aus: Schroll-Machl_2016_Beruflich in Babylon, S. 213-227

Indien

Indien ist ein Subkontinent mit seinen ganz eigenen Entwicklungen und Charakteristika: Er ist nachhaltig vom Hinduismus geprägt, selbst wenn die Menschen Moslems sind oder einer anderen Religion angehören (»We are Muslims by religion, but Hindus by mentality«). Es ist ein sehr partikularistisches Land, aufgesplittet in Hunderte bis Tausende von Kasten, Regionen und Sprachen. Seit jeher übte es eine große Faszination aus und konnte etliche seiner Ideen auf friedlichem Weg in die angrenzenden, heute buddhistischen Länder sowie in die Länder Südostasiens tragen. Bei seiner Staatsgründung 1947 wurde es geteilt ins moslemische Pakistan (und Bangladesch) und ins überwiegend hinduistische Indien. Hinzukommt, dass viele Inder im Ausland leben und dennoch in enger Verbindung zu ihren Familien zuhause stehen.

Für eine länderspezifische Vertiefung lesen Sie bitte:

→ Beruflich in Indien (Mitterer, Mimler u. Thomas, 2013)

Indische Kulturstandards

Im Folgenden sind die besonders hervorstechenden Merkmale beschrieben, wie sie Inder charakterisieren, wo immer sie Ihnen begegnen.

Hierarchie als Organisationsprinzip

Wenn man eine Gruppe organisieren möchte, damit sie auf ein Ziel hinarbeitet, ist das, vereinfacht gesprochen, auf zwei gegensätzliche Weisen möglich. Entweder die Gruppe erstellt einen Plan, der anschließend abgearbeitet wird, oder man definiert einen Chef und die Gruppe arbeitet gemäß seiner Entscheidungen. Das erste Modell wird von Deutschen favorisiert, das zweite von Indern. Insofern kann man sagen, dass in Indien Hierarchie das Organisationsprinzip schlechthin darstellt: Ein Chef, der weiß, was er will und sich

nicht beirren lässt, sorgt für eine klare Struktur. Das gibt Orientierung, schafft Vertrauen und Sicherheit. Aus diesen Gründen ist das Folgende typisch für die berufliche Zusammenarbeit in Indien:

- Die Voraussetzung zur Zusammenarbeit im Team ist eine klare hierarchische Struktur aller Beteiligten.
- Ein Ranghoher hat die Entscheidungsmacht. Er weist an, was zu tun ist. Autoritätspersonen werden hoch geschätzt.
- Rangniedere sind loyal, zeigen Respekt, sind weithin unselbstständig.
- Einer höher gestellten Person widerspricht man nicht, ihre Anweisungen werden kritiklos befolgt.
- Der Führungsstil ist autokratisch, im guten Fall patriarchal. Eine seltene demokratische Variante lautet: Konsultation, d. h., ein Chef motiviert seine Mitarbeiter zur Diskussion eines Sachverhalts, hört zu, zieht seine Schlüsse und wird dann letztendlich allein entscheiden – auf Basis der Diskussion.
- Verantwortung wird von den Ranghohen übernommen. Ein Delegieren der Verantwortung nach unten findet nicht statt, sondern ausschließlich das Delegieren der Aufgabe. Auf den unteren Stufen werden Anweisungen lediglich ausgeführt und nicht hinterfragt.
- Auf Seiten der Ranghohen besteht die klare Fürsorgepflicht für die Rangniederen in Form elterlich-fürsorglichen Verhaltens.
- Im Kontakt zwischen Abteilungen und Firmen gilt: Chefs reden mit Chefs.
- Da viele Inder nach Karriere streben, bestehen bedeutende Motivationsinstrumente darin, jemanden etwas in der Hierarchie nach oben klettern zu lassen z. B. durch eine Beförderung, einen wohl klingenden Titel oder mehr Gehalt.
- Für Frauen gilt in modernen Unternehmen, dass die jeweilige Position im Unternehmen für Ansehen, Macht und Einfluss entscheidender ist als das Geschlecht. Einer Frau in einer klar erkennbaren Führungsposition wird deshalb ebenso Respekt entgegengebracht wie einem Mann.

