

# Die Ordnung jenseits der Welt der sichtbaren Dinge

## Besonderheiten der Personalführung in Indien

Die deutsche und die indische Kultur stehen sich in vieler Hinsicht diametral gegenüber. Personalführung in Indien setzt deshalb sehr gute Kenntnisse der Kultur und einen sensiblen Umgang mit kulturell beeinflussten Situationen voraus. Frust und Entmutigung deutscher Führungskräfte werden so vermieden und der Aufbau eines für die Führungsbeziehung wichtigen persönlichen Verhältnisses erleichtert. Die Autoren stellen die kulturellen Gegebenheiten in Indien vor und erklären ihre Auswirkungen auf die Personalführung.

Nicht ganz Indien präsentiert sich dem Betrachter auf den ersten Blick so rätselhaft wie die Millionenmetropole Jodhpur im Bundesstaat Rajasthan. Die blaue Farbe der Häuser kennzeichnete einst die Zugehörigkeit zur Kaste der Brahmanen.

Deutschland und Indien weisen große kulturelle Unterschiede auf. Starke hierarchische Strukturen, Familienorientierung, Konfliktvermeidung und Polychronie, also simultane Aufgabenerledigung, gehören zu den wichtigsten indischen Kulturstandards (Mitterer et al. 2006). Die hierarchisch ausgeprägten Strukturen führen zu einer Verantwortungsdelegation nach oben und einer klaren Autoritätsorientierung der Mitarbeiter. Die Familie stellt für viele Inder den Lebensmittelpunkt dar, weshalb die ihr gegenüber empfundene Loyalität häufig größer ist als die gegenüber Außenstehenden. Konflikte werden eher gemieden als direkt geäußert. Ähnlich wie in anderen asiatischen Kulturen birgt ein Konflikt oder das Eingestehen eines Fehlers in Indien die Gefahr des Gesichtverlusts. Polychronie und flexible Aufgabenerledigung führen vor allem in der Zusammenarbeit mit westlichen Kulturen, in denen ein monochrones Zeitverständnis vorherrscht, zu Problemen. Ein typisches Beispiel dafür ist das häufige Unterbrechen von Sitzungen.

### KULTURELLES PROFIL INDIENS

Die Unterschiede im Führungsstil lassen sich anschaulich anhand des Kulturkonzepts von Hofstede (2001) aufzeigen. Die Machtdistanz ist in Indien mit einem Wert von 77 erheblich stärker ausgeprägt als in Deutschland, das einen Wert von 35 aufweist. Somit ist die Akzeptanz gesellschaftlicher Ungleichheit in Indien größer als in Deutschland. Dies hat oft einen autoritären und patriarchalischen Führungsstil zur Folge. Die meisten indischen Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten, dass diese Entscheidungen treffen und dafür die Verantwortung übernehmen. Autoritätspersonen wird großer Respekt entgegengebracht.

Die indische Kultur ist durch Kollektivismus gekennzeichnet. Das Interesse der Gruppe ist damit dem Interesse des Individuums übergeordnet. Der Grund dafür ist vor allem in der starken Stellung der Familie zu suchen. Zur Familie zählen nicht nur die Eltern und Kinder, sondern auch weit entfernte Verwandte wie Onkel und Tanten sowie Cousins und Cousinen. Die Familie ist in alle wichtigen Entscheidungen involviert, weshalb auch in der Personalführung familiären Belangen eine große Bedeutung beigemessen wird.

Indien weist ebenso wie Deutschland einen relativ hohen Wert für Maskulinität auf, das heißt, Statussymbole und die eigene Karriere sind äußerst wichtig. Materieller Wohlstand ist für viele Inder ein erstrebenswertes Ziel und wird offen gezeigt. Auch die Rollendifferenzierung zwischen Männern und Frauen ist stark. So fühlen sich Männer meist für die Erwirtschaftung des Familieneinkommens verantwortlich, während Kindererziehung und Haushalt Domänen der Frauen sind.

