

4

Meetings und Präsentationen

Meetings dienen auf der sachlichen Ebene der strategischen Planung, dem Festsetzen von Zielen und Maßnahmen, dem Informationsaustausch, der Vereinbarung der nächsten Schritte und vielem anderen mehr. Dabei geht es um Diskurs und Argumente. Eine emotional-lebhafte oder eine stark wettbewerbsorientierte Performance einzelner Mitglieder bzw. einzelner Teams gegeneinander kann jedoch nicht ausgeschlossen werden. In der sind es durch ihre Ausbildung und die stets vielen Bewerber auf wenige Studienplätze und Positionen gewöhnt, sich möglichst stark zu präsentieren und um Aufmerksamkeit zu buhlen. So dient ihnen ein Meeting nicht selten als Bühne für ein gezieltes Ich-Marketing. Sie neigen zu enthusiastischen, überschwänglich optimistischen Schilderungen, wobei die Wahrheit nicht ganz so wichtig ist. Hauptsache, der Eindruck stimmt. Manches ist **mehr Schein als Sein**. Deshalb sind alle referierten Fakten kritisch zu hinterfragen und zu überprüfen.

Abgesehen davon haben Netzwerken, Small Talk, persönliche Informationen und Vertrauensbildung in Meetings Top-Priorität. Denn für Indien gilt: Die Beziehungsebene kommt immer vor der Sachebene.

Teilnehmer eines Meetings

Grundsätzlich sollte an einem Meeting teilnehmen, wer mit den auf der Agenda stehenden Themen zu tun hat. Bei wichtigen Punkten sollten die Kollegen dazu gebeten werden, die ein fachspezifisches Wissen beisteuern und die Qualität der Entscheidungen verbessern können. Dies ist die Logik im westeuropäischen Businesskontext.

Indier gehen das Thema wesentlich pragmatischer an. Sie ersparen dem eigentlichen Entscheidungsträger die Teilnahme an vorbereitenden Gesprächen. Deshalb schicken sie eine Vielzahl von Fachleuten ins Rennen, deren Interesse neben der sachlichen Ebene vor allem der Beziehungspflege gilt. Inhalte wie Stimmungen werden dann an den jeweiligen Vorgesetzten berichtet, der möglicherweise wieder an die nächste Instanz meldet und durch seine Stellungnahme die dortige Entscheidung vorbereitet. Erst wenn alles geklärt ist, nimmt der **letztverantwortliche Entscheidungsträger** an einem Meeting teil.

Graue Schläfen sind von Vorteil

Aufgrund dieser hierarchischen Ordnung des Entscheidungsprozesses ist es unverzichtbar, von Anfang an klarzumachen, wer in einem Meeting mit welcher

Entscheidungskompetenz ausgestattet und wer wem weisungsberechtigt ist. Vielfach haben deutsche, österreichische und schweizerische Meeting-Teilnehmer mehr Entscheidungsbefugnisse als ihre indischen Counterparts, die manchmal verwundert sind, dass der Boss der ausländischen Firma seine Entscheidungsvollmacht delegiert. Für sie ist es überraschend, wenn in einem Meeting eine finale Entscheidung von einer für sie unerwarteten Hierarchiestufe getroffen wird. Umso wichtiger ist es, dass der jeweils höchste Entscheidungsträger klar und deutlich kommuniziert, an wen er seine **Entscheidungsbefugnisse** abgibt. Indischen Geschäftsleuten fällt es zuweilen schwer sich vorzustellen, dass in ihren Augen junge Leute handlungsbevollmächtigt sein können. In Indien traut man eher älteren erfahrenen Managern mit schon leicht ergrauten Schläfen die letzte Verantwortung zu. (Weitere Informationen zum Thema ›Entscheidungsfindung‹ erhalten Sie in Kapitel 5, ab Seite 56)

Ablauf eines Meetings

Ein günstiger Zeitpunkt für ein Meeting ist in indischen Unternehmen ab 10.30 Uhr und dann wieder ab 15.30 Uhr. Im Regelfall wird gewartet, bis alle Teilnehmer eingetroffen sind, wobei man sich für ein Zutspätkommen nicht entschuldigt. Jeder geht davon aus, dass der Teilnehmer im Stau stecken geblieben ist. Ein Alltagsphänomen, das keine Erwähnung wert ist. Die Wartezeit füllt man gerne mit ausgiebiger persönlicher Konversation. Verortet in der für Indien typischen Be-

ziehungskultur gehört Small Talk ohnehin zu jedem Meeting dazu. Sind alle da, kann das Meeting losgehen.

Eine grobe Leitlinie bietet die im Vorfeld abgestimmte **Agenda**, die jedoch jederzeit verlassen werden kann, wenn sich im Gespräch weitere Aspekte und Themen ergeben. Ein systematisches Abarbeiten, wie es in der deutschsprachigen Geschäftskultur üblich wäre, ist in Indien nicht Standard. Das Ende eines Meetings ist mehr oder weniger offen, wird doch den im Verlauf des Gesprächs aufkommenden neuen Gedanken Aufmerksamkeit geschenkt. Es ist daher durchaus möglich, dass einige Punkte vertagt werden.

In jedem Meeting ist es zu empfehlen, ein **Protokoll** anfertigen zu lassen und genau darauf zu achten, dass die Punkte, die einem wichtig sind, festgehalten werden. Mitschriften sind nicht nur eine Gedächtnisstütze, sondern auch Beweisstück für das Besprochene, falls es zu einem Konfliktszenario kommt. Auf Nummer sicher zu gehen und alle Notizen gut zu dokumentieren, schadet nicht.

Auch wenn es zum internationalen Businessknigge gehört, im Meeting das Handy auszuschalten und auch nicht nebenbei E-Mails zu bearbeiten, hält man sich in Indien nicht daran. Inder empfinden aufgrund ihres sehr flexiblen **Multitasking**-Arbeitsstils das Klingeln oder Vibrieren eines Handys wenig störend und denken sich nichts dabei, schnell einmal den Raum zu verlassen, um ein Gespräch anzunehmen. Familie oder andere Businessentscheidungen sind schließlich auch wichtig.