Diese Charakteristika des Berufslebens sind ein Abbild dessen, was überhaupt gilt: Alle Lebensbereiche werden in Indien von strengen,

hierarchischen Strukturen bestimmt und innerhalb dieser gesellschaftlichen hierarchischen Ordnung ist die soziale Stellung eines Menschen genau festgelegt. Dabei ist man sich seines Status stets bewusst und stellt ihn auch zur Schau. Das Zusammenleben der Menschen wird durch eine gewissenhaft gelebte Rollenkonformität geregelt, denn die hierarchische Stellung einer Person bringt klare Erwartungen mit sich, wie sich jemand zu verhalten hat. Die Rol-

len bestimmen auch die Beziehungen der Menschen zueinander. Sie gewährleisten den Zusammenhalt der Gesellschaft. Wer aus der Rolle fällt, riskiert einen Gesichtsverlust. Man kann sagen: Die Macht- und Statusunterschiede werden von beiden Seiten nicht nur akzeptiert, sondern auch erwartet.

Wenn Sie in Indien interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Inder sind sehr hierarchiebewusst. Das bedeutet: Finden Sie den Status Ihres Geschäftspartners heraus und differenzieren Sie Ihr Benehmen je nach dessen Hierarchieposition stärker als in Deutschland. Zeigen Sie gegenüber ranghohen Personen Respekt, wahren Sie freundliche Distanz zu Rangniedrigen.
- Behalten Sie auch die Meinung und Einstellung der übergeordneten Autorität Ihres Geschäftspartners im Auge, ein Großteil seines Verhaltens wird sich danach ausrichten. Wenn Sie von ihm etwas wollen, versuchen Sie, ein Signal zu erhalten, ob sein Vorgesetzter mit dem Vorgang einverstanden ist, nur dann kann er handeln.
- Auch Sie dürfen Respekt von rangniedrigeren Personen und Mitarbeitern erwarten. Aber bitte ergänzen Sie Ihr statusgemäßes Verhalten unbedingt mit Höflichkeit, Freundlichkeit und Wärme – auch in Stresssituationen! Wahren Sie gegenüber Rangniederen aber zugleich die Distanz. Zu nachgiebiges und freundschaftliches Verhalten könnte als Schwäche missverstanden werden.
- Die Kommunikationswege laufen in Indien gemäß der hierarchischen Strukturen vertikal. Hierbei darf keine Hierarchiestufe übersprungen werden. Der Chef informiert nach unten und während der Arbeit liegt bei ihm die Holschuld.
- Wenn Sie Chef von Indern sind, müssen Sie wissen, dass die Verantwortung stets bei Ihnen liegt. Sie können zwar die Aufgabe delegieren, nicht jedoch die dazugehörige Verantwortung. Der Mitarbeiter kann sich Gedanken machen und Vorschläge äußern, Sie müssen jedoch die Entscheidungen treffen und das Ergebnis am Ende verantworten. Während der Arbeit müssen Sie Ihre Mitarbeiter intensiv betreuen, d. h. mit ihnen permanent Rücksprache halten und ihnen laufend Feedback geben. Ohne

wiederholtes Follow-up, ständige Kontrolle und Rückmeldungen werden Ihre Aufträge oft nicht oder nur unbefriedigend erledigt. Denken Sie daran: Bei Ihnen liegt die Verpflichtung zum Mikro-Management und Ihnen obliegt die Holschuld! (Bringschuld existiert fast nicht.)