Dagegen besitzt Indien mit einem Wert von 40 eine deutlich geringere Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung als Deutschland mit einem Wert von 65. Das Streben nach sozialer Harmonie und die Emotionalität sind intensiver und die Beziehungen zwischen den Menschen in einem hohen Maße durch Gefühle und weniger durch formale Regeln geprägt. Zudem gehen die meisten Inder mit unerwarteten Situationen spontaner und flexibler um und weisen eine beachtliche Anpassungsfähigkeit auf. Eine Folge davon ist der entspannte Umgang mit Zeitvorgaben.

Indien ist langfristig orientiert. Ausdruck dafür sind das Festhalten an Traditionen und der Respekt vor dem Alter. Auch die Selbstdisziplin der Inder, die sich zum Beispiel in der großen Zahl von Vegetariern, Menschen mit einem asketischen Lebensstil und sexueller Enthaltbarkeit niederschlägt, sowie die vielfach zu beobachtende Geduld und Passivität sind Kennzeichen langfristiger Orientierung.

### PERSONALFÜHRUNG IN INDIEN

Will man aus den kulturellen Gegebenheiten Implikationen für die Personalführung ableiten, muss man berücksichtigen, dass Indien eine sehr große kulturelle Heterogenität besitzt und dass starke regionale Unterschiede bestehen (vgl. Holtbrügge / Friedmann 2011). So pflegt zum Beispiel das südliche und durch die dravidische Kultur bestimmte Tamil Nadu einen ausgeprägteren Kollektivismus und eine langfristige Orientierung als das im Nordosten gelegene kommunistische Westbengalen.

**Hierarchieorientierung** Ungeachtet dieser intrakulturellen Unterschiede jedoch weist der in Indien vorherrschende Füh-

#### DIE AUTOREN



**PROFESSOR DR. DIRK HOLTBRÜGGE** ► Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität Erlangen-Nürnberg und Gründer von global management competence



**CARINA FRIEDMANN** ► Diplom-Sozialwirtin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Internationales Management an der Universität Erlangen-Nürnberg



Loyalität gebührt in Indien zuallererst der Familie. Sie stelle für viele den Lebensmittelpunkt dar, schreiben die Autoren. Foto: Porträt einer Sikh-Familie.

rungsstil eine starke Hierarchieorientierung auf. Es wird in hohem Maße akzeptiert und sogar erwartet, dass Macht in den Unternehmen ungleich verteilt ist (vgl. Storti 2007, 91 ff.). Entscheidungen von Führungskräften werden meist ohne sie zu hinterfragen angenommen und ausgeführt. „Manager werden dafür bezahlt, Entscheidungen zu treffen“, lautet eine häufig anzutreffende Auffassung. Den kulturellen Hintergrund dieser starken Hierarchieorientierung bildet das hinduistische Kastensystem, das jedem Menschen einen unveränderlichen Status zuweist. Über- und Unterordnungsbeziehungen gehören damit zu den grundlegenden Erfahrungen aller Hindus: „Vor allem in den traditionellen Industrien wie etwa Maschinenbau, Auto-

zulieferer, Chemie (...) klagen deutsche Manager besonders häufig über die ausgeprägte hierarchische Orientierung ihrer Mitarbeiter. ‚Tragen Sie Ihre Reisetasche um Gottes Willen nicht selbst, so was macht man hier nicht‘, rät einer dem Besucher aus der Heimat. In der Tat, für jede Aufgabe gibt es (...) jemanden, und wer sich erdreistet, Dinge selbst zu tun, die außerhalb seiner Würde und Zuständigkeit liegen, spürt Widerstände. Das indische Hierarchiesystem ist Jahrtausende alt und entsprechend änderungsresistent. Ein Gesprächspartner berichtete, wie er erst lernen musste, dass er sich Akten aus einem zehn Meter entfernten Schrank nicht selbst holen kann, sondern dafür seine Sekretärin anruft, die mit der Überbringung den

Officeboy beauftragt. Derartige Hierarchieorientierung ist noch weit verbreitet im indischen Arbeitsalltag.“ (Daufenbach 2004, 23)

Das Ausmaß der Hierarchieorientierung ist allerdings nicht überall gleich groß, sondern unterscheidet sich nach Region, Branche und Qualifikationsniveau. So weist eine empirische Studie von Suar et al. (2006), die sie über die Mitarbeiter der Indian Air Force erstellten, darauf hin, dass der Partizipationsgrad mit zunehmender Hierarchieebene wächst. Während unter den Flugbegleitern ein autoritärer Führungsstil vorherrscht, gewinnen auf der Ebene der Führungskräfte kooperative Elemente an Relevanz.



