



Erfolgsfaktor Kultur

Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit

India Week Hamburg
Handelskammer Hamburg, 17. Oktober 2011

Dipl.-Kfm. Rajnish Tiwari
TU Hamburg-Harburg / German-Indian Round Table Hamburg



In eigener Sache...





**Forschungsprojekt
"Global Innovation"**

Wirtschaft verbindet



Foto: Indisches Fremdenverkehrsamt

GIRT verbindet Deutschland und Indien

Rajnish Tiwari „Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“ 17. Okt. 2011, Folie 2



Deutsch-indische Zusammenarbeit

Herausforderungen und Schwierigkeiten



Herausforderung <small>(1 = überhaupt kein Problem...6= großes Problem)</small>	Alle <small>(n~21)</small>	Automobil <small>(n~6)</small>	IT <small>(n~11)</small>
Unterschiedliche Arbeitskultur	3,9	3,3	4,0
Hohe Operationskosten	3,8	3,8	4,6
Arbeits-/Aufenthaltserlaubnis („Work permits“)	3,8	2,7	4,7
Fachkräftemangel	3,7	2,7	4,2
Integration von Expats in den deutschen Alltag	3,2	2,2	4,0
Sprachprobleme	2,8	1,8	3,9
Mitarbeiterfluktuation	2,7	1,8	3,0
Suche nach Geschäftspartnern und Standort	2,0	1,3	2,6
Genehmigungsverfahren	1,9	1,7	1,9

Quelle: Tiwari (2009)

Rajnish Tiwari
„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“
17. Okt. 2011, Folie 3



Relevanz von Interkulturellen Faktoren



Risikofaktor

Kulturelle Unterschiede

Mögliche Konsequenzen

Blockierter
Wissens-
transfer

Unterschiede in
der Prozess-
interpretation

Zwischen-
menschliche
Barriere

Mangelnde
Akzeptanz der
fremden Kultur

Gegenmaßnahmen

Prozess-
rahmenwerk
(z.B. SEI-CMM)

Interkulturelles
Training

International
erfahrenes
Projektteam

Entscheidungs-
flexibilität

- Das Verständnis für den Umgang mit Menschen, die aus einem anderen Kulturkreis kommen, ist einer der in Studien am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren für Offshore-Projekte (Buxmann et al, 2008:175).
- Sprachbarrieren, potenzielle Fehlerquellen in der unterschiedlichen Aussprache, Bedeutungsunterschieden von Wörtern sowie die Differenzen in den Fachvokabularen.

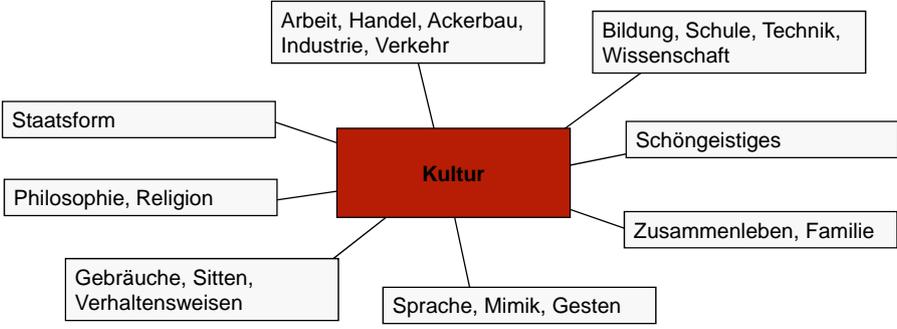
Quelle: in Anlehnung an Böhm (2003b)

Rajnish Tiwari
„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“
17. Okt. 2011, Folie 4



Was umfasst die Kultur?





Kultur

- Arbeit, Handel, Ackerbau, Industrie, Verkehr
- Bildung, Schule, Technik, Wissenschaft
- Schöngestiges
- Zusammenleben, Familie
- Sprache, Mimik, Gesten
- Gebräuche, Sitten, Verhaltensweisen
- Philosophie, Religion
- Staatsform

"determinant of preferences" or "collective subjectivity" (Casson, 1993)
 Kultur beeinflusst damit **ein Teil** unseres Verhaltens bzw. unserer Handlungen.