- Beachten Sie: Es ist wichtig, Kontakt aufzubauen und möglichst direkt mit den Mitarbeitern zu kooperieren (wie ein guter Patriarch). Die Begegnung auf dieser menschlichen Ebene motiviert sehr.
- Wünschen Sie ein anderes Verhalten auf Seiten der Inder, z. B. mehr Eigeninitiative, sollten Sie das in einem offenen Gespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter abklären. Es muss ihm klar sein, was von ihm verlangt wird und welche Rolle er spielen soll (z. B. zu einem festen Termin einige Vorschläge präsentieren, die gemeinsam besprochen werden und aus denen Sie einen auswählen; oder keine Angst vor negativen Konsequenzen beim Eingeständnis von Nichtwissen und Fehlern oder bei Rückfragen an Sie). Sie werden es freilich nicht schaffen, die indische Denkweise schnell zu verändern, sondern brauchen viel Geduld und eine intensive Kommunikation bezüglich Ihrer Erwartungen. Seine Verhaltensänderung sollte positive Konsequenzen für ihn haben: Lob oder eine besondere Belohnung.
- Bemühen Sie sich als Vorgesetzter von Indern um gute Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern (»Paternalismus« bzw. »human touch«). Loben Sie und beobachten Sie ihre Arbeit aufmerksam und wertschätzend. Erkundigen Sie sich nach ihren Familien, interessieren Sie sich für ihre beruflichen und privaten Belange, greifen Sie bei Bedarf helfend ein. Das wirkt motivierend (»ich mache das für Sie«) und fördert Loyalität und Verlässlichkeit. Entziehen Sie dagegen Ihren Mitarbeitern Ihre Aufmerksamkeit, dann wird das als Unzufriedenheit mit ihrer Arbeit interpretiert und kann zu Missmut und Frust führen.
- Problematisch bleibt aus Ihrer Sicht möglicherweise die Motivation seitens des Inders: Sie hängt von den konkreten Menschen ab, d. h. er macht das überwiegend für Sie und nicht aus Einsicht und Überzeugung.
- Erwarten Sie von Indern kein sich selbst organisierendes Team.

Ein Team braucht hier einen klaren Leiter, der sich eher als »Minichef« verhalten wird und muss denn als Koordinator.

- In Indien ist es nicht üblich, dass Entscheidungen im Rahmen einer Diskussion oder eines Meetings fallen. Das geschieht hinterher und macht der Chef allein. So können Sie auch nicht erwarten, dass Inder von sich aus etwas in Besprechungen sagen – außer sie werden von ihrem Chef dazu aufgefordert – und vor allem, dass Inder in Meetings ihre freie Meinung äußern. Beides passiert nicht, denn sie möchten und würden ihrem Chef auf keinen Fall widersprechen – auch nicht versehentlich und aus Unkenntnis.
- Auch in Indien ist es wichtig, sein Gesicht zu wahren und ein Gespür dafür zu entwickeln, wie man andere Personen vor einem Gesichtsverlust beschützen kann. Eine bedeutsame Regel besteht dabei darin, sich der hierarchischen Position angemessen zu verhalten und z. B. weder selbst die »Schmutzarbeit« zu erledigen oder »mal persönlich anzupacken« noch das von seinen Mitarbeitern zu verlangen. Das würde alle Seiten nur unnötig Respekt kosten und die hierarchische Struktur ins Wanken bringen.

Kollektivismus

Indien gilt eindeutig als kollektivistische Kultur. Das heißt, dass das Leben überwiegend in Ingroup-Strukturen stattfindet (vgl. S. 114 f., 177 ff. in diesem Band), wo unbedingte Loyalität herrscht. Innerhalb einer Ingroup gelten Gehorsam, Vertrauen und Glauben aneinander. Informelle Beziehungsnetzwerke von Ingroup zu Ingroup sind extrem wichtig. Der Vergrößerung des eigenen Beziehungsnetzwerks wird zudem viel Zeit gewidmet. Für geschäftliche Beziehungen bedeutet das: Existiert eine gute Beziehung, ist man sich zu gegenseitiger Treue und Loyalität verpflichtet.

Die wichtigste Ingroup überhaupt stellt für Inder die Familie dar. Sie ist der Lebensmittelpunkt. Ihr Wohl steht über den Bedürfnissen des Einzelnen und begrenzt seine Individualität und Eigenständigkeit. Dabei ist auch diese Familie hierarchisch, d. h. patriarchalisch strukturiert. Das Modell der »extended family« wird in vielerlei Weise auf berufliche Zusammenhänge übertragen und

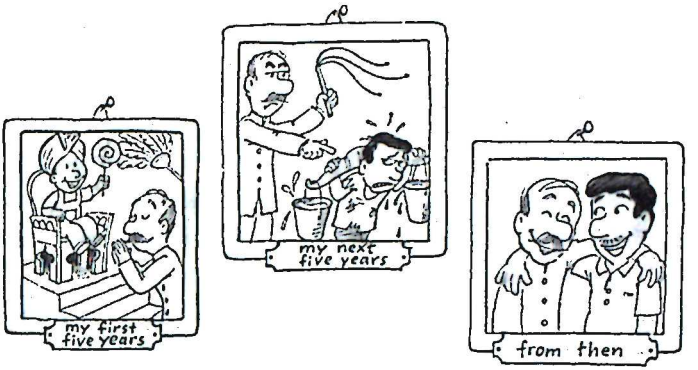
fungiert als Orientierung, wie man auch am Arbeitsplatz behandelt werden möchte: mit wechselseitiger Unterstützung, Identität stiftend, Geben und Nehmen in Balance haltend. Kurz gefasst kann man sagen: Beziehungen sind in Indien das A und O.

