

Interview: "Inder sind keine Spaghetti-Denker!"



Der Wiederaufstieg Indiens zur Weltmacht findet in Deutschland große Beachtung. Der Einfluss von Unternehmen aus Indien in Europa wächst permanent und ist hierzulande längst deutlich bemerkbar. Viele Firmen haben in Europa Fuß gefasst. Der indische Konzern Tata etwa erwarb die britischen Autofirmen Land Rover und Jaguar, der Geflügelproduzent Venkateshwara Hatcheries übernahm 2010 für 46 Millionen Pfund den englischen Premier League Football Club Blackburn Rovers. Einer der sich mit den indisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen bestens auskennt, ist Dr. Klaus Gronwald. Er studierte und promovierte an der Leibniz Universität in Hannover und verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der Informationstechnologie, in der Entwicklung von multinationalen, multikulturellen Programmen und Geschäftsmodellen in Europa, Asien und den USA für Weltunternehmen wie Oracle und SAP. In den letzten Jahren entwickelte Gronwald Geschäftsmodelle für Informatik- und Ingenieursdienstleistungen für zwei der weltweit führenden indischen Dienstleistungsunternehmen: Wipro und Mahindra Satyam.

von Harald Schiller - Fix International Services - Newsletter September 2011

Rubrik: **Interview mit Dr. Klaus Gronwald**

Dr. Klaus Gronwald ist Vice President und Country Manager Germany bei Mahindra Satyam, einem international tätigen indischen Software- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Hyderabad. Derzeit beschäftigt Mahindra Satyam weltweit ca. 29.000 Mitarbeiter.

Dr. Klaus Gronwald ist Referent bei der India Week, die vom 16. bis 23. Oktober 2011 in Hamburg stattfindet.

Die Erfahrungsberichte deutscher, aber auch indischer Unternehmer zeigen, dass es noch zahlreiche Reibungspunkte in der deutsch-indischen Zusammenarbeit gibt. Wie kann eine realistische Vorbereitung aussehen?

Dr. Gronwald: Die Hauptprobleme sind Diskrepanzen in den gegenseitigen Erwartungshaltungen und unterschiedlichen Arbeitsstilen deutscher Unternehmen und indischer Dienstleister. Gemeinsame Teambuildingmaßnahmen, fokussiert auf unterschiedliche Arbeitsstile, gemischter deutsch- indischer Teams sind erfolgsentscheidend.

Wo liegen die größten interkulturelle Herausforderungen im Indien-Geschäft?

Dr. Gronwald: In der Akzeptanz Indiens als vollwertige Industrienation. Es gibt immer noch viele romantisch geprägte Vorstellungen von Indien, die schon überholt sind, selbst wenn sie nur fünf Jahre alt sind.

Auch indische Unternehmen entdecken verstärkt Deutschland. Welche kulturellen Herausforderungen begegnen ihnen im Tagesgeschäft?

Dr. Gronwald: Indische Unternehmen, die erstmals nach Deutschland kommen, begehen vielfach den Fehler, amerikanisch geprägtes Geschäftsgebaren in Deutschland anzuwenden. Das geht schief. Andererseits haben viele deutsche Geschäftspartner im ersten Umgang mit Indern das Vorurteil, dass Inder „Spaghetti-Denker“ sind, und müssen mit Erstaunen feststellen, dass Inder sehr wohl geradlinig denken und „Klartext“ reden können.

Wer tut sich Ihrer Einschätzung nach schwerer? Ein Inder in Deutschland oder ein Deutscher in Indien?

Dr. Gronwald: Die Frage muss präzisiert werden zwischen „TUT sich schwerer“ und „HAT es schwerer“.

Zunächst: „TUT sich schwerer“: Das lässt sich nicht verallgemeinern und hängt stark von der persönlichen Einstellung ab. Unter dem Strich ist es wohl für beide gleich leicht oder gleich schwer, jeder auf seine Weise, das Essen für Inder, das Klima für Deutsche. Für alle, die sich in multikulturellen Räumen bewegen, ergeben sich hier ähnliche Herausforderungen, wenn immer man eine Landesgrenze überschreitet, in welches Land auch immer. „Ausländer sein“, beginnt bei einem selbst, wenn man sich als Ausländer fühlt oder benimmt. Offenheit und Akzeptanz der Kultur, in der man aufgenommen werden möchte, ist Voraussetzung für eine rasche und einfache Integration, ohne die eigenen kulturellen Werte aufzugeben. Das funktioniert in beide Richtungen. Allerdings ist die Toleranz gegenüber religiösen Eigenheiten in Indien erheblich grösser als hierzulande. Niemand wird dort über ein Kopftuchverbot für Muslime oder ein Minarettverbot, wie in der Schweiz, diskutieren. Sie finden wunderschöne christliche Kathedralen neben stattlichen Moscheen, Hindu- und Buddhatempeln nebeneinander.

