

Indien – dem FM-Erfolg auf der Spur

Im Mai 2008 wurde nach nur 3-jähriger Bauzeit der internationale Flughafen in der südindischen Metropole Bengaluru (Bangalore), dem Silicon Valley Indiens, eingeweiht. Luzia Müller, Betriebsökonomin FH in Facility Management, berichtet über ihre Erfahrungen vor Ort und führte ein Interview mit Waseem Hussain.

Ein internationales Konsortium hat auf privater Basis das Projekt realisiert. Unique (Flughafen Zürich AG) ist mit 17 Prozent beteiligt und unterstützt zudem die Flughafengesellschaft Bengaluru International Airport Ltd. bei der Planung, beim Bau und beim Betrieb des Flughafens. Für das Gelingen eines solchen Projektes sind sowohl auf der indischen Seite wie auch bei den Mitarbeitenden aus der Schweiz für die Zusammenarbeit interkulturelle Kompetenzen nötig.

«Ohne Geduld kann man das hier nicht machen.» Das sagt einer, der es wissen muss. Albert Brunner, der CEO der Flughafengesellschaft Bengaluru International Airport Limited (BIAL), lebt und arbeitet seit 2002 in Bengaluru. «Das bürokratische System lässt Initiative und Entscheidungsfreude gar nicht zu.» Damit zeigt er auf, welche Bedeutung Hierarchien in Indien haben.

Trotzdem sei vieles möglich, man müsse es nur etwas anders angehen, meint er nach sechsjähriger Verhandlungserfahrung.

Das Zauberwort heisst «Interkulturelle Kompetenzen». Gemeint ist die Fähigkeit, die Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns von Menschen anderer Kulturkreise zu begreifen. Grundvoraussetzungen dafür sind Eigenschaften wie zuhören, beobachten, analysieren, interpretieren, bewerten und zuordnen, aber auch das Wissen über die Kultur und das Verständnis für andere Verhaltensweisen und Denkmuster. Respekt, Offenheit, Neugier sowie Flexibilität und Wertschätzung sind dabei hilfreich. Der Erwerb interkultureller Kompetenz ist ein dynamischer Prozess und Bestandteil der fortdauernden Persönlichkeitsentwicklung.

Die Mitarbeitenden der Flughafengesellschaft in Bengaluru haben die Erfah-

rung gemacht, dass ein Lächeln oft mehr bewirkt als viele Worte und dazu führt, dass die Menschen sich akzeptiert fühlen. Wichtig ist auch, dass in der Kommunikation die kulturellen Regeln nicht verletzt werden. Man muss wissen, wenn ein Inder oder eine Inderin mit dem Kopf wackelt, kann das ein Ja bedeuten, aber auch eine höfliche Zurückweisung und das Nichteinverstandensein. Darauf achten sollte man auch, dass man eine Visitenkarte mit der rechten Hand annimmt und übergibt, da die linke Hand als unrein gilt. Und man sollte dran denken, dass zwischenmenschliche Beziehungen in der indischen Geschäftswelt eine grosse Bedeutung haben: so sollte man das Geschenk aus der Schweiz nicht vergessen, gelegentlich Geschäftsessen arrangieren oder eine Einladung an eine indische Hochzeit nicht ausschlagen.

Swiss-Indian Bridge: Interkulturelle Kompetenz

Wer in den boomenden Markt Indien einsteigen will, muss neben Planung und Organisation auch die Mitarbeitenden auf die interkulturelle Zusammenarbeit vorbereiten. Waseem Hussain von der Firma MARWAS AG in Zürich baut Brücken zwischen Europa und Indien. In Seminaren führt er in die jeweilige Businessmentalität ein und erläutert die ungeschriebenen Gesetze, die unterschiedlichen Arbeitstempi und erklärt den Schweizerinnen und Schweizern die Diskrepanz von Gesagtem zu Gemeintem.

in puncto: *Wie soll man einem indischen Geschäftsführer, einer indischen Autorität begegnen? Welche Manieren sollte man sich aneignen?*

Waseem Hussain: Hier ist es hilfreich, dass wir uns daran erinnern, wie wir selber erzogen wurden. Unsere Eltern haben uns doch auch beigebracht, Menschen, die älter sind als wir, mehr Respekt entgegenzubringen. Der Grund dafür ist einfach. Von Menschen, die mehr Lebenserfahrung haben als wir, können wir lernen. Wenn wir bescheiden sind und uns nicht anmassen, es besser zu wissen, können wir am meisten von ihnen profitieren – selbst wenn sie sich einmal täuschen sollten.

Gibt es allgemeine Empfehlungen, wie mit der sogenannten asiatischen Freundlichkeit resp. der freundlichen Härte umgegangen werden soll?