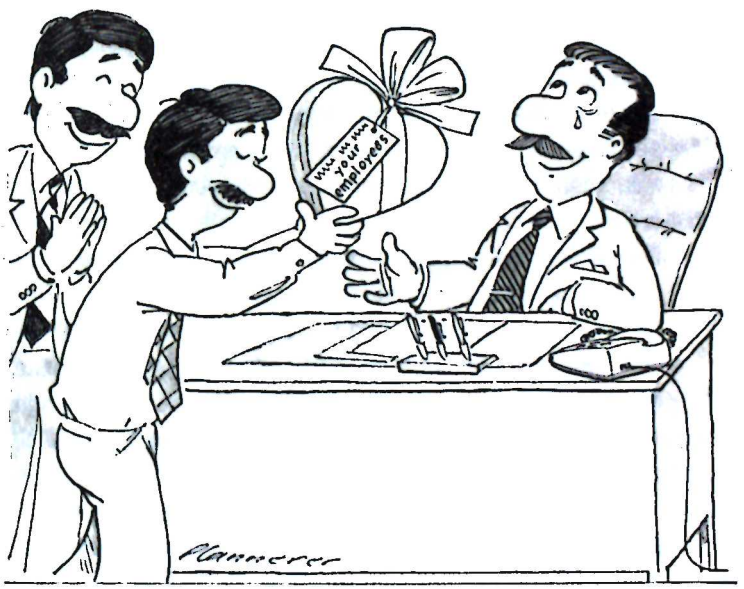
Wenn Sie in Indien interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie daher Folgendes bedenken:

- Seien Sie sich dessen bewusst, dass Ihr Gegenüber mehr private (familiäre) Verpflichtungen hat, als Sie wissen. Im Zweifelsfall ist das Familienleben wichtiger als die Arbeit. Lernen Sie, das zu akzeptieren.
- Eine intakte Familie gilt quasi als Statussymbol, das jedem Mitglied soziale Anerkennung und Ansehen einbringt. Erweisen auch Sie sich – wenn möglich – als Familienmensch.
- Beruflich sind Loyalität und wirkliche Zuverlässigkeit nur dann zu erwarten, wenn zwischen den Partnern eine freundschaftliche Beziehung besteht und/oder Sie Mitglied derselben Gruppe sind.
- Es ist unumgänglich, ein großes und dichtes Beziehungsnetzwerk aufzubauen und viel Zeit auf die kontinuierliche Kontaktpflege und die Intensivierung von Geschäftsbeziehungen zu verwenden. Nutzen Sie dazu alle Chancen, die sich bieten. Sie wissen ja nicht, welche Kontakte sich später als wie nützlich erweisen können.
- Auch Kundenkontakte sind meist nur über das Knüpfen von Beziehungen möglich. Besteht einmal eine Bindung, dann ist die Kundenorientierung sehr ausgeprägt. Dabei ist zu beachten, dass man auf dem formellen Informationskanal höchstens das bekommt, was man dringend benötigt, informelle Kanäle sind also aufzubauen.
- Für vieles erweist sich ein Vermittler als gut, seien es professionelle – wie z. B. (Zwischen)Händler – oder persönliche Bekannte, die Kontakte herstellen, Botschaften überbringen, ausgleichend wirken oder mit Rat zur Seite stehen.
- Vergewissern Sie sich aber bei den gewählten potenziellen Geschäftspartnern vor einem Vertragsabschluss stets ihrer Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit.