Von Parchim nach Indien: Verladung eines U-Bahn-Wagens aus dem Görlitzer Bombardier-Werk in eine russische Antonov AN-124. Mehr als 30 Spezialisten waren nötig, um den 22 Meter langen Waggon in die Frachtmaschine zu bugsieren.

**Fürsorgepflicht** Mit der starken Hierarchieorientierung geht eine ausgeprägte Fürsorgepflicht der Führungskräfte für ihre Mitarbeiter einher. Sind die Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern in Deutschland meist stark aufgabenorientiert und kontraktbasiert, dominiert in Indien ein personenorientierter und beziehungsbasierter Führungsstil. Hochrangige Führungskräfte sind oft streng, fordernd, autoritär, aber auch fürsorglich und interessiert. Umgekehrt begegnen untergeordnete Mitarbeiter den Führungskräften mit einer bis in die Privatsphäre reichenden ausgeprägten Demut, Loyalität und Idealisierung. Führungskräfte werden nicht nur als Fachvorgesetzte, sondern auch als Vor-

bilder, Ratgeber und Ansprechpartner für private Dinge wie Krankheiten oder familiäre Probleme angesehen. Die Beziehungen zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern sind häufig durch ein für die indische Kultur typisches Lehrer-Schüler-beziehungsweise Guru-Jünger-Verhältnis charakterisiert. Indem sich die Mitarbeiter bedingungslos ihren Vorgesetzten unterordnen,bürden sie diesen die moralische Verpflichtung auf, sich um ihr Wohlergehen und ihre Entwicklung zu kümmern.

Ein Vorteil dieser oft als „Babu-Kultur“<sup>1</sup> oder „Sir-Kultur“ bezeichneten starken Hierarchieorientierung ist, dass Entscheidungen schneller getroffen und durchgesetzt werden können als im Westen. Dies gilt vor-

allem für charismatische Führungskräfte. Problematisch für westliche Führungskräfte ist jedoch, dass indische Mitarbeiter nur selten ein kritisches Feedback gegenüber ihren Vorgesetzten äußern. Dies kann so weit gehen, dass sie Anordnungen von Führungskräften ausführen, obwohl sie diese als falsch oder sogar schädlich empfinden.

Indische Mitarbeiter wenden sich bei Problemen in der Arbeit überwiegend an Familienmitglieder und Freunde und sprechen sie nur selten gegenüber dem Vorgesetzten an. Die offene Diskussion von Problemen sowie die frühzeitige Anpassung ineffizienten Führungsverhaltens werden dadurch erschwert. Ausländische Führungskräfte in Indien benötigen deshalb ausge-

prägte verbale und nonverbale Kommunikationsfähigkeiten, um die Meinungen und Einstellungen ihrer indischen Mitarbeiter zu erkennen und ein für die Führungsbeziehung wichtiges persönliches Verhältnis zu diesen aufzubauen.