Viele von uns hier in Westeuropa haben ein klischeehaftes Bild von Indien: Bettler, Gurus, heilige Kühe. Dass Inderinnen und Inder oft sehr genau wissen, was sie wollen und dies auch unmissverständlich sagen können, will uns nicht so recht in unsere Vorstellung passen. Sie wünschen sich jedoch den gleichen Umgang wie wir, nämlich, dass man mit ihnen respektvoll und freundlich umgeht, in der Sache aber nüchtern bleibt – wenn nicht sogar hart. Das ist es auch, was wir unseren Kunden immer empfehlen.

Was können Sie zum unterschiedlichen Zeitgefühl resp. zum Arbeitstempo sagen?

Inder haben durch ihr Glaubenssystem gelernt, dass ihnen unendlich viel Zeit zur Verfügung steht. Sie nutzen diese, um den

richtigen Zeitpunkt für eine Entscheidung oder eine Problemlösung abzuwarten. Das gibt ihnen eine gewisse Ruhe, welche die Geduld von uns Westeuropäern durchaus auf die Probe stellen kann. Andererseits können sie viele Dinge gleichzeitig und in hohem Tempo erledigen. Sie können in geschäftlichen Verhandlungen auch ziemlich fordernd und ungeduldig auftreten, was manchen Westeuropäer brüskieren kann.

Welchen Einfluss hat die Kultur, die Religion, die Familie, das Kastensystem in der indischen Geschäftswelt?

Inderinnen und Inder blicken auf eine Jahrtausende zurückreichende Zivilisationsgeschichte und sind stolz auf ihre kulturelle Vielfalt. Sie leben nach dem Motto, dass es zu allem auf der Welt ein indisches Gegenstück gibt, also zum Beispiel ein «Indian way of doing business». Religionen haben in Indien schon immer eine zentrale Rolle gespielt. Hier entstand nicht nur der Hinduismus, sondern auch der Buddhismus, der Jainismus und der Sikhismus. Die Einflüsse durch die zugewanderten Muslime, Parsen und Christen haben die Kultur des Landes mitgeprägt. Die vedischen Schriften bilden die Grundlage des indischen Menschen- und Weltbildes. Unter anderem beschreiben sie eine gesellschaftliche Ordnung, wo die Götter jedem Menschen aufgrund der spirituellen Entwicklung seiner Seele einen Platz in der Gesellschaft zuweisen. Dadurch ist in Indien ein Klassensystem

entstanden, welches bekannt ist als das Kastensystem. Viele junge Inder finden jedoch, ihr Land brauche eine neue gesellschaftliche Ordnung, weil das Kastensystem für den wirtschaftlichen Fortschritt hinderlich sei und ein unzeitgemäßes Image kreiere. Das Kastensystem kann gelegentlich zu Schwierigkeiten bei der Arbeit führen, aber westliche Geschäftsleute sind davon selten betroffen. Die Familie ist in Indien Kitt und Kern der Gesellschaft. Jede und jeder orientiert sich an seiner Familie und Sippe. Oft werden Entscheidungen so getroffen, dass die Wünsche und Bedürfnisse des Individuums zwar vernachlässigt, jene der Gemeinschaft aber befriedigt werden. Dies, weil der indische Mensch sein eigenes Wohl vom Wohl seiner Familie, Sippe oder Gruppe ableitet. Somit ist der



Die Eingangshalle des neuen Flughafens Bangalore (oben) und (unten) die indischen Arbeiterinnen beim Heranschleppen der Lasten während des Flughafenbaus.



Fotos: Luzia Müller

Teamedanke in Indien stark ausgeprägt. Ein Arbeitgeber, der dafür sorgt, dass das Team ein echt empfundenenes Wir-Gefühl entwickeln und fördern kann, hat zufriedene und motivierte Mitarbeiter, die Höchstleistungen erbringen.

Welches sind die Hauptprobleme, die bei indisch-schweizerischer Zusammenarbeit auftreten können?

Die häufigsten Probleme, die wir für unsere Kunden bearbeiten dürfen, haben mit den unterschiedlichen Vorstellungen von Hierarchie, Führung und Kommunikation zu tun. Während wir Schweizer gerne möglichst flache und durchlässige Hierarchien haben, sind Inder es sich gewohnt, ihren Platz in einer Organisation einzunehmen und nicht dagegen zu rebellieren. Sie finden es angenehm, wenn es so etwas wie einen Dienstweg gibt, denn so weiss man wenigstens, wer was zu sagen hat. Wenn sich zum Beispiel Schweizer Projektleiter eher wie gute Kollegen verhalten, statt wie Chefs, die respektvoll aber bestimmt führen, fragen sich ihre indischen Kollegen, ob das, was er sagt, wirklich gilt.

