



Wo Nein-Sagen tabu ist

Finessen der Kommunikation mit indischen Geschäftspartnern

In Zeiten der Globalisierung und Automatisierung wird dem wichtigsten Instrument des Geschäftserfolgs – der Kommunikation zwischen Menschen – immer weniger Aufmerksamkeit und Bedeutung beigemessen. Die richtige Art der Kommunikation ist jedoch einer der entscheidenden Faktoren nicht nur in den deutsch-indischen Geschäftsbeziehungen.

So unterschiedlich die Sprachen, so unterschiedlich ist auch die Art und Weise, in der die Menschen verschiedener Nationen kommunizieren. Kommunikation ist in Indien ein subtiles Instrument. Während Inder problemlos zwischen den Zeilen lesen, was ihre Landsleute lieber ungesagt lassen, stellt die Kommunikation zwischen Indern und Deutschen hohe Ansprüche an die Zuhörfähigkeiten und Kombinationsgabe des deutschen Gesprächspartners.

Bereits bei der ersten Kontaktaufnahme weichen die indischen Prioritäten deutlich von der deutschen Agenda ab. Indische Geschäftsleute legen großen Wert auf das persönliche Kennenlernen des Gesprächs-

partners. Geschäftsbeziehungen sind in Indien auch heute noch größtenteils langfristig angelegt. Man macht Geschäfte mit Freunden (nicht im Sinne von Amigo-Affären), mit Leuten, die man gut und bevorzugt lange kennt. Der Einsatz von Indien-Insidern mit einem guten, eigenen Netzwerk ist für die Geschäftsanbahnung mit indischen Partnern empfehlenswert. Während Inder zunächst viel Zeit mit gegenseitigem Kennenlernen und Smalltalk verbringen, kommen die Deutschen gerne schnell und direkt auf den Punkt.

In Deutschland steht die Sache – das Geschäftsthema – im Vordergrund, in Indien wird dem persönlichen Kontakt, der persönlichen Ver-

trauensbasis und der Person des Geschäftspartners höchste Bedeutung beigemessen. Wo Deutsche kurz und knapp zur Sache kommen und keine Zeit für weitschweifige Antworten haben, trifft der deutsche Manager im indischen Subkontinent auf eine Nation, bei der direktes Nein-Sagen als unhöflich gilt und ein klares Ja bei weitem nicht das gleiche Gewicht hat wie in westlichen Ländern.

Indische Lieferanten sind zunächst geneigt, dem Kunden zu sagen, was dieser vermutlich hören will. Im Gegensatz zum indischen Kunden: Dieser verbalisiert seine oft deutlich überzogenen Forderungen mit deutscher Präzision. In Indien ist auch nichts unmöglich und alles kann verhandelt werden. Der gewandte Einsatz der englischen Sprache, kombiniert mit dem überall vorherrschenden Optimismus in Indien, verleitet deutsche Manager nur allzu oft zu glauben, alles sei positiv und im grünen Bereich. Die subtile, indirekte Ausdrucksweise der Inder ist allerdings inkompatibel zur deutschen direkten Art der Kommunikation.

Inder stehen geschlossenen Fragen, die eigentlich nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können, einigermaßen fassungslos vis-a-vis: Nein-Sagen wäre unhöflich, Ja-Sagen wäre im Einzelfall vielleicht nicht zutreffend. Als Ergebnis wird vom indischen Geschäftspartner eine blumige Aussage gegeben, die sich für deutsche Ohren äußerst positiv anhört. Inder kommunizieren – zumindest in der Anfangsphase einer Geschäftsbeziehung und in jedem Fall in Krisensituationen – sehr indirekt. In Indien ist deshalb genaues Zuhören unerlässlich. Während das Gehör das indische Englisch verarbeitet, muss das Gehirn gleichzeitig und blitzschnell den Informationsgehalt der Nachricht prüfen. Inder fällt es in der Regel schwer, sich ganz exakt festzulegen. Dies gilt sowohl im positiven wie im negativen Sinne.

