



Chancen und Herausforderungen in der deutsch-indischen Zusammenarbeit

Von Anita Shukla, Beraterin und interkulturelle Trainerin, Mitglied des Vorstandes SIETAR e.V. und General Chair des India-Councils des Deutschen Outsourcing Verbandes

Indien gebührt aufgrund seiner einzigartigen Entwicklung eine besondere Aufmerksamkeit. Mit seinem Wirtschaftswachstum von 8,5 % ist der Subkontinent eine der am stärksten expandierenden Volkswirtschaften der Welt. Dies wirkt sich auch positiv auf die IT- und BPO- Branche aus. Der Fachverband NASSCOM geht von einem Umsatzplus von 19,2% auf 88,1 Mrd. \$ im Finanzjahr 2010/11 aus. Bis 2014/15 werden es 130 Mrd. \$ sein, bei einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 14% pro Jahr.

Das größte und am schnellsten wachsende Segment sind die IT-gestützten Dienstleistungen. Indien, nach einer Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney das attraktivste Outsourcing-Land für Unternehmen aus aller Welt, gewinnt auch für Deutschland, seinem wichtigsten Handelspartner innerhalb der EU, rasant an Bedeutung. Es wird eine Steigerung des Handelsvolumens auf 20 Mrd. Euro Ende 2012 angestrebt.

Asiens zweiter Riese hat bereits zu vielen Erfolgsgeschichten deutscher Unternehmen v.a. in der Mobilitätsindustrie beigetragen, sowohl von Global Playern als auch vom innovativem Mittelstand. Im Bereich IT gibt es noch ein großes Potential. In Deutschland nimmt der Bedarf



an IT-Spezialisten stetig zu. Der Branchenverband BITKOM sieht im Fachkräfte-mangel nach wie vor eine der größten Herausforderungen für die Hightech-Unternehmen. Es fehlen der deutschen Wirtschaft ca. 38.000 IT-Experten. Laut BITKOM wächst der deutsche Outsourcing-Markt 2011 bei einem Wachstum von 4,3 Prozent auf knapp 20 Mrd. Euro. Davon entfallen ca. 13 Mrd. auf das Auslagern von IT und rund 6,3 Mrd. auf das Business Process Outsourcing. BITKOM sieht Indien als einen wichtigen strategischen Partner für Deutschlands ITK-Branche.

Gerade auch für mittelständische deutsche Unternehmen bieten sich fantastische Möglichkeiten. Im Jahr 2010 wurden ITK-Hardware, ITK-Services und Consumer Electronics im Wert von 652 Millionen Euro aus Indien importiert, die deutschen Exporte nach Indien lagen bei 400 Millionen Euro.

Trotz der erkennbaren Vorteile, enormen Chancen und der Tatsache, dass indische IT-Unternehmen mittlerweile mehr in deutsche bzw. deutschsprachige Mitarbeiter investieren, gibt es noch immer diverse Herausforderungen zu überwinden. Studien belegen, dass interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter entscheidend zu erfolgreichen Outsourcing-Projekten bzw. zu einer effektiven Zusammenarbeit mit indischen Partnern beiträgt.

Zwar wird der hohe Level an Fachwissen und die Einhaltung von Qualitätsstandards gelobt. Kulturelle Unterschiede und Kommunikationsprobleme können jedoch vor allem in den Anfangsprojekten zu unerwartet hohen Zusatzkosten und zu Missverständnissen, Effizienzverlusten sowie zur



Projektverzögerung führen. Auch die hohe Fluktuation der Mitarbeiter kann eine Kooperation erschweren. In Interviews hielten indische Befragte den Einfluss kultureller Unterschiede in der Zusammenarbeit generell für weniger entscheidend als deutsche Interviewpartner. Indische und deutsche Befragte achteten auf unterschiedliche kulturelle Faktoren bzw. stuften unterschiedliche Faktoren als wichtig bzw. sehr wichtig ein. Z.B. betonten Deutsche die Wichtigkeit der kulturellen Faktoren Hierarchie und persönliche Initiative; Inder hingegen die Faktoren Entscheidungsprozess und Etikette. Worauf Mitglieder einer Kultur Wert legen, mag für Vertreter einer anderen weniger wichtig sein.

