nicht angesprochen – es ist wichtig zu hören, was zwischen den Zeilen steht bzw. was unausgesprochen bleibt.

Verhandlungen gehören in Indien zum guten Ton. Es wird über absolut alles verhandelt: Kosten, Zeit, Arbeitsumfang, Testtiefe, usw. Eine Faustregel sagt: Wenn ein Inder ein Angebot annimmt ohne zu verhandeln, war das Angebot zu großzügig oder die Aufgabenstellung wurde nicht verstanden. Für viele Deutsche ist die Verhandlung Zeitverschwendung. Wir sind von vornherein seriös und kompetent. Der Inder ist im Zustand der Dauer-Unzufriedenheit: Wie viel mehr lässt sich erzielen, wenn länger über den Sachverhalt gesprochen wird? Zunächst werden teilweise völlig überzogene Forderungen aufgestellt. Schnell erzielte Zugeständnisse sind aus indischer Sicht wertlos. Deshalb gilt: cool bleiben! Sobald sich das Gefühl einstellt „ja wenn das so ist, brauchen wir nicht weiterreden“ hat lediglich die indische „Nebelmaschine“ etwas zu gut funktioniert. Es ist empfehlenswert, die indischen Verhandlungsstrategien selbst einzusetzen.

Indische Hierarchien bedeuten für deutsche Manager eine Herausforderung. Verantwortung wird nicht nach unten abgegeben. Aufgaben werden bis zur untersten Hierarchie-Ebene delegiert. Feedback, Teamsitzung, flache Hierarchien sind bisher nicht möglich. Der jeweilige Vorgesetzte kümmert sich um seine Mitarbeiter und hinterfragt regelmäßig Arbeitsfortschritte. So wird vermieden, dass der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten fragen muss. Die gleiche Vorgehensweise wird vom deutschen Manager erwartet.

Was in Deutschland als enge Kontrolle verstanden wird, signalisiert in Indien Interesse und Anerkennung.

Innerhalb seiner sozialen Gemeinschaft ist der Inder nicht konfliktfähig. Es wird möglichst nach einem Konsens gesucht, der für alle passt. Indiens fast grenzenloser Optimismus, verbunden mit hoher Flexibilität lassen für den Inder nichts unmöglich erscheinen. Ursachenforschung oder gründliches Testen gehören jedoch nicht zu Indiens Stärken. Öffentliche Schuldzuweisungen sind verpönt, Sündenböcke werden nicht gesucht. Die stärksten Tabus sind im Konfliktfall die Fassung zu verlieren, laut zu werden und persönliche Angriffe. Überstürzte, womöglich laute Reaktionen auf einen Konflikt sind nicht zielführend. In Hinblick auf eine weiterhin intakte, persönliche Beziehung ist strikte Sachlichkeit gefragt.

Herausforderung Indien. Indien als Chance. Lassen Sie sich auf Land und Leute ein, dann wird Indien tatsächlich das Land der unbegrenzten Möglichkeiten.

Empfehlungen:

- Arbeiten Sie bewusst am Aufbau einer stabilen Vertrauensbasis
- Investieren Sie Zeit für einen schrittweisen Aufbau der Geschäftsbeziehung
- Verwenden Sie offene Fragen, die nicht nur mit JA oder NEIN zu beantworten sind
- Hören Sie genau, was ungesagt bleibt und zwischen den Zeilen steht
- Verhandeln Sie hart um alle Details
- Kritik wird freundlich verpackt und im Passiv ausgedrückt
- Vermeiden Sie Konflikte und andere Störungen durch intensive Projektbegleitung



Margit E. Flierl, Jahrgang 1962, Betriebswirtin, 20 Jahre Berufserfahrung in Führungspositionen der deutschen Industrie mit Auslandseinsätzen in Singapur, Thailand, Hongkong, Japan, Korea, USA, Tschechien und 1996-98

Projektarbeit (Produktionsverlagerung und Neuentwicklung) in Indien.