Insofern „HAT“ es ein Inder bisweilen schwerer, in einer intoleranteren Gesellschaft, wie der deutschen, akzeptiert zu werden.

Was können deutsche Manager von den Indern lernen?

Dr. Gronwald: In einer globalisierten Geschäftswelt mit ähnlichen Unternehmens- und Führungsstrukturen, mit Managern, die in den USA oder UK studiert und an führenden internationalen Schulen ihre MBAs gemacht haben, lassen sich dort kaum Unterschiede erwarten. Viele indische Manager und Mangerinnen arbeiten in Führungspositionen in nichtindischen Unternehmen und ihr Führungsstil unterscheidet sich dort nicht von dem ihrer Kolleginnen oder Kollegen. Die Details ergeben sich aus den unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Als Manager in einem indischen Unternehmen lernt man zu akzeptieren, dass der eigene Vorgesetzte oder gar der CEO direkt mit den eigenen Untergebenen kommuniziert und ar-

beitet, dass es im täglichen Umgang und in Sachfragen keine Hierarchien gibt. Die gibt es nur, wenn es um Fakten, Zahlen und Verantwortungsbereiche geht. Das wird vielfach mit „Micromanagement“ oder der „Unfähigkeit von Indern, Verantwortung zu delegieren“ übersetzt. Das ist es in der Regel nicht. Im Gegenteil, es erleichtert die Arbeit kolossal. Muss ich doch nicht Weisungen „nach unten“ kommunizieren, die ohnehin nach zwei Hierarchiestufen verfälscht ankommen. Ganz abgesehen vom Zeitverlust.

Als bei der Entwicklung des neuen Airbus 380 massive Probleme bei der Technik auftraten, kamen schließlich indische Experten als Retter ins Spiel. Warum waren sie erfolgreicher als ihre europäischen Kollegen?

Dr. Gronwald: Es war deren Flexibilität und ihre Teamfähigkeit. Gefordert war die Fähigkeit sich rasch auf neue Probleme einzustellen und pragmatische Lösungen mit einer hohen Effizienz und einem extrem hohen Qualitätsstandard umzusetzen. Die Summe aller Parameter hat in den Benchmarks zu einer extrem hohen Performance geführt.

Welche Fähigkeiten sollte ein Manager mitbringen, der in Indien erfolgreich arbeiten will?

Dr. Gronwald: Teamfähigkeit, Diskussionsfreude, Konsensfähigkeit, Kritikfähigkeit (die Fähigkeit, Kritik von Mitarbeitern und Untergebenen entgegenzunehmen), extrem hohe Sozialkompetenz und einen ausgeprägten "Sense of Humor". Die Fähigkeit, in nicht-hierarchischen, pragmatischen und zielorientierten Führungsstrukturen zu arbeiten. Akzeptanz, Respekt und Toleranz kultureller und religiöser Eigenarten und Identifizierung mit den ethischen Werten des Unternehmens, für das man arbeitet. Bereitschaft zur vollständigen Integration in die indische Kultur, in der Arbeitswelt und im Privatleben, welche eng miteinander verwoben sind.

Was war bislang Ihre größte Überraschung in der Zusammenarbeit mit indischen Partnern?

Dr. Gronwald: Ich würde weniger von "Überraschung" sprechen, sondern von der beeindruckenden Erfahrung, inwieweit Privatleben und Familie mit dem Berufsleben verbunden sind und wie der Berufsalltag in extrem profitorientierten Unternehmen sich dem Privatleben anpasst, indem Mitarbeiter für andere einspringen, und einfach ihre Aufgaben übernehmen, wenn sie oder eines ihrer Familienmitglieder sich in einer privaten Notlage befinden. Das schließt die Unternehmensführung mit ein.

Ansprechpartnerin:

Katrin Brass
Oberbaumbrücke 1
20457 Hamburg

Tel: +49 40 325525-24
Fax: +49 40 325525-20
E-Mail: kb@fix-services.com
www.fix-services.com / www.fix-interkulturell.de

Übersetzungen, Internationalisierung und Interkulturelle Kompetenz – die gelungene Vermittlung internationaler Inhalte ist seit 1946 die zentrale Aufgabe von Fix International Services GmbH. In dem monatlich erscheinenden Newsletter informiert das Unternehmen regelmäßig über neue Aspekte, Perspektiven und Entwicklungen aus allen Geschäftsgebieten rund um das Thema der Interkulturellen Business-Kommunikation: <http://www.fix-interkulturell.de/>