Entsprechend frustrierend verlaufen anfangs die deutsch-indischen Gespräche. Die Deutschen

haben häufig das Gefühl, dass der indische Gesprächspartner nicht auf den Punkt kommen kann oder will. Deutsche Manager fragen sich regelmäßig, welche Zusage seitens der indischen Gesprächspartner tatsächlich gemacht wurde beziehungsweise ob überhaupt Zusagen gemacht wurden. Der Faktor Zeit – in Deutschland so rar und teuer – spielt bei Gesprächen mit indischen Geschäftspartnern ebenfalls eine große Rolle. Trotz Vorgesprächen und ausgiebigem Smalltalk würden indische Geschäftsleute bei wichtigen Verhandlungen niemals Ergebnisse in der ersten Gesprächsrunde erwarten. Verhandlungen gehören zum guten Ton und sind Teil der indischen Kultur. Zwei- bis dreitägige Kurzreisen in eine der indischen Metropolen sind unter diesem Gesichtspunkt Zeitverschwendung.

Die nächste Hürde in der Kommunikation ist der unterschiedliche Umgang mit Schriftgut: Deutsche sind schriftgläubig – was schwarz auf weiß geschrieben steht, gilt. In Indien hingegen wird eine E-Mail mit Weltverteiler kaum rege Aktivitäten einleiten. Auch hier ist die persönliche Ansprache, der persönliche Hinweis zur Bearbeitung unabdingbar. Entsprechend unterstreichen Deutsche die Wichtigkeit von Informationen gerne durch schriftliche Erinnerungen, während Inder kurzerhand zum Telefon greifen und persönlich die Wichtigkeit ihres Anliegens unterstreichen – ohne diesen Umstand im Telefonat überdeutlich oder direkt zur Sprache zu bringen.

Weitere Unterschiede sind im Umgang mit Informationen festzustellen. Während in Deutschland „Keine Nachrichten sind gute Nachrichten“ gilt, sollte bei jedem deutschen Manager sofort die rote Alarmlampe leuchten, wenn keine Rückinformationen aus Indien kommen. Wie erhält man aber trotz dieser Hindernisse präzise Informationen von indischen Geschäftspartnern? Zunächst mit viel Geduld und Zeit. Indirekte Fragen stellen, Details nachfragen, nicht nur nach dem Endergebnis oder Endtermin

fragen, sondern Zwischenschritte hinterfragen. Fragen aus verschiedenen Blickrichtungen stellen und bei der Antwort genau zuhören, Zeit für die Gespräche lassen. Dies scheint zunächst sehr aufwändig und zeitintensiv.

Erst durch langjährige Zusammenarbeit, gutes Kennenlernen der Gesprächspartner und Schaffen einer Vertrauensbasis wird der Grundstein für eine gute Kommunikation mit indischen Geschäftspartnern gelegt. Das Organisationsmodell „Viele Deutsche sprechen mit vielen Indern“ ist nicht zu empfehlen. Der Informationsfluss sollte auf möglichst wenige deutsche Mitarbeiter mit möglichst wenigen indischen Gesprächspartnern gebündelt werden. Diese wenigen deutsch-indischen Brückenköpfe können sich gut kennen lernen und damit die Grundlage effektiver und vollständiger Kommunikation bilden. Im Normalfall kann alsbald nach deutschen Gesichtspunkten kommuniziert werden. Treten jedoch Probleme in der Geschäftsbeziehung auf, fallen Inder leicht in die indische, indirekte Art der Kommunikation zurück. Auch hier ist genaues Zuhören und Feststellen der Änderung in der Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg.

Kommunikation mit Indern erinnert an den Umgang miteinander im Deutschland der Sechzigerjahre – als noch die Zeit war, zu kommunizieren, als Gesprächspartner nicht Humankapital waren und menschliche Aspekte im Geschäftsleben ohne negativen Touch berücksichtigt werden konnten, als auch hierzulande die Kommunikation noch höflich und subtil, nicht kurz und knapp war.

Margit E. Flierl
Inhaberin, Delta Consultants EK,
Wendelstein, margit.flierl@delta-consultants.de



Margit E. Flierl
Inhaberin, Delta
Consultants EK,
Wendelstein

Autorin