Seit 1998 mit Delta Consultants erfolgreich mit Kundenprojekten in Indien aktiv. Fokus der Indien-Projekte sind Produktions- und Entwicklungsverlagerungen, Sourcing und Software-Projekte, Interims- und Projektmanagement, Verhandlungsbegleitung, Training im Bereich interkulturelles Management in Indien, sowie Kurzzeit-Coaching von Fach- und Führungskräften, deutschen und deutsch-indischen Teams im Kontext von Globalisierung und wechselnden Anforderungen.

Schwerpunkte der Trainingsarbeit sind Kommunikation, Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Entsendungsvorbereitung, Teambuilding und Moderation in den Segmenten Industrie, Automation, Engineering, Automotive, Versicherungswesen u.a.

Zu SI Interim Management UG

SI Interim Management ist eine Agentur für die Vermittlung von besonders qualifizierten Interim-Managern in Führungspositionen auf Zeit im In- und Ausland. Bei der Auswahl unserer Interim-Manager sind wir für jede Nationalität offen. Wir achten auf Qualifikation, Persönlichkeit und Integrität.

Vertrauen ist im Personalgeschäft höchstes Gebot. Das gilt uneingeschränkt auch im Interim-Management. Bei aller Effizienz in der Bearbeitung von Interim-Anfragen muss gewährleistet sein, dass das Vertrauen des Kunden in die Sorgfalt seines Interim Management-Providers gerechtfertigt ist - besonders bei Auslandseinsätzen. Daher nehmen wir uns besonders viel Zeit für eine sorgfältige Auslese unserer Kandidaten. Wir haben ein großes Interesse an einer gewissenhaften Selektion, denn jeder von uns eingesetzte Interim-Manager ist unsere Visitenkarte.

Der Erfolg von Auslandsinvestitionen hängt von den Menschen ab, denen sie anvertraut werden. Sie müssen zur richtigen Zeit, für die richtige Dauer und in der richtigen Qualifikation bereit stehen. Wir schlagen nur Kandidaten mit der besten Passgenauigkeit auf die Anfrage vor, zunehmend auch mit der Nationalität des Ziellandes. Durch den Einsatz nationaler Interim-Manager mit Ausbildung und Abschluss an deutschsprachigen Universitäten ist sichergestellt, daß europäische Denkweisen im Zielland den richtigen Umsetzer finden. Ausserdem fällt in diesen Fällen die Beantragung von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis weg – in Ländern mit kontingentierter Anzahl an ausländischen Führungskräften ein wertvoller Vorteil.

Weitere Veröffentlichungen:

Internationales Interim Management I, März 2011:

- Internationales Interim Management
- Interim-Manager vs. Expatriate
- Vergütung von Interim-Managern
- Interim-Management – eine Vertrauensfrage
- Interim-Management in **Brasilien**
- Interim-Management in **Russland**
- Interim-Management in **Indien**
- Interim-Management in **China**

Internationales Interim Management II, Juli 2011:

- Warum warten bis der Neue kommt?
- Interkulturelle Kompetenz für **Brasilien**
- Haftung von Interim Managern und deren Absicherung
- Hindernisse für den Einsatz von Interim-Managern
- Interim-Management in den **USA**
- Interim-Management in **Singapur**

Internationales Interim Management III, Dezember 2011:

- Mit Voraussicht planen: Interim-Manager früh buchen
- Soft Skills für Interim-Management in **Indien**
- Vertraulichkeit im Interim-Management
- Interim-Management in **Indonesien**

Alle Veröffentlichungen können auch einzeln unter

www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/

heruntergeladen werden.

Ein Unternehmen in der



***Metropolregion
Rhein-Neckar***

Sämtliche Nutzungsrechte an dem vorliegenden Werk sowie den darin enthaltenen einzelnen Beiträgen liegen bei Herrn Dr. Schützdeller. Jegliche Nutzung des Werks oder einzelner Teile des Werkes, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung von Herrn Dr. Schützdeller unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Werks berechtigt Herrn Dr. Schützdeller zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.