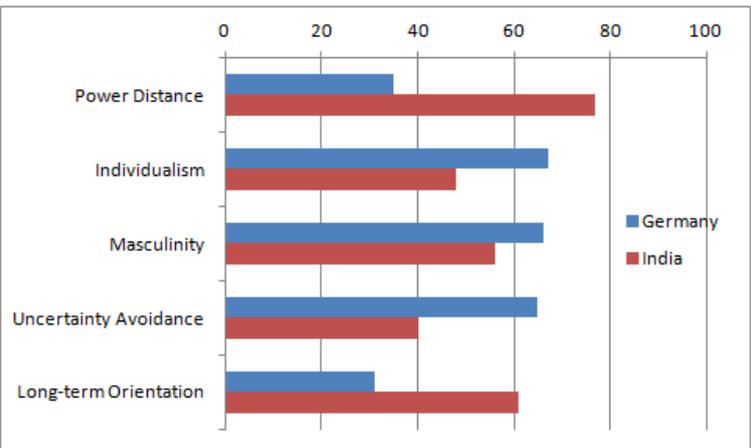
Rajnish Tiwari
„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“
17. Okt. 2011, Folie 5



Dimensionen der Kultur

Deutschland und Indien im Vergleich





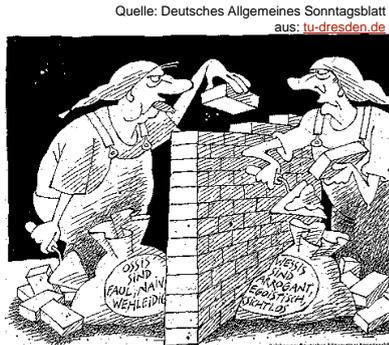
Dimension	Germany	India
Power Distance	~35	~75
Individualism	~65	~45
Masculinity	~65	~55
Uncertainty Avoidance	~65	~40
Long-term Orientation	~30	~60

Based on Hofstede (geert-hofstede.com)

Rajnish Tiwari
„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“
17. Okt. 2011, Folie 6



Selbst- vs. Fremdwahrnehmung



Westdeutsche	Ostdeutsche
bezeichnen sich selbst als: <ul style="list-style-type: none"> • selbständig • unabhängig • sensibel • authentisch • kritisch (auch gegen das Elternhaus) 	bezeichnen sich selbst als: <ul style="list-style-type: none"> • herzlich • gefühlsvoll • zugewandt • mit guten Erinnerungen an das Elternhaus
bezeichnen Ostdeutsche als: <ul style="list-style-type: none"> • altmodisch • unreflektiert • naiv • gefühlsduselig 	bezeichnen Westdeutsche als: <ul style="list-style-type: none"> • kalt • berechnend • unzuverlässig • versponnen • kompliziert

Quelle: Wagner, W. (1996): Kulturschock Deutschland, Rotbuch Verlag, Hamburg, S. 162, zitiert nach: tu-dresden.de

Eingemauert in Ruinen

Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 7



Besonderheiten Deutschland Bedeutung von Privatsphäre, Individualität



Meine Großeltern väterlicherseits



Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 8



Umgang mit Bürokratie
Explizite, klare Regeln?



Quelle: sueddeutsche.de

Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 9



Alltag in Indien
Eine Szene aus dem alltäglichen Delhi



Bild: Economic Times (09.09.2010)

„India is a functional anarchy“

John Kenneth Galbraith (1908-2006)
(Ökonom und ehemaliger US-Botschafter in Indien)

Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 10



Besonderheiten Indien

Religiöse Sensibilitäten








Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 11



Geschäftsleben in Indien





- Unternehmen sind oft hierarchisch / paternalistisch geprägt
- Eine persönliche Komponente zu Geschäftsbeziehung hilft
- Zeitverständnis:
 - Termine kurzfristig bestätigen lassen
 - „Tomorrow“ = „nicht heute“
- Eher indirekte Kritik („zwischen den Zeilen lesen“)

Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 12



Indirekte Kommunikation in Indien

Understanding a "no"



"Join the women's struggle"
"I'll have to ask my husband"

- No reply
- Postponing the answer: "I need to check with my boss...", "I need to look into details..."
- Weighing the answer: „I see“
- Using qualifiers: "That should be possible...", "Should be OK", "We will do our best..."

