

Kulturelle Unterschiede erkennen – Hilfestellung aus der Wissenschaft

Die sich über viele Jahrhunderte hinwegziehende Fremdherrschaft hat es mit sich gebracht, dass sich Inder sehr schnell anpassen. So wundert es nicht, dass sie die westlichen Businessgepflogenheiten adaptieren, sich entsprechend kleiden, in Englisch kommunizieren, ihren MBA nach englischem oder amerikanischem Vorbild machen und dieselbe Businessliteratur studieren wie ihre westlichen Pendanten. Hinter dieser nach außen gezeigten Anpassung lebt die indische Kultur jedoch weiter und prägt das Verhalten.

Um in Indien geschäftlich erfolgreich zu sein und mit indischen Kolleginnen und Kollegen effektiv zusammenzuarbeiten, ist es wichtig, die unterschiedlichen **Kulturstandards und -dimensionen**³ zu berücksichtigen, die uns aus der interkulturellen Forschung zur Verfügung stehen. Hauptsächlich unterscheiden sich Deutschland, Österreich und die Schweiz von Indien in den Punkten Sach- bzw. Beziehungsorientierung, Verbindlichkeit von Strukturen und Regeln, Pflichtbewusstsein und Verantwortlichkeit, Individualismus bzw. Kollektivismus, Hie-

3 Kulturstandards vergl. Thomas (2003); Kulturdimensionen vergl. Hofstede (2006).

rarchieverständnis, Statusorientierung und Führungsstil, Zeitverständnis, Risikobereitschaft bzw. Unsicherheitsvermeidung. Diese wissenschaftlichen Kategorien helfen, kulturelle Prägungen allgemein besser zu verstehen und mögliche Fettnäpfchen zu vermeiden. Sie stoßen jedoch an ihre Grenzen, weil sich jeder Einzelne aufgrund seiner Persönlichkeit ganz kulturuntypisch verhalten kann.

Sach- versus Beziehungsorientierung

Während im deutschsprachigen Kulturraum der Sachlichkeit der Vorzug gegeben wird, indem man beispielsweise zielorientiert Fakten und Argumente vorträgt, setzen Inder auf Beziehungen. Man will den Menschen kennenlernen, mit dem man Geschäfte macht. Inder möchten jemanden auf seine Passgenauigkeit hin überprüfen und fragen dabei auch, inwiefern sie von der neuen Bekanntschaft profitieren können.

Sicherheitsbedürfnis versus Risikobereitschaft

Deutsche, Österreicher und Schweizer gehen lieber auf Nummer sicher und beachten Gesetze und Vorschriften sehr genau. Ausnahmen gibt es im Regelfall für niemanden, unabhängig davon wie prominent oder mächtig eine Person ist. Das Bedürfnis sowohl nach einer klaren und zuverlässigen Orientierung als auch nach Kontrolle überwiegt. Jedes Risiko soll möglichst gering gehalten werden. Inder hingegen **ergreifen die Gelegenheit**, wenn sie sich bietet. Sie sind bereit, ein vergleichsweise hohes Risiko

einzugehen. Alltägliche Korruption und Seilschaften lehren sie, dass man oftmals weiterkommt, indem man sich von Gesetzen freikaufft.

Geschäftsleute aus dem deutschsprachigen Raum haben eine ausgeprägte Vorliebe für strukturiertes und planvolles Handeln, weil es ihnen hilft, ihre hohen Qualitätsansprüche zu realisieren. Unvorhergesehene Ereignisse stören und verunsichern sie. Indische Manager wiederum haben eine hohe Flexibilität entwickelt und kommen leichter mit Überraschungen zurecht. Sie setzen auf Erfindungsreichtum. Kurzfristige Schwierigkeiten überwinden sie mit eher unkonventionellen Mitteln und kreativen Lösungen. ›**Jugaad**‹ heißt das Schlüsselwort für diese besondere indische **Improvisationskunst**.

Zeit: Linie versus Zyklus

Ein unterschiedliches Zeitverständnis sorgt häufig für Spannungen. Während es der Businessmentalität im deutschsprachigen Kulturraum mit ihrer sequenziell-konsekutiven Zeitvorstellung entspricht, eine Sache nach der anderen abzarbeiten, sich dabei auf das Wesentliche zu konzentrieren und Prioritäten zu setzen, herrscht in Indien eine **synchrone Zeitvorstellung**, die entscheidend vom Faktor Religion geprägt ist. Der Hinduismus geht von einem Kreislauf der Wiedergeburten aus und relativiert die Bedeutung des Augenblicks. Fixe Termine und Fristen haben nach diesem Denkmodell nur eine marginale Bedeutung. Sie können, ohne dass man dies als effizienzstörend empfindet, jederzeit nach hinten verschoben werden. ›*There is always a tomorrow*‹ heißt es in Indien. Das europäische Denken

speist sich wiederum aus der griechischen Philosophie, die die Einmaligkeit jedes einzelnen Augenblicks betont und rät, die Gunst der Stunde zu nutzen. ›*Carpe diem*‹ und ›*Time is money*‹ heißt es im Westen, ›*Karma*‹ (Schicksal) und ein Zyklus von zigtausend Wiedergeburten dominieren in Indien. Das indische Wort ›*Kal*‹, das so viel bedeutet wie ›nicht jetzt‹, kann gestern, heute und morgen meinen. Die westeuropäische Arbeitsmentalität ist im Gegensatz dazu so konditioniert, dass alle Aufgaben plangerecht erledigt werden und vereinbarte Termine absolute Verbindlichkeit haben. Indiens Taktung hingegen ist flexibel, weshalb die Abkürzung ›*IST*‹ (*Indian Standard Time*) gerne mit ›**Indian Stretchable Time**‹ gleichgesetzt wird.

Direkte versus indirekte Kommunikation

Weit mehr als ein divergentes Zeitverständnis führen unterschiedliche Kommunikationsstile zu interkulturellen Missverständnissen. Vor allem Deutsche werden durch ihre direkte, auf kurze Faktenangaben reduzierte Kommunikation im internationalen Umfeld als direktiv und unfreundlich wahrgenommen. Gilt es im deutschsprachigen Raum als effizient, sich präzise, klar und unmissverständlich auszudrücken, vermissen Inder bei einer solchen Kommunikationsform das Herz. Sie verstehen außerdem nicht, dass in die Decodierung von Informationen nur das einbezogen wird, was tatsächlich in Worte gefasst wurde. Inder monieren an Deutschen, Österreichern und Schweizern, dass sie keinen Sinn für das Nicht-Gesagte haben, nicht **zwischen den Zeilen lesen**, kaum auf die Körpersprache achten und damit vieles nicht wahrnehmen.

Schwache versus starke Hierarchien

Einen weiteren kulturellen Unterschied bildet das jeweilige Verständnis von Hierarchie und Status. Im Vergleich zu Indien gibt es im deutschsprachigen Kulturraum ein geringeres Hierarchie- und Statusbewusstsein. Die indische Gesellschaft, die in **Kasten** unterscheidet und davon ausgeht, dass sich die Mitglieder der Oberschicht in ihrem früheren Leben gut verhalten haben und deshalb mit einer besseren Geburt/Stellung im Leben belohnt wurden, ist nicht nur stärker segmentiert, sondern blickt auch auf ein größeres Gefälle. Für *Corporate India* folgt daraus ein paternalistisch-hierarchischer Führungsstil.