Emotionalität

Wie Sie wissen, unterscheidet man in der Kommunikation zwischen Sachebene und Beziehungsebene. Während wir Deutsche im Berufsleben die Sachebene betonen, ist Indern die Beziehungsebene nicht





weniger wichtig als die Sachebene, sobald ein Geschäftspartner kein Outgroup-Mitglied mehr ist. Nun spielt die Beziehungsebene eine ganz entscheidende, manchmal *die* entscheidende Rolle:

- Vieles wird intuitiv angegangen oder entschieden, man wird von seinem Herzen geleitet, nicht nur von seinem Verstand.
- Harmonie und enge, fast liebevolle Beziehungen spielen eine große Rolle. Emotionale Nähe ist wichtig und wird gesucht – auch in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

- Inder zeigen ihre Emotionen. Das ist sozial anerkannt. Sie lieben Lob und Komplimente.
- Kritik, Fehler und Peinlichkeiten verletzen leicht. Hier wollen auch Inder ihr Gesicht wahren.

Besonders indisch ist auch ein fast unerschütterlicher Optimismus: In jeder Situation wahrt man eine positive Haltung, beweist eine bejahende Grundeinstellung und erduldet Not und Unzulänglichkeiten. Im Arbeitsleben zeigt man sich oft sorglos und anpassungsfähig; gegenüber den unterschiedlichsten Gruppen ist man tolerant und offen, jede kann nach ihrer Art leben.

Wenn Sie in Indien interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie sich auch für ihre persönlichen und privaten Belange interessieren, indem Sie sich z. B. nach deren Familie und ihre familiären Verpflichtungen erkundigen.
- Reagieren Sie auf gezeigte Emotionen warmherzig und verständnisvoll (z. B. auf Weinen) und eventuell mit einer kurzen Auszeit (z. B. bei einem Wutausbruch).
- Inder brauchen den Kontakt zu ihren Geschäftspartnern. Stellen Sie persönliche und zwischenmenschliche Begegnungen her, pflegen Sie langfristige Beziehungen, seien Sie geduldig, plaudern Sie viel mit den Leuten – Ihr Gegenüber braucht zuerst solide Beziehungen, bevor er mit Ihnen Geschäfte machen will und kann. Fördern Sie das wechselseitige Kennenlernen der Charaktere, der persönlichen Situationen, der Lebensumstände. Entwickeln Sie Vertrauen und gegenseitige Sympathie. Geben Sie persönliche Informationen, wenn Sie darum gefragt werden, aber vermeiden Sie es, Dinge zu sagen, durch die Sie sehr verschieden erscheinen oder die die Ehre ankratzen könnten. Ziel bei Geschäftskontakten ist es, die klare Unterscheidung zwischen persönlicher und beruflicher Beziehung zu verringern. Es ist daher wichtig, soziale Kontakte aufzubauen, zu reden, sich unter die Leute zu mischen, als Chef zu seinen Mitarbeitern hinzugehen, sie einzuladen – durchaus auch zu einer Party.

- Seien Sie kontaktfreudig, gesellig, gastfreundlich und gewähren Sie auch immer wieder einen Blick in Ihre Privatsphäre.

Konfliktvermeidung/Indirektheit

Inder lieben Harmonie, sie herzustellen und zu erhalten ist wichtiger, als offen und ehrlich zu sein. Um die Harmonie und das Gesicht zu wahren, wird Konflikten schon einmal aus dem Weg gegangen. So sollten selbst Meinungsverschiedenheiten nicht offen ausgetragen, sondern möglichst harmonisch beigelegt werden. Bei Konflikten unter den Mitarbeitern entscheidet die Führungskraft, Konflikte mit dem Chef müssen hingegen ausgehalten werden – gelöst werden können sie nicht.

Mit der Harmonieliebe geht ein indirekter Interaktionsstil einher, der ganz besonders im Süden Indiens ausgeprägt ist. Gegenüber ranghohen Personen, aber auch innerhalb der Ingroup sowie gegenüber attraktiven Outgroup-Mitgliedern herrscht meist eine indirekte und implizite Kommunikation. Oft wird zudem auf indirekten Wegen agiert, z. B. durch Vermittler oder in informellen Systemen. Kritik äußern Inder ebenfalls indirekt oder durch nonverbale Signale oder anonymisiert.

Im Kontakt mit Mitgliedern der Outgroup sowie mit Rangniedrigen können Inder dagegen durchaus explizit und direkt sein.