Quelle: Messner (2008:127f)

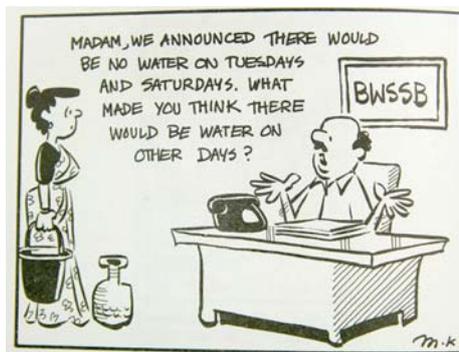
Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 13



Zusammenarbeit mit Indien



- Möglichst präzise und detaillierte Vereinbarungen
- Vereinbarung von regelmäßigen Zwischenergebnissen; erste Zwischenergebnisse nach einem relativ kurzem Zeitabschnitt
- Vorgabe eines Zeitrahmens dringend notwendig

Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 14



Zusammenarbeit mit Indern

Vorgesetzter/Mitarbeiter Konstellation



- Vermeidung von „schlechten“ bzw. „negativen“ Informationen;
- Informationen nur nach Aufforderung durch den Vorgesetzten
- Die häufige Wiederholung der Anweisung zeigt, dass die Anweisung vom Vorgesetzten ernst gemeint war.
- Verständnisfragen müssen gestellt werden, um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter die Aufgaben tatsächlich verstanden hat

Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 15



Deutsch und Englisch

Dimensionen interkultureller Kommunikation



- Direktheit – Indirektheit
- Explizitheit – Implizitheit

„Deutsche Muttersprachler tendieren dazu, entlang dieser Dimensionen Werte auf der linken Seite einzunehmen.“

Quelle: [House](#) (2001)

Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 16



Communication Styles



 <p>Indirect</p> <p>Apparently a mistake has been made.</p> <p>It seems that the order was not confirmed.</p> <p>There is some room for improvement in the work you do.</p> <p>I am experiencing difficulties in..</p> <p>We trust this matter will receive your attention.</p>	 <p>Direct</p> <p>Sie haben da leider einen Fehler gemacht. Unfortunately you made a mistake.</p> <p>Sie vergaßen, den Auftrag zu bestätigen. You forgot to confirm the order.</p> <p>Sie sind völlig unfähig. You are completely incompetent.</p> <p>Ich bin völlig unzufrieden mit... I am completely dissatisfied with...</p> <p>Verstanden? Understood?</p>
---	--

© Jonathan Jeeves

Rajnish Tiwari
„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“
17. Okt. 2011, Folie 17



Recommendations by Practitioners for Effective Collaboration



Accept differences: Don't try to impose your thoughts and values on India; say "yes" to the differences; "[...] there are many roads to truth and no culture [...] is better equipped than others to search for it." (Hall, 1976:7)

Put relationships before tasks: Try to get to know your Indian counterparts as "people", establish a personal relationship and they will reward you with unprecedented loyalty. At the end this will get the task done successfully.

Be friendly in your communication: Allow your Indian counterparts to save their face in all your communication; don't be too direct.

Use powerful questions: Do not give your Indian colleagues the feeling that you are looking for a particular answer. Ask for their opinion through powerful questions. Don't assume you have been understood, ask (indirectly) for re-confirmation

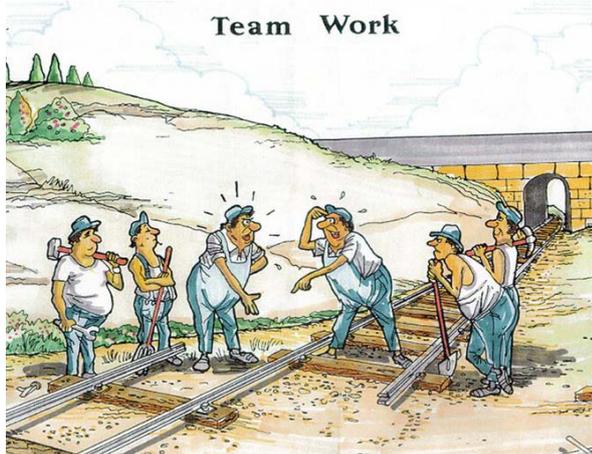
Accept hierarchy: Don't try to change/subvert the organizational structure of the Indian IT unit; India does not work without its steep hierarchy.

Quelle: Messner (2008)

Rajnish Tiwari
„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“
17. Okt. 2011, Folie 18



The Golden Sutra



“Effectiveness in intercultural collaboration is not about being right or wrong, but about getting a job done effectively, that is with as less friction as possible.”

Zitat: Messner (2008)

Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 19



Thank you for your kind attention
ध्यानपूर्वक सुनने के लिये धन्यवाद
Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dipl.-Kfm. Rajnish Tiwari

TU Hamburg-Harburg / German-Indian Round Table Hamburg

Institut für Technologie- und Innovationsmanagement

TU Hamburg-Harburg

Tel 040 / 42878 3776/ Fax 040 / 42878 2867

tiwari@tuhh.de

Rajnish Tiwari

„Erfolgsfaktor Kultur: Interkulturelle Besonderheiten in deutsch-indischer Zusammenarbeit“

17. Okt. 2011, Folie 20