Deutsche kritisieren bei ihren indischen Partnern häufig das stetige Ja-Sagen statt konstruktiver Kritik, mangelnde Eigeninitiative, das häufige Überschreiten von Terminen, ein stures Festhalten an Spezifikationen sowie starre Hierarchien. Interkulturelle Schulungen bereiten auf das jeweilige Land vor und können Teilnehmer für unterschiedliche Prägungen sensibilisieren.

In der Kommunikation gilt es z.B. zu beachten, dass Inder anders als Deutsche einen beziehungsorientierten, oft sehr impliziten, kontextabhängigen Kommunikationsstil pflegen. Ein indisches Ja ist nicht immer ein deutsches Ja, sondern manchmal ein



höfliches Nein, das die Beziehung stabil halten soll. Ein Konditional oder keine Antwort zu bekommen bedeutet sehr häufig Nein. In der schriftlichen Kommunikation erwartet z.B. der deutsche Mitarbeiter von seinem Kollegen in Indien eine knappe Beantwortung seiner Fragen und erhält eine lange Email mit vielen Zusatzinformationen, die für ihn nicht gleich erkennbar sind.



Ein Verständnis der eigenen Kultur bildet die Basis für eine effektive interkulturelle Zusammenarbeit.

Elementare deutsche Kulturstandards sind eine ausgeprägte Sach- und Regelorientierung, direkte Kommunikation /Wahrhaftigkeit, die Tendenz, sich nicht in die Angelegenheiten anderer einzumischen, verinnerlichte Kontrolle, eine starke Zeitplanung sowie die Trennung von Beruf und Privatem.

Der deutschen Faktenkultur steht auf indischer Seite eine auch im Business wirkende ausgeprägte Beziehungskultur gegenüber, dem deutschen direkten



Kommunikationsstil entsprechend auf der indischen Seite ein indirekter Kommunikationsstil. Es existieren ebenso unterschiedliche Vorstellungen von Führung und Hierarchie.

Dies führt häufig in Konfliktsituationen zu Missverständnissen und Spannungen. Indische Unternehmen, welche die Notwendigkeit erkennen, ihre Mitarbeiter in Seminaren auf die deutsche Unternehmenskultur und so auf interkulturelle Projekte vorzubereiten, um Kundenansprüche erfüllen zu können, werden langfristig erfolgreich sein.

Um im Projektmanagement mit deutsch-indischen Teams Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen bzw. diese

effektiv anzugehen, kann ein kultureller Dolmetscher (Cultural Agent) hinzugezogen werden.

Dieser Experte, zu dem eine tragfähige Vertrauensbasis existiert, hilft, die Handlungen von Menschen einer fremden Kultur zu verstehen und die Komplexität der oft unbewusst bleibenden Regeln und Normen einer Kultur zu vermitteln.



Die Autorin: Anita Shukla (M.A.) ist seit vielen Jahren als Beraterin und interkulturelle Trainerin mit dem Schwerpunkt Indien tätig. Sie berät sowohl deutsche, europäische als auch indische Unternehmen, hat zu aktuellen Themen Indiens wie IT und Outsourcing publiziert und leitet das India Council des Deutschen Outsourcing Verbandes. Ferner ist sie im Bundesvorstand der interkulturellen Organisation SIETAR e.V. Deutschland für den Bereich Wirtschaft zuständig. Als Deutsche mit indischen Wurzeln ist sie mit der deutschen und indischen Kultur bestens vertraut. Neben ihren Muttersprachen Deutsch und Englisch sowie mehreren europäischen Sprachen spricht sie Hindi, Sanskrit und Gujarati. Kontakt: anitashukla@web.de Web: www.brainguide.de/anita-shukla