Weshalb sind indische Firmen an einer Zusammenarbeit mit Schweizer Firmen interessiert?

Die Schweiz hat gegenüber anderen Ländern den Vorteil, dass man mit unserem Land beinahe paradiesische Vorstellungen verbindet: Natur, Sauberkeit, Ehrlichkeit, und alles funktioniert. Ausserdem sind die Schweiz und Indien schon sehr lange freundschaftlich miteinander verbunden. Wenn es um Geschäfte geht, hilft uns Schweizern dieser gute Ruf. Viele indische Geschäftsleute wissen auch, dass bei uns qualitativ hochwertige Technologien entwickelt werden, die beständig und wartungsarm sind. Gerade jetzt, wo Indiens Wirtschaft stark wächst, sind solche Erzeugnisse gefragt.

Wie kann man Mitarbeitende aus Indien bei der Integration am Schweizer Arbeitsplatz unterstützen? Welche Führung brauchen sie?

Viele Inder, die heute in die Schweiz kommen, verlassen ihr Heimatland zum ersten Mal überhaupt. Sie kommen in die Schweiz, und die ist für sie ein exotisches Land. Sie erleben einen Kulturschock, mit dem sie alleine fertig werden müssen. Wir können aber unseren Beitrag leisten, diesen Schock zu mildern, indem wir sie



Waseem Hussain, geboren 1966, ist Schweizer indischer Abstammung, spricht Deutsch und Englisch sowie die indischen Sprachen Urdu und Hindi. Er besuchte in Zürich die Handelsschule und bildete sich in internationalem Management und in Management Consulting weiter. Er war freier Südasiakorrespondent für führende Schweizer Medien, leitete ein schweizerisch-indisches Joint-Venture in der Softwarebranche

und war Business Manager eines weltweit tätigen IT Outsourcing Unternehmens. Heute ist er Geschäftsführer der Unternehmensberatungs-Firma MARWAS AG, die KMU und Grossunternehmen berät, welche den indischen Markt erschliessen oder noch erfolgreicher bearbeiten wollen. Zudem führt die in Zürich ansässige Firma interkulturelle Seminare zu Indien durch, an denen man alles Wissenswerte über Wirtschaft, Management, Kultur, Gesellschaft und Politik erfährt, um mit indischen Partnern erfolgreich zusammenzuarbeiten.

MARWAS AG, Swiss-Indian Business Bridges, Dufourstr. 24, 8008 Zürich, Phone: 044 380 29 32, Fax: 044 380 29 31, E-Mail: waseem.hussain@marwas.ch und ► www.marwas.ch

freundlich und bestimmt darüber informieren, wie wir uns ein Zusammenleben und eine Zusammenarbeit vorstellen. Die meisten Inderinnen und Inder, die in unsere Seminare kommen, sind dankbar für solche Informationen und sagen: «Endlich erklärt mir das mal jemand. Jetzt weiss ich wenigstens, was von mir erwartet wird.» Ich habe es auch schon gesehen, dass man in Grossraumbüros hier so etwas wie eine «Inder-Zone» eingerichtet hat. Das war gut gemeint, denn man ging davon aus, dass Inder wohl dann am besten arbeiten, wenn sie unter sich und nicht zu sehr mit den Schweizern konfrontiert sind. Doch das Gegenteil geschieht: Sie fühlen sich wie in einem Ghetto und sind frustriert, weil sie Anschluss ans Team suchen, sich aber nicht willkommen fühlen. In unseren Seminaren heisst es dann: «Die Schweizer sind nicht gastfreundlich, sondern fremdenfeindlich.»

Wie eignet man sich interkulturelle Kompetenzen an?

Indem man zunächst sich selber beobachtet und versucht, sich auf möglichst viele Gedanken, Gefühle und Handlungen, die man hat, einen Reim zu machen: was tue ich, und wieso genau so und nicht anders? Zum Beispiel lohnt es sich zu erkunden, wieso die meisten Schweizerinnen und Schweizer der Ansicht sind, man sollte den Sonntagszopf an der dünnsten Stelle anschneiden. Dann ist es wichtig, dass man Menschen einer fremden Kultur beobachtet, ohne sich darüber ein Werturteil zu bilden. Dies ermöglicht es uns, den Fremden interessante Fragen zu stellen und

ihnen auch zu beschreiben, wieso wir in der Schweiz sind, wie wir eben sind. Diese beiden Schritte führen mit der Zeit und vor allem mit ständigem Hinsehen und Nachfragen zu dem, was man interkulturelle Kompetenz nennen könnte. *Im*