Problematisch für Deutsche kann auch der indische Umgang mit Fehlern sein: Sie werden nicht eingestanden, unter Umständen verschwiegen oder die Schuld in äußeren Umständen gesucht. Alles andere würde einen Gesichtsverlust bedeuten.

Wenn Sie in Indien interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Halten Sie Ihr Verhalten und besonders negative Gefühle unter Kontrolle. Zeigen Sie emotionale Erregung wie Frustration, Ärger, Wut und Aggressionen nicht offen und direkt. Vermeiden Sie Konfrontationen. Setzen Sie sich auf eine leise und beharrliche Art durch, ohne unangenehm zu werden.
- Lernen Sie negative Kritik möglichst indirekt zu formulieren, beispielsweise symbolisch durch Bilder, Umschreibungen oder

- Vergleiche oder als Fragen und Vorschläge. Suchen Sie nach dem geeigneten Zeitpunkt und Ort, um kritische Themen zu besprechen. Warten zahlt sich aus!
- Richten Sie bei Problemen das Augenmerk auf mögliche Lösungen, statt auf die Diskussion und das Problematisieren etwaiger Ursachen. Suchen Sie gar nach dem Schuldigen, werden Sie eine Menge Ausreden und Geschichten zu hören bekommen, die nicht weiterhelfen, sondern nur die Verantwortung woanders suchen. Das offene Ansprechen eines Fehlers und seines Verursachers wird nur dazu führen, künftige Fehler und Probleme noch besser zu verstecken. Ebenso das Bestrafen bei einem Fehler.
- Wenn Sie die Meinung von Indern wissen wollen, sollten Sie mit Fingerspitzengefühl vorgehen: Sprechen Sie das Thema vorsichtig und unter vier Augen an (nicht in einer größeren Runde), äußern Sie Ihre eigene Meinung auf keinen Fall zuerst, sondern stellen Sie lieber offene Fragen (»Was halten Sie von der Idee?«) und diskutieren Sie verschiedene Ansätze frei.
- Lernen Sie die wichtigsten Feinheiten indischer Kommunikation: Ein zu schnelles Ja ist kein Ja; wenn etwas als »no problem« gilt, können Sie davon ausgehen, dass es Probleme geben wird; ein kurzes Zögern, ein unsicherer Blick, eine kleine Geste können Ihnen verraten, ob etwas verstanden wurde. Wenn Sie das Gefühl haben, dass dem Anderen etwas noch unklar ist, dann gehen Sie die Angelegenheit nochmals durch – ein kurzes nonverbales Signal wird Ihren Eindruck ausgelöst haben.
- Mit diesen Hinweisen können Sie Kritik von Indern besser entschlüsseln: Schweigen bedeutet zumindest wenig Begeisterung, Gegenvorschläge sind als Kritik zu deuten und die schleppende Umsetzung einer beschlossenen Maßnahme kann als eine Form von stillem Protest interpretiert werden.
- Bedenken Sie immer, dass auch wir interpretiert werden – und zwar gemäß der indischen Spielregeln! Wenn Sie also sicher sein möchten, dass Sie verstanden werden, sollten Sie dazu sagen, wie Sie etwas als Deutscher meinen.