**Abneigung gegen Teamarbeit** Die starke Hierarchieorientierung bedingt zudem häufig eine Abneigung gegenüber Teamarbeit. Deren Ursachen liegen einerseits in dem autoritären Führungsstil vieler Vorgesetzten, die nur selten Verantwortung an die ihnen unterstellten Mitarbeiter delegieren und diese lediglich als Ausführende ihrer Entscheidungen ansehen. Andererseits fühlen sich viele untergeordnete Mitarbeiter bei Gruppenentscheidungen unwohl. Ihre Aufmerksamkeit ist stark auf die Führungskraft und weniger auf ihre gleichrangigen Kollegen gerichtet. Zwar herrscht in der indischen Kultur ein ausgeprägter Kollektivismus, doch die Loyalität gehört dem Clan, der Familie, der Kaste und der Sprache, nicht aber den Arbeitskollegen. Zudem wird Kritik eher von übergeordneten als von gleichgestellten Personen akzeptiert. „Trotz aller Erfolge in unserer Unternehmung“, so Gurcharan Das, der frühere CEO von Procter & Gamble in Indien, „gelang es mir nicht, ein funktionierendes Management-Team aufzubauen. Mangelhaftes Teamwork an der Spitze hatte fatale Konsequenzen für unsere jüngeren Manager (...). Die Leiter der einzelnen Sparten versuchten, möglichst große Imperien zu errichten, was zu permanenten und unproduktiven Revierkämpfen führte. Deren Opfer wurden die jüngeren Manager, die häufig zwischen die Fronten gerieten (...). Wir führten eine Reihe von Teambuilding-Seminaren durch, die nur einen kurzfristigen Effekt auf das Verhalten hatten. Nach einiger Zeit begannen wieder die Kämpfe. Ich fühlte mich entmutigt und dachte, dass ich als Führungskraft versagt hätte. Ich sprach mit vielen anderen Unternehmungen in Bombay und entdeckte zu meiner Überraschung, dass die meisten mit demselben Problem kämpften (...). In den zwölf Jahren, die ich Procter & Gamble India leitete, war mangelhafte Team-

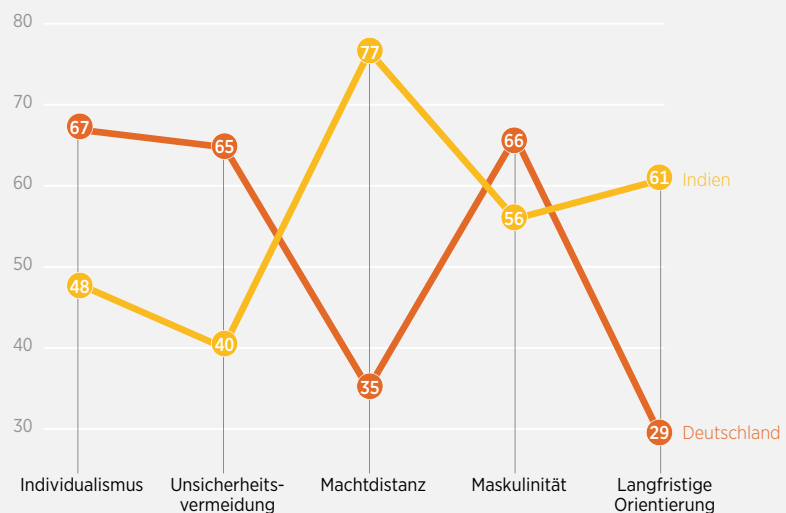
arbeit eine eiternde, chronische Krankheit.“ (Das 2007, 148 f.)

**Unsicherheitsvermeidung** Ein weiterer markanter Unterschied zwischen Indien und Deutschland ist die geringere Un-

es lebt, den Anstrengungen (shrama), die ihm in verschiedenen Lebensphasen abverlangt werden, und den angeborenen psychobiologischen Charaktereigenschaften (guna) ab, die das Erbe der früheren Leben eines Menschen sind (Kakar / Ka-

#### PROFILE DER INDISCHEN UND DEUTSCHEN KULTUR

Die Kulturdimensionen von Hofstede (2001) bewegen sich auf einer Skala von 0 bis 110. Je höher der Wert, desto stärker die jeweilige Ausprägung. So zeigt der Wert Machtdistanz für Indien (77) eine hohe Akzeptanz für Ungleichverteilung von Macht in Organisationen. In Deutschland (35) ist die Akzeptanz hierfür deutlich geringer ausgeprägt.



