



Herausforderung Personalmanagement

SEITE 8

KONJUNKTUR

Regionale
Wirtschaft
weiter im
Aufschwung

SEITE 14

GREENTECH

Unternehmen
setzen auf
Nachhaltigkeit

SEITE 32

NACHFOLGE

Neue Broschüre
gibt wertvolle
Tipps

SEITE 48

SYNERGIEN – fit für die deutsch-indische Projektarbeit

Harmonie ist Trumpf



**Sonja
Ernst-Ziroff**

Länderübergreifendes Projektmanagement gehört in einer vernetzten Welt zum Geschäftsalltag. Unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationskulturen kosten jedoch Zeit, Geld und gefährden mitunter das gesamte Projekt. Allerdings bieten gerade die kulturellen Unterschiede oft enormes Kreativ- und Erfolgspotenzial für neue Lösungsansätze und Synergien.

Geschäfte macht man nur mit Freunden

Die Vertrauensbasis ist entscheidend für den Erfolg des gesamten Projektes – bereits beim Kick-Off-Meeting. Indien zählt zu den beziehungsorientierten Kulturen. Von Kindesbeinen an sind Inder in hierarchische Beziehungsgeflechte

eingebunden, die Fürsorge und Schutz "von oben" und im Gegenzug Loyalität und Gehorsam garantieren. Auch im Arbeitsleben fühlen sich Inder am wohlsten, wenn sich das Projektteam quasi als "zweite Familie" präsentiert. Eine Zusammenarbeit, getragen von Vertrauen, Offenheit, Loyalität und Commitment, lässt sich nur erreichen, wenn Inder das Gefühl haben, als Menschen statt nur als Arbeiter wahrgenommen zu werden. So sollte man gerade zu Beginn ausreichend Zeit in ein persönliches Kennenlernen investieren. Bei rein virtueller Zusammenarbeit reicht auch ein nettes Telefonat zum gegenseitigen Vorstellen oder eine Videokonferenz mit persönlichem "Touch" zum Eisbrechen. Je sympathischer der Einstieg, desto besser.

Kreativität und Mitdenken zu den elementaren Anforderungen an die Experten im Projektteam. Das eher abwartende Verhalten vieler Inder dagegen wird fälschlich als Passivität, Unmotiviertheit oder sogar als Sabotage missverstanden. Interkulturelle Missverständnisse entstehen beispielsweise, wenn mangelnder Widerspruch seitens der indischen Kollegen als Zustimmung gedeutet wird, diese aber einfach nur höflich sein wollten. So warten indische Kollegen mit Entscheidungen teils bis der Projektleiter auftaucht. Daher hat der Projektleiter gegenüber seinen indischen Kollegen in Indien immer die "Holschuld" – er fordert den aktiven Dialog ein und hält den Kontakt bewusst zu seinen Teammitgliedern aufrecht – er nimmt sie mit.

DIE AUTORIN

Sonja Ernst-Ziroff leitet das Indien Kompetenzzentrum der ICUnet.AG und ist interkulturelle Beraterin und Trainerin für Kundenprojekte mit Schwerpunkt Indien und interkulturelles Projektmanagement.

Die ICUnet.AG ist Service-, Innovations- und Qualitätsführer für interkulturelle Beratung, Qualifizierung und Assignment Management mit Büros in Passau, Köln, Frankfurt, Berlin und Wien. Über 80 feste Mitarbeiter bilden zusammen mit weit über 200 freien Mitarbeitern das interdisziplinäre Expertenteam mit Kompetenz für mehr als 75 Länder und 25 Sprachen.

"The Boss is always right!"

Der Projekt-Kick-Off ist auch eine wichtige Gelegenheit zum Klären der hierarchischen Verhältnisse. In Indien hat die Führungskraft in der Regel die alleinige Entscheidungsbefugnis. Der indische Projektmitarbeiter sieht sich als Ausführender, der die Vorgaben des Chefs aus Respekt vor dessen Position nicht infrage stellt. In Deutschland zählen Eigenständigkeit,

"Never say no!"

Inder werden von Kindheit an dazu erzogen, ein "Nein" im Sinne einer Ablehnung – auch "Es geht nicht", "Ich schaffe es nicht ..." – zu vermeiden. Sehr gerne wird gesagt, was das Gegenüber gerne hören möchte. Harmonie ist Trumpf. Daher sollte man auf Nuancen zwischen den Zeilen achten: ein "We're working very hard on this" oder "I'll get back



Bild: TMAX – Fotolia.com

to you later“ kann eine indirekte Ablehnung sein, die man als direkt Kommunizierender leicht überhört.

Fazit

Bei all den Unterschieden in deutsch-indischer Arbeitskultur sollte man aber nicht vergessen, dass Projektarbeit über Kulturgrenzen auch Chancen birgt: bei richtiger interkultureller Vorbereitung lassen sich nicht nur Fettnäpfchen vermeiden und Projekte wunschgemäß "in time, in budget, in scope" abschließen. Man kann auch lernen, neue Herangehensweisen auszuprobieren und Synergiepotenziale zu nutzen. Inder sind, wenn man erst einmal ein gutes Vertrauensverhältnis aufgebaut hat und sie sich gut geführt fühlen, sehr flexibel und innovativ, höchst motiviert und hart arbeitend. Man muss nur wissen, wie.

www.icunet.ag

KONTAKT

Thomas Rothfuß
 IHK-Referent Außenwirtschaft
 Telefon 07131 9677-121
 E-Mail thomas.rothfuss@heilbronn.ihk.de

papiertaschentuecher-mit-druck.de

WIR SIND DUCATO.

ab 13.990 €¹

Angebot nur für gewerbliche Kunden bis zum 31.07.2011.



Abb. enthält Sonderausstattung.

¹ Aktionsangebot für den Fiat Ducato Kastenwagen 28 L1H1 100 Multijet. Angebote für gewerbliche Kunden zzgl. MwSt. und 750 € Überführungskosten, gültig bis 31.07.2011. Nicht kombinierbar mit anderen Aktionen.

HEERMANN-RHEIN
 NUTZFAHRZEUG ZENTRUM
www.heermann-nutzfahrzeuge.de



Autohaus Heermann und Rhein GmbH
 Kreuzenstraße 90 · 74076 Heilbronn
 Tel. 071 31/76 46-0
 Fax 071 31/76 46-89

PROFESSIONAL

Wohnen und arbeiten.
 Heimat und Standort in einer lebenswerten, naturnahen Umgebung mit Zukunft

Wohnbauplätze im Grünen und doch zentrumsnah mit vielseitigen Freizeit- und Einkaufsmöglichkeiten:
 Die Stadt Crailsheim bietet im Neubaugebiet Hirtenwiesen II verschiedene, voll erschlossene Bauplätze in allen Größen ab 86,- Euro/m². Hier ist der Traum vom Eigenheim in bester Wohnlage noch erschwinglich.

Gewerbebaugrundstücke mit bester Infrastruktur und Autobahnnähe:
 Die Stadt Crailsheim bietet voll erschlossene Baugrundstücke zwischen 1.000 m² und 70.000 m² ab 34,77 Euro/m². Die Grundstücksgrößen sind variabel einteilbar.

Stadt Crailsheim
 Marktplatz 1, 74564 Crailsheim
 Baurecht und Stadtentwicklung
 Norbert Stengel, Telefon 07951 403-222
norbert.stengel@crailsheim.de
www.crailsheim.de