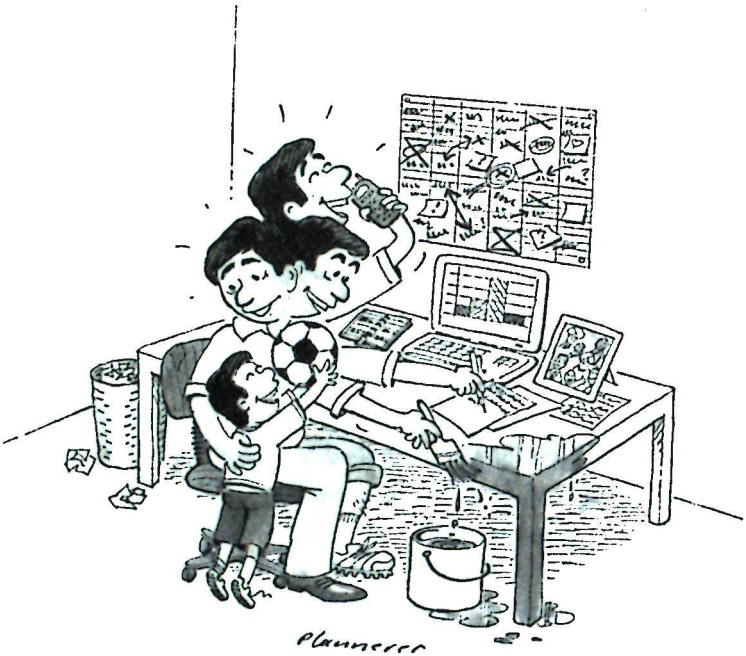
Zeit fließt

Inder haben ein völlig anderes Zeitverständnis als wir Deutsche. Ihr Zeitverständnis ist ein zyklisches, in dem alles wiederkehrt und die Zeit ein großer Strom ist. Für den Kulturvergleich im Geschäftsleben zieht man dennoch das Konstrukt der Polychronie heran, um die typischen Probleme, die wir Deutsche mit Indern haben, zu erfassen. Dabei gelten Inder als wirklich *sehr* polychron. Die Charakteristika der Polychronie seien an dieser Stelle nochmals kurz wiederholt:[24]

- Gleichzeitigkeit verschiedener Handlungsstränge: Mehrere Aufgaben werden simultan, einzelne Aufgaben werden weniger exklusiv erledigt.
- Eine situative Flexibilität ist die Norm, d.h. der Fokus liegt auf den Dingen, die im Moment als dringlich empfunden werden, aber weniger auf der Erfüllung von Plänen.
- Pünktlichkeit hat bei Verabredungen und Meetings keine Priorität. Auch das kurzfristige Absagen oder Ändern von Plänen ist häufig.
- Termine langfristig zu vereinbaren, ist nicht üblich, so dass Follow-ups notwendig sind.

Kurzum: Es dominieren viel Improvisation und Krisenmanagement. Spontaneität, kurzfristige und flexible Planungen sind die Norm. Daher folgen beispielsweise auch Meetings nicht unbedingt der Agenda, sondern sind verlaufs- und ergebnisoffen.

24 Für eine ausführlichere Darstellung lesen Sie bitte die Ausführungen zur Polychronie im Kapitel zu Südeuropa (S. 64 ff. in diesem Band) oder Lateinamerika (S. 162 ff. in diesem Band) nach.



Wenn Sie in Indien interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie deshalb Folgendes bedenken:

- Inder sind Meister im Multitasking. Rechnen Sie damit, dass sie mit großer Leichtigkeit und Flexibilität von einer Handlungskette zur anderen wechseln, sich schnell auf neue oder veränderte Situationen einstellen, in Besprechungen von der Tagesordnung abweichen und hocheffizientes Krisenmanagement statt stringenter Planung betreiben. Zeigen Sie sich ebenfalls in allen Lagen maximal flexibel.
- Durch häufiges Follow-up und Nachhaken muss die Dringlichkeit eines Auftrags immer wieder deutlich gemacht werden, sonst läuft man Gefahr, dass die indische Seite sich anderen Dingen widmet, weil sie denkt, dass der Auftrag seine Relevanz verloren hat und nicht mehr aktuell ist.
- Fühlen Sie sich nicht genervt, wenn Inder Sie mehrfach anrufen oder anschreiben, wenn sie von Ihnen etwas möchten. Sie sind es gewohnt, dass nur ein permanentes Nachhaken den Erfolg

sicherstellt. Woher sollen sie wissen, dass Ihre Terminzusage keine höfliche Phrase, sondern ernst gemeint war?

- Betrachten Sie Verträge und Übereinkünfte tendenziell als Momentaufnahmen, die die jetzigen Absichten aller Beteiligten festhalten. Die Dokumente sollten für eine Revision offen sein, falls sich die Umstände noch ändern. Rechnen Sie besser von vorneherein damit, dass kleinere Abweichungen vom Abgesprochenen toleriert werden.
- Generell gilt in der Kooperation mit Indern: Üben Sie sich in Ausdauer und geben Sie nicht vorschnell auf. Bewahren Sie Ruhe – selbst bei Verzug oder wenn etwas schiefläuft. Seien auch Sie bereit, Ihre Pläne zu ändern.