Quelle: nach Hofstede 2001

sicherheitsvermeidung der Inder. Diese sind sehr viel mehr an Unsicherheit gewöhnt und reagieren flexibler auf Veränderungen als deutsche Mitarbeiter. Wenn deutsche Führungskräfte versuchen, Unsicherheit durch Regeln und genau definierte Abläufe zu begrenzen, ist im Gegensatz dazu der Führungsstil in Indien durch Pragmatismus gekennzeichnet. Eine kulturelle Ursache der hohen Unsicherheitstoleranz ist, dass es im Hinduismus im Unterschied zum Christentum und zum Islam keine allgemein verbindlichen Schriften und Autoritäten gibt, die vorgeben, wie Individuen zu handeln haben. Was richtig oder falsch ist, hängt nach hinduistischer Vorstellung von der Kultur (desa), in die ein Individuum hineingeboren wurde, der historischen Epoche (kala), in der

kar 2006, 181 f.). Die Beurteilung von Entscheidungen und Handlungen ist deshalb immer kontextabhängig und mit Unsicherheit behaftet.

Wie vieles andere der indischen Kultur weist das Ausmaß der Unsicherheitsvermeidung jedoch große Unterschiede auf. Einen starken Einfluss darauf hat das jeweilige Qualifikationsniveau. Während qualifizierte Fach- und Führungskräfte einen weiten Flexibilisierungsspielraum bei ihrer Tätigkeit schätzen (vgl. Holtbrügge et al. 2010), ziehen wenig qualifizierte Mitarbeiter strukturierte Arbeitsprozesse vor. Unklare Stellenbeschreibungen, flexible Zeitpläne und wechselnde Zielvorgaben haben oft eine negative Wirkung auf die Arbeitsleistung indischer Mitarbeiter.



Spiritualität ist in der indischen Gesellschaft allgegenwärtig. Foto: Tempelfigur Shivaya in einem Einkaufszentrum in Bangalore.

**Langfristige Orientierung** Wie in den meisten anderen asiatischen Ländern ist die Personalführung in Indien langfristig orientiert. Das durch die hinduistische Vorstellung der ewigen Wiedergeburt geprägte Zeitempfinden ist zyklisch und vergangenheitsorientiert (vgl. Saha 1993). Dies drückt sich in der großen Bedeutung von Traditionen und dem Respekt vor dem Alter aus. Führungsbeziehungen, die dem Senioritätsprinzip und der Kastenhierarchie widersprechen, stoßen deshalb häufig auf Widerstand. Das zyklische Zeitempfinden gerät bei der Zusammenarbeit mit westlichen Unternehmen mit deren Präferenz für exakte Zeitplanung und Sinn für Dringlichkeit in Konflikt. Erfahrungen ausländischer Unternehmen im Bereich des Business Process Outsourcing zeigen jedoch, dass es bei der Einhaltung von Deadlines durch indische Unternehmen nur selten zu Problemen kommt, auch wenn Arbeitsprozesse vielfach chaotisch zu sein scheinen.

Die Tätigkeit in ausländischen Unternehmen und das starke Wirtschaftswachstum führen vor allem bei jüngeren und gut ausgebildeten Indern dazu, dass die Orientierung an kurzfristigen Zielen anstelle ihrer Loyalität und der Aufrechterhaltung traditioneller Bindungen stark ansteigt. Signifikante Unterschiede bestehen zudem zwischen Mitarbeitern in traditionellen Industriezweigen und neuen Dienstleistungsbereichen. Ausdruck dafür ist die hohe Fluktuationsrate in vielen IT-Unternehmen. Zudem nimmt die Bedeutung kurzfristiger monetärer Anreize gegenüber langfristigen Werten wie der Arbeitsplatzsicherheit zu. Dieser durch die Globalisierung verursachte Wertewandel ist jedoch weitgehend auf den Arbeitskontext beschränkt. Das heißt, die Mitarbeiter ausländischer und global orientierter indischer Unternehmen passen sich im Beruf flexibel an die damit verbundenen Anforderungen an, während der persönliche Bereich weiterhin durch traditionelle indische Werte geprägt ist.

**Kollektivismus** Der Kollektivismus der indischen Kultur zeigt sich vor allem im Stel-

lenwert der Familie. Diese hat häufig nicht nur einen großen Einfluss auf die Wahl des Arbeitgebers, sondern bildet auch eine wichtige Grundlage der Arbeitsmotivation. Während Arbeit im Westen in erster Linie der Befriedigung individueller Bedürfnisse dient, erhält sie in Indien ihre Bedeutung durch die Erfüllung der gegenüber der Familie empfundenen Pflichten. Im Westen tendieren Menschen „mit ihrer mehr individualistischen Ansicht des Selbst dazu, sich für solche Taten motivieren zu lassen, mit denen inneren Werten – wie beispielsweise Unabhängigkeit – Ausdruck verliehen wird. In der hingegen mit ihrem stärker gemeinschaftlich orientierten Blick tendieren dazu, sich für Taten motivieren zu lassen, die ihre Verbundenheit mit anderen stärken. Oberflächlich betrachtet mögen die Taten von bemerkenswerter Ähnlichkeit sein, zum Beispiel unglaublich hart zu arbeiten, um eine Beförderung zu bekommen, die Quelle aber, aus der sich die stärkende Motivation speist, kann in beiden Fällen sehr unterschiedlich sein: Im Fall des Westlers mag der Leistungswille im Vordergrund stehen, im Fall des Inders die Vorstellung, wie stolz die Familie sein wird“. (Kakar / Kakar 2006, 191 f.)

**Spiritualität** Ein weiteres Merkmal der Personalführung in Indien ist die ausgepräg-

te Spiritualität der Inder. Während im Westen das Ideal der aufgeklärten Rationalität und des Urteilens und Entscheidens „sina ira et studio“ (Weber 1976) vorherrscht, ist in Indien der Glaube an das Übernatürliche weitverbreitet. „Intellektuelles Denken, Naturwissenschaften und andere Leidenschaften des Verstandes, die das Wesen der empirischen Welt zu erfassen suchen, werden in der indischen Kultur daher geringer geschätzt als die Praxis der Meditation oder selbst der Kunst, da ästhetische und spirituelle Erfahrungen als eng verwandt gelten (...). Für Jahrhunderte hat die Zivilisation den Heranwachsenden die fast schon somatische Überzeugung vermittelt, dass es in unserer sichtbaren Welt eine versteckte Ordnung gibt, selbst wenn sie unerkannt bleibt.“ (Kakar / Kakar 2006, 177 f.) Für deutsche Führungskräfte in Indien ist es deshalb besonders wichtig, die Ordnung jenseits der Welt der sichtbaren Dinge zu erfassen. Dies hilft nicht nur, das Verhalten der indischen Mitarbeiter besser zu verstehen, sondern erleichtert es auch, mit den vielen Widrigkeiten einer Tätigkeit in diesem Land umzugehen. ●

#### Anmerkung

- 1 Babu ist eine vor allem in Bengalen gebräuchliche Form für Herr oder „Edler“ und war der Ehrenname für Mahatma Gandhi.

#### Literatur

- Das, G. (2007): *India unbound. From independence to the global information age*, 2. Aufl., New Delhi
- Daufenbach, R. (2004): *Erfolgreich in Indien. Ein interkulturelles Managementbrevier für Delegierte, Geschäftsreisende und Outsourcingpartner*, Rheinbreitbach
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2. Aufl., Thousand Oaks
- Holtbrügge, D. / Friedmann, C. B. / Puck, J. F. (2010): *Recruitment and retention in foreign firms in India. A resource-based view*, in: *Human Resource Management*, 49 (3), 439–455
- Holtbrügge, D. / Friedmann, C. B. (2011): *Geschäftserfolg in Indien*, Berlin et al.
- Kakar, S. / Kakar, K. (2006): *Die Inder. Porträt einer Gesellschaft*, München
- Mitterer, K. / Mimler, R. / Thomas, A. (2006): *Beruflich in Indien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*, Göttingen
- Saha, A. (1993): *Traditional Indian concept of time and its economic consequences*, in: *International Journal of Sociology & Social Policy*, 10 (7), 58–79
- Storti, C. (2007): *Speaking of India. Bridging the communication gap when working with Indians*, Boston / Mass.
- Suar, D. / Tewari, H. R. / Chaturbedi, K. R. (2006): *Subordinates' perception of leadership styles and their work behavior*, in: *Psychology and Developing Societies*, 18 (1), 95–114
- Weber, M. (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, 5. Aufl., Tübingen

Anzeige 8  
ZAV  
1/3 